

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EMMA GEADA COELHO TORRES

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DOS INSTRUTORES DO PROGRAMA
EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA DE SÃO LUÍS**

São Luís
2017

EMMA GEADA COELHO TORRES

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DOS INSTRUTORES DO PROGRAMA
EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA DE SÃO LUÍS**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Ma. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2017

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Torres, Emma Geada Coêlho.

A importância do treinamento dos instrutores do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência / Emma Geada Coêlho Torres. - 2017.

56 f.

Orientador(a): Profa. Ma. Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Instrutores. 2. Polícia Militar. 3. PROERD. 4. Treinamento. I. Andrade, Profa. Ma. Amanda Ferreira Aboud de. II. Título.

EMMA GEADA COELHO TORRES

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DOS INSTRUTORES DO PROGRAMA
EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA DE SÃO LUÍS**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: / /2017.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientadora)
Ma. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Profa. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira
Ma. em Educação, Administração e Comunicação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Thiago Cardoso Ferreira
Me. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

À minha mãe, minha irmã e ao meu esposo, que acreditaram que este trabalho seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por concluir o curso, após hiato na graduação, no entanto com um profundo pesar por ainda não ter finalizado um ciclo tão importante na minha vida;

Agradeço ao meu marido Daniel, que sempre esteve ao meu lado como incentivador, cobrando e me proporcionando tudo que estivesse ao seu alcance para a conclusão desse trabalho;

Agradeço a minha mãe que sempre trabalhou muito para que suas duas filhas tivessem um estudo público de qualidade. Que sempre investiu em nós às duras penas. Espero um dia recompensar o seu esforço;

Agradeço a minha irmã, meu orgulho, meu exemplo, que me auxiliou durante a escolha do tema e pesquisa, que torce por mim e se orgulha na mesma medida;

Agradeço aos professores, Amanda Aboud de Andrade, Ademir Martins e Adriana Araújo, que indubitavelmente me auxiliaram na finalização dessa etapa;

Agradeço à Capitã QOPM Camila, pois permitiu que o trabalho fosse feito no Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência de São Luís;

Agradeço ao meu chefe, Major QOPM Alfredo, que foi compreensível e solícito nas minhas permutas de serviço, sempre que precisava me dedicar à esta pesquisa nos dias que estava escalada para o ofício;

Bem como agradeço a todos os meus amigos que em algum momento da minha jornada dedicaram a mim uma palavra motivacional, de conforto e de ajuda.

“Educa a criança no caminho em que deve andar; e até quando envelhecer não se desviará dele”.

Provérbios 22:6

RESUMO

Este estudo de caso pretende responder ao questionamento: o treinamento oferecido aos instrutores do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência é suficiente para o desempenho de suas funções? Essa problemática surgiu da observação do processo de transformação dos policiais militares em educadores sociais do PROERD. Para atingir o objetivo geral de comprovar a importância do treinamento dos instrutores do PROERD de São Luís, através da sua eficácia, desenvolveu-se objetivos específicos: apresentar conceitos sobre Gestão de Pessoas, em especial sobre treinamento, bem como sobre Administração Pública; expor sobre o histórico, a organização e a atuação da Polícia Militar do Maranhão, como agente do Estado e através do PROERD e seus instrutores, sobretudo de São Luís; e investigar a aplicação do treinamento nos policiais militares atuantes no programa, a fim de atestar a sua eficácia. A pesquisa do tipo exploratória, foi construída por meio de bibliografias, documentos, entrevista e questionário, para embasamento, orientação e conclusão qualitativa. Desse modo, foi possível evidenciar não somente a eficácia do treinamento, como a sua importância para os policiais militares. Para o futuro, indica-se estudo de impacto do PROERD em São Luís e diagnóstico de necessidades de treinamento.

Palavras-chave: PROERD. Polícia Militar. Treinamento. Instrutores.

ABSTRACT

His case study intends to answer the question: is the training provided to instructors of the Educational Program for Drug Resistance and Violence sufficient for the performance of their duties? This problem arose from the observation of the process of transformation of military police officers into PROERD social educators. To achieve the general objective of proving the importance of the training of PROERD instructors in São Luís, through its effectiveness, specific objectives were developed: to present concepts about People Management, especially about training, as well as about Public Administration; To expose the history, organization and performance of the Military Police of Maranhão, as agent of the State and through PROERD and its instructors, especially of São Luís; And to investigate the application of training to the military police officers involved in the program in order to attest to its effectiveness. The exploratory research was constructed through bibliographies, documents, interviews and questionnaires, for foundation, orientation and qualitative conclusion. In this way, it was possible to highlight not only the effectiveness of the training, but also its importance for the military police. For the future, it is indicated a PROERD impact study in São Luís and a diagnosis of training needs.

Keywords: PROERD. Military police. Training. Instructor.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAO:	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CPAM 1:	Comando de Policiamento de Área Metropolitana 1
CPAM 2:	Comando de Policiamento de Área Metropolitana 2
CPAM 3:	Comando de Policiamento de Área Metropolitana 3
CPE:	Comando de Policiamento Especializado
CPI:	Comando de Policiamento do Interior
CPOR:	Centro de Preparação de Oficiais da Reserva
CSC:	Comando de Segurança Comunitária
CSP:	Curso Superior de Polícia
<i>D.A.R.E:</i>	<i>Drug Abuse Resistance Education</i>
DIAE:	Diretoria de Inteligência e Assuntos Estratégicos
GCG:	Gabinete do Comandante Geral
GCom/EMG:	Gabinete do Comandante/ Estado Maior Geral
GEAPE:	Grupo de Apoio às Escolas
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NPA:	Núcleo de Prevenção Ativa
NPOR:	Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva
PMMA:	Polícia Militar do Maranhão
PMMG:	Polícia Militar de Minas Gerais
PROERD:	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
QOPM:	Quadro de Oficiais da Polícia Militar
RH:	Recursos Humanos
UPM:	Unidade de Polícia Militar
USC:	Comando de Segurança Comunitária

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	16
Figura 2 - Etapas do treinamento.....	26
Figura 3 - Classificação da tecnologia de treinamento.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de crianças formadas pelo PROERD no Maranhão anualmente	38
Gráfico 2 - Volume de treinamento dos mentores	40
Gráfico 3 - Volume de treinamento dos instrutores	40
Gráfico 4 - Relevância do treinamento	41
Gráfico 5 - Transferibilidade do treinamento	42
Gráfico 6 - Adequação do treinamento.....	43
Gráfico 7 - Reação positiva ao treinamento	43
Gráfico 8 - Constatação de aprendizagem.....	44
Gráfico 9 - Mudança comportamental	45
Gráfico 10 - Necessidade de adquirir conhecimentos	46
Gráfico 11 - Necessidade de adquirir habilidades	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1	Capital humano.....	15
2.2	Os seis processos de Gestão de Pessoas	16
2.2.1	Agregar pessoas	17
2.2.2	Aplicar pessoas	18
2.2.3	Recompensar pessoas.....	19
2.2.4	Desenvolver pessoas	21
2.2.5	Manter pessoas.....	22
2.2.6	Monitorar pessoas	23
2.2.7	Inter-relacionamento dos processos.....	24
2.3	Treinamento	24
2.3.1	Etapas do treinamento	25
2.3.2	Negligência ao treinamento.....	28
3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
3.1	Princípios da Administração Pública	29
3.2	Organização da Administração Pública do Brasil	30
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	31
5	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	33
5.1	Panorama histórico	33
5.2	População policial militar no Maranhão	34
5.3	Estrutura organizacional	35
5.4	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência.....	36
5.4.1	Função dos instrutores	38
5.4.2	Curso de Formação de Instrutores	39
6	RESULTADO DA PESQUISA.....	40
7	CONCLUSÃO	48
	APÊNDICE A – ENTREVISTA REALIZADA COM MENTOR DO PROGRAMA	53
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS INSTRUTORES DO PROGRAMA	54

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO.....	56
-----------------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são como molas propulsoras para as empresas, se existe eficiência no serviço prestado, então o alcance dessas empresas pode ser cada vez mais longínquo. Com a modernidade, os gestores estão buscando convergir mais investimentos às pessoas, por entenderem o valor que elas possuem (CHIAVENATO, 2008b). A Gestão de Pessoas coordena esses investimentos.

Por causa da dinamicidade do mercado, se faz necessário que a organização esteja em constante desenvolvimento de ações voltadas à capacitação (GIL, 2007, p. 118), para proporcionar aos funcionários os conhecimentos e habilidades técnicas indispensáveis para o total aproveitamento e desempenhar de suas funções (CHIAVENATO, 2009).

A segurança é uma das garantias constitucionais asseguradas a todo e qualquer brasileiro (BRASIL, 1988). Apesar dela fazer parte da vida cotidiana, suas instituições muitas das vezes caminham despercebidas, a não ser quando essas falham no cumprimento do seu dever ou quando, por infortúnio geralmente, algum cidadão necessita ser auxiliado por estas. A Polícia Militar do Maranhão evolui nesse cenário e, para se aproximar de maneira positiva dos cidadãos, tem adotado ações de cunho comunitário (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2004).

O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência é uma dessas ações que a PMMA, órgão da Administração Pública direta, busca desenvolver. O programa trabalha para minimizar a longo prazo o impacto do abuso das drogas e da violência por meio do ensino em sala de aula (PINHEIRO, 2017), sendo que os agentes propagadores dessas instruções são os próprios policiais militares (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2013), revelando a relevância do programa para a comunidade e para a corporação.

Diante do exposto, verificou-se o interesse por observar o processo de transformação dos policiais militares em educadores sociais. E por consequência, escolheu-se como título, a importância do treinamento dos instrutores do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência de São Luís, tendo como problema a seguinte questão: o treinamento oferecido aos instrutores do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência é suficiente para o desempenho de suas funções?

O objetivo geral da pesquisa é comprovar a importância do treinamento dos instrutores do PROERD de São Luís, através da sua eficácia. Os objetivos específicos se encarregarão por apresentar conceitos sobre Gestão de Pessoas, em especial sobre treinamento, bem como sobre Administração Pública, para proporcionar o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento deste trabalho; expor sobre o histórico, a organização e a atuação da Polícia Militar do Maranhão, como agente do Estado e através do PROERD e seus instrutores, sobretudo de São Luís; e investigar a aplicação do treinamento nos policiais militares atuantes no programa, a fim de atestar a sua eficácia.

Sobre a metodologia da pesquisa, quanto aos fins, é do tipo exploratória, na qual coletou-se os dados por intermédio de bibliografias, documentos oficiais e por meio de entrevista. Para revelar a instituição da pesquisa, quanto ao procedimento, fez-se uso do estudo de caso. Aplicou-se questionário na busca pela comprovação da eficácia. E, por fim, concluiu-se qualitativamente.

Para alcançar os objetivos reproduzidos, a pesquisa está estruturada da seguinte maneira: após esta introdução, tem-se o segundo capítulo, que trata da Gestão de Pessoas, o alicerce teórico da análise da pesquisa, seguido pelo terceiro capítulo que fala da Administração Pública, para uma melhor contextualização. No quarto capítulo tem-se os métodos científicos utilizados para desenvolver este trabalho, baseados nos estudos de Fonseca (2002), Lakatos e Marconi (2007), Vergara (2013) e Gil (2014). O quinto capítulo é marcado pela descrição do campo de pesquisa, onde expõe-se as informações pertinentes a pesquisa, quanto à PMMA e ao PROERD. O resultado da pesquisa será observado no sexto capítulo, utilizando-se de gráficos para revelar as respostas dos questionários, sob o julgamento de teorias. O sétimo e último capítulo é marcado pela conclusão da pesquisa. Nele será representado o encerramento do trabalho, os objetivos alcançados, a resposta ao problema e sugestões para o futuro.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Realizando uma analogia entre organizações e organismos, observa-se que, assim como os organismos, as organizações seguem um curso de vida: nascendo, crescendo — caso obtenham êxito — sobrevivendo — caso permaneçam no mercado de forma estável — e sucumbindo, estabelecendo assim o final de suas vidas. O crescimento gera maior complexidade de recursos fundamentais para as operações de tais organizações. E como elementar reação ao crescimento, tem-se o aumento no volume de pessoas, que para auxiliarem a empresa em sua manutenção e competitividade, precisam fortalecer suas habilidades e conhecimentos.

2.1 Capital humano

As pessoas e as empresas estabelecem uma relação de mão dupla, em que, um profissional para ser bem-sucedido, necessita inserir-se em um ambiente organizacional. Isto é, a empresa lhe proporciona os parâmetros de crescimento, ao passo que esta depende do profissional para funcionar, gerar seus bens e serviços, lidar com seus clientes, disputar nos mercados e alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2008b). A medida do alcance da entidade se associa ao conhecimento e habilidade do colaborador que a compõe.

É complexo desassociar o capital humano das organizações. Se estabelece, à vista disso, uma relação de simbiose, que nada mais é do que uma “associação recíproca de dois ou mais organismos diferentes que lhes permite viver com benefício” (FERREIRA, 2009). Diante do papel deveras importante que as pessoas desenvolvem nas organizações e do poder de transformação que as organizações exercem nas pessoas é que a Gestão de Pessoas foi criada.

A Gestão de Pessoas, sucessora da Administração de Recursos Humanos, trata as pessoas como parceiras, em vez de apenas recursos, igual os recursos financeiros e materiais, à título de exemplo. Ela é um mecanismo gerencial que utiliza a cooperação do capital humano para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais (GIL, 2007).

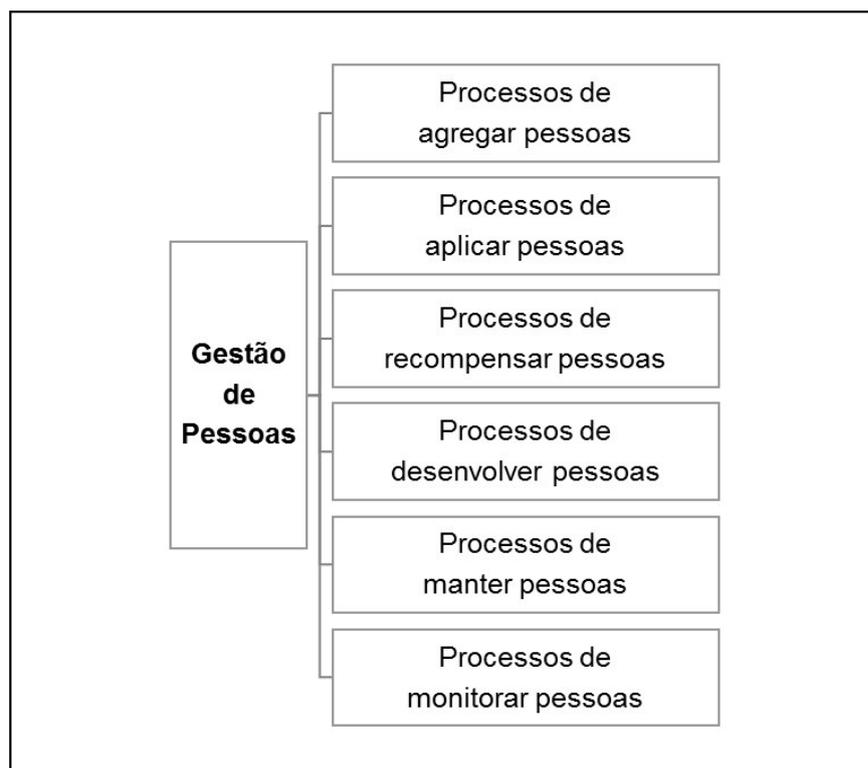
Atualmente, discute-se a Gestão de Pessoas como estratégia competitiva na disputa por uma fatia de mercado, onde, de modo geral, raramente observa-se uma

marca de serviços ou produtos extremamente essencial e diferenciada. Os gerentes que admitem os colaboradores como um diferencial competitivo, tem mudado as suas compreensões e práticas. No lugar de investirem prontamente nos produtos, buscam investir naqueles que criam e desenvolvem novas soluções, em vez de investirem nos clientes, investem em quem interage diretamente com eles. No entanto, o trabalho deve ser constante de mobilização, desenvolvimento, recompensa, avaliação etc. (CHIAVENATO, 2008b).

2.2 Os seis processos de Gestão de Pessoas

Diante desse contexto e de acordo com Chiavenato (2008b), pode-se dividir a moderna Gestão de Pessoas em seis principais sistemas de processos (Figura 1). Esses processos atuam agregando, aplicando, recompensando, desenvolvendo, mantendo e monitorando talentos, com o objetivo de auxiliar a empresa no alcance do seu escopo. As organizações que possuem políticas internas voltadas a estas estratégias são capazes de produzir profissionais mais capacitados e motivados para executar as suas funções.

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2008b, p. 15.

2.2.1 Agregar pessoas

Dentro dos processos de agregar pessoas, tem-se o processo de recrutamento e o de seleção. O recrutamento é uma via de entrada, pela qual a organização tem a autonomia para definir o perfil dos candidatos que preencherão as vagas ociosas (GIL, 2007, p. 93) ou formarão o banco de candidatos (XAVIER, 2006, p. 27). A seleção, por sua vez, segundo Pontes (2010), “é o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados”. A seleção não é um método unilateral, tampouco deve medir somente a qualificação e o potencial dos candidatos. Ela busca satisfazer as necessidades de capital humano, escolhendo os que preenchem melhor o cargo vago, conforme análise de suas características pessoais e, não menos importante, de suas motivações (LOBOS, 1979 apud PONTES, 2010, p. 135).

Para que essa conexão entre candidato e vaga seja criada é imprescindível que as empresas transmitam suas oportunidades de trabalho de forma pública com o fito de mostrar às pessoas como buscá-las. Segundo Gil (2007), o recrutamento é um recurso que objetiva aproximar candidatos potencialmente qualificados e capazes de satisfazer os perfis das vagas ofertadas pela organização. A intenção é alimentar o processo seletivo, próxima etapa cronológica.

O recrutamento pode se caracterizar como sendo interno e externo. O recrutamento dentro da empresa age sobre os pretendentes já familiarizados com o ambiente, oportunizando a ascendência profissional e a economia de gastos no processo, de acordo com Gil (2007, p. 93). O recrutamento externo, por sua vez, age sobre os aspirantes à vaga que não trabalham na instituição. Este e aquele, encaminham candidatos à seleção e constituem e atualizam o banco de talentos, onde os candidatos podem ser resgatados em recrutamentos vindouros, conforme a necessidade.

O processo de seleção de pessoas está voltado para o preenchimento das vagas que ficaram ociosas, colocando pessoas no lugar das que se desligaram e preservando incólume o status quo; está voltado para a adição de talentos essenciais ao alcance da eficiência e do desempenho de mercado almejado; ou está voltado para a ampliação dos recursos humanos, quando a empresa está em expansão (CHIAVENATO, 2008b).

A diferença entre essas duas importantes etapas, basicamente, é que o recrutamento busca comunicar, divulgar e atrair o maior número possível de pessoas que possuam as mesmas especificações do perfil da vaga ociosa e a seleção funciona como um filtro, distinguindo, classificando e decidindo sobre o futuro daqueles que foram atraídos pelo recrutamento da empresa.

2.2.2 Aplicar pessoas

Dentro dos processos de aplicar pessoas, a orientação é o ponto inicial para uma apropriada inserção dentro das variadas atividades da empresa. “O profissional que desde o início conhece as responsabilidades de seu cargo tem mais chances de acertar” (SANTOS, 2011). Orientar é dirigir, encaminhar e informar (FERREIRA, 2009) sobre o papel e os objetivos dos colaboradores dentro da organização. Pessoas bem orientadas tendem a se adaptarem mais facilmente, contribuindo para o aumento da produtividade prontamente.

Ao ingressarem no negócio ou após remanejamento, todos que sofreram a ação necessitam entender em que ponto estão e para onde devem convergir seus esforços a partir de então. E para aqueles que não faziam parte da organização, a orientação pode ser vista como uma adequação à cultura organizacional, que segundo Daft (2008, p. 351 apud TOPANOTTI, 2011, p. 35):

É o conjunto de valores, normas, crenças e conhecimentos que são compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos para seus novos membros. Representa a parte não escrita, de sentimentos, da organização. Todos participam da cultura, mas em geral ela passa despercebida.

A cultura da organização é assimilada de inúmeras maneiras, através de normas, histórias, representações, eventos, palestras, simbologia, comportamento, linguagem etc. A este fenômeno, Banov (2011, p. 99) dá o nome de socialização organizacional, que garante a estabilidade cultural. No entanto, uma vez que os funcionários não se adaptam à cultura, eles são excluídos.

Outro processo inserido no sistema de aplicar pessoas, é o de avaliação de desempenho. As pessoas estão em constante processo de avaliação, independentemente da fase e ambiente que se encontram. Se a avaliação de desempenho é um assunto tão recorrente em nossas vidas particulares, não haveria

de ser diferente dentro de um ambiente organizacional, dado que, para uma organização se manter competitiva no mercado, não se pode tolerar um desempenho medíocre ou aquém disto.

Da mesma forma, o desempenho das pessoas que compõem as organizações deve ser excelente em todos os aspectos. De acordo com Marras (2000), a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que possibilita visualizar e analisar os resultados dos colaboradores, com base nas suas atividades, nas metas individuais e coletivas e dentro de um determinado espaço de tempo.

Avaliação de eficiência, avaliação do mérito, relatório de progresso ou avaliação pessoal, são alguns dos inúmeros documentos utilizados como ferramentas para identificar falhas na gerência, dificuldades de incorporação de pessoas à organização, de ajustamento entre pessoa e função e necessidade de treinamentos, por exemplo. Estes podem ser utilizados pelo gerente, pelo colaborador, pelo gerente e colaborador, por uma equipe de trabalho, pelo RH ou por uma comissão criada especialmente com o fito de avaliar (CHIAVENATO, 2008b).

2.2.3 Recompensar pessoas

O terceiro sistema é o de recompensar pessoas. Ferrão (2009, p.52) afirma que “recompensa é a justa distribuição do efeito sinérgico ou da sinergia gerada pela adequada utilização dos recursos. Pode ser definida, também, como a distribuição dos aspectos financeiros e não-financeiros”. A remuneração, fator chave desse processo, é subdividida, apresentada e compreendida de várias formas. Flannery (1997) reflete que por conta da dimensão e multiplicidade do mercado atual, não existe uma estratégia de salário excepcional para todas as empresas (apud ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 69).

Sobre a importância da remuneração, Dutra (2009, p. 181) constata que ela é a maneira mais complexa e significativa de reconhecimento profissional. Tal objeto reflete o valor relativo que o colaborador tem para a empresa e reflete quem ele é profissionalmente para o mercado. A partir do conceito de Ferrão (2009, p. 52), as recompensas são classificadas como financeiras e não-financeiras. Sendo que a proporção de cada uma destas, varia de empresa para empresa.

No âmbito das recompensas financeiras, é explorada a concepção de remuneração total, que se forma a partir de dois componentes: a remuneração direta e a indireta (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 50). Dutra (2009) conceitua, de maneira descomplicada, que remuneração direta é aquele dinheiro que se coloca no bolso e remuneração indireta é aquele dinheiro que não é desembolsado. A remuneração direta é constituída pela remuneração fixa, também chamada de básica, e pela remuneração variável (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Segundo Dutra (2009, p. 188) a remuneração fixa é “o principal elemento de diferenciação das pessoas nas empresas”. Também é o mais frágil dentre os tipos de remuneração, pois não pode retroceder monetariamente, apenas em que situações observadas pela legislação brasileira. Contudo, Chiavenato (2008b) admite que este tipo de remuneração é necessário, porém insuficiente, pois age somente como um fator higiênico. É preciso entusiasmar os colaboradores a darem o melhor de si, a superarem a performance atual, a atingirem metas desafiantes elaboradas para o futuro.

Nesse pano de fundo é que germina o conceito de remuneração variável, que Dutra (2009) formula como sendo a retribuição distribuída aos funcionários em conformidade com os resultados obtidos individualmente ou em grupo. É acionada para gratificar um esforço extraordinário que, não comumente, se repetirá. Ele classifica esse tipo de remuneração de quatro formas: participação nas vendas, participação nos resultados, participação nos lucros e participação acionária.

A remuneração indireta “é apresentada na forma de benefícios, serviços ou facilidades oferecidas pela empresa ao empregado” (DUTRA, 2009, p. 183). Com o intuito de reter pessoas e diminuir a rotatividade e o absenteísmo, os benefícios são privilégios dados aos funcionários de maneira adicional, oferecidos a parte ou a todo o pessoal, consoante a critérios preestabelecidos da organização. São uma alternativa para descomplicar a vida dos funcionários que, caso a empresa não oferecesse, teriam que ser obtidos através da paga que recebem (CHIAVENATO, 2008b). Os benefícios e serviços podem incluir, assistência médico-hospitalar, alimentação subsidiada, seguro de vida, planos de pensão e aposentadoria privada e transporte. Essas vantagens agregam, tanto à parte financeira das pessoas, como evitam transtornos com transporte e alimentação, por exemplo.

Apesar do salário ainda possuir a sua relevância durante a atração e retenção de talentos, condições não financeiras, como horários flexíveis, tratamento diferenciado após gestação, oportunidade de desenvolvimento, segurança no emprego e o reconhecimento transformaram-se em fatores importantes nesses processos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS, 2015). As recompensas não financeiras formam o conjunto de retribuições ao funcionário pelo trabalho dispensado, que afetam diretamente o nível de satisfação pessoal (CHIAVENATO, 2008b).

2.2.4 Desenvolver pessoas

O capital humano possui uma fascinante capacidade de assimilar novas informações e melhorar a si mesmo, nesse ensejo, a educação se faz o eixo central. Educação, segundo Gil (2007, p. 122), “é o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social”. Em outros termos, educação representa uma importante ferramenta para trazer à tona as potencialidades individuais inatas ou adquiridas. Os processos de desenvolver pessoas envolvem ações educacionais de capacitação, treinamento e desenvolvimento, individual e organizacional (CHIAVENATO, 2008b).

Ferreira (2009) descreve que capacitação é a habilitação para a execução de alguma atividade. Treinamento é uma metodologia de aprendizagem de curto prazo que aperfeiçoa ou restabelece habilidades existentes (GIL, 2007; CHIAVENATO, 2008b). Já o desenvolvimento de pessoas refere-se ao conjunto educacional que oportuniza a evolução profissional, não necessariamente relacionado ao cargo atual, no entanto ao futuro das pessoas na empresa (GIL, 2007). Milkovich e Boudreau (2008, p.338), acrescentam:

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Os dois primeiros termos são voltados para o presente e, constantemente entram em fusão, isto é, as empresas geralmente aglutinam os termos capacitação e

treinamento a um mesmo significado, tornando-os sinônimos, por entenderem que os processos de recrutamento e seleção já apuraram os mais capacitados aos cargos.

As empresas do mundo moderno possuem a crescente preocupação em convergir os investimentos no desenvolvimento de pessoas, para que estas acrescentem não só a pessoa, como a empresa. Busca-se construir um processo contínuo de troca de competências (DUTRA, 2009, P. 126). Competências “são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas” (CHIAVENATO, 2009). Acrescenta: tais empresas bem-sucedidas notaram que apenas desenvolvem suas competências, se apoiadas nas competências pessoais. Dessa forma, o foco nas pessoas tem recebido tamanha atenção.

Por buscarem o aperfeiçoamento das organizações através das pessoas (GODOY et al., 2008), os processos de desenvolvimento são estratégias fundamentais na construção de empresas sólidas, uma vez que funcionários adequadamente ensinados e estimulados conseguem gerar níveis mais elevados de produção. O treinamento pode ser esquematizado em um ciclo de quatro fases: diagnóstico de necessidade, desenho ou planejamento do programa, sua aplicação e avaliação de resultados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006; GODOY et al., 2008), contudo, ele vai muito além de simples realização de cursos, significa equiparar os funcionários ao nível de desempenho desejado pela empresa, conforme será aprofundado no Item 2.3.

2.2.5 Manter pessoas

Chiavenato (2008b) afirma que os processos de manter pessoas existem para proporcionar condições físicas, psicológicas e sociais ao capital humano, no intuito de que este permaneça na instituição com autodeterminação e autorrealização. À grosso modo, qualquer funcionário precisa de suporte, no entanto uns bem mais que outros. Todo o capital humano está sujeito a problemas internos e externos, isto é, podem enfrentar adversidades que prejudicam seu envolvimento com a instituição. Esse estado de vulnerabilidade acarreta ao ofício do gerente a necessidade de oferecer instrumentos de comunicação, cooperação, proteção, que assistam e disciplinem os colaboradores.

Disciplina, segundo Ferreira (2009) é o “conjunto de leis ou ordens que regem certas coletividades”, contextualizando, esse termo faz alusão ao autocontrole, isto é, disciplina é a condição em que um indivíduo conduz a si mesmo conforme aquilo que é aceitável pela organização. Contudo, nem todas as pessoas assumem essa postura e requerem da empresa ações disciplinares, denominadas de punição.

O outro subsistema inserido nos processos de manter pessoas é o de higiene e segurança no trabalho, que pretende “garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 230). Os gerentes precisam se preocupar com a saúde ocupacional, com os níveis de estresse no trabalho e com a prevenção de acidentes, não somente porque esses fatores afetam diretamente na produção, mas porque os custos com programas de prevenção acabam sendo mais baratos que os custos com tratamentos e acidentes.

2.2.6 Monitorar pessoas

O último grupo de processos é o de monitorar pessoas. Monitorar diz respeito ao supervisionamento das operações, a fim de assegurar que o planejamento seja bem executado. Chiavenato (2008b) admite que o termo monitorar oferece margem a perfis de empregados autocontrolados e autônomos, diferente do termo controlar. Para que os gestores, especialistas em Gestão de Pessoas e colaboradores obtenham informações necessárias para a tomada de decisão, faz-se necessário um sistema de informação como suporte. Essa base de informações e comunicação deve ser o esqueleto da organização.

É desejável que toda a empresa seja construída sobre um alicerce de informação, para que seja possível o acompanhamento de cada empregado. Por sua vez, a base de todo sistema de informações é o banco de dados. O banco de dados nada mais é do que um sistema de armazenamento e acúmulo de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. E são esses dados que sustentarão a formação de juízos ou a resolução de problemas (CHIAVENATO, 2008b).

2.2.7 Inter-relacionamento dos processos

Todos esses processos abordados como os principais da moderna Gestão de Pessoas estão inter-relacionados. Com base nas descrições de Chiavenato (2008b), verifica-se que, em dadas situações, um processo torna-se mais importante que os restantes. Isso é observável no caso de certa empresa aumentar os lucros, onde os processos de recompensar pessoas ganham notoriedade; outra exemplificação se dá no caso da empresa começar a sofrer com o absenteísmo, situação em que o sistema de manter pessoas tem prioridade. Todavia, não se deve desenvolvê-los de maneira isolada. Os gestores devem sempre agir com visão holística, pois, apesar de cada um dos processos possuir papel singular, quando um deles entra em colapso, os demais ficam sobrecarregados.

2.3 Treinamento

O homem, durante toda a sua existência, estabelece relações com o meio ao seu redor, influenciando-o e sendo influenciado por ele. A educação, por sua vez, é um processo onde o cenário social é que exerce influência sobre o indivíduo. Esta pode se caracterizar como institucionalizada, organizada e sistemática ou o contrário, não-institucionalizada, desorganizada e assistemática. No que se refere a educação profissional, ocorre dela se estabelecer de forma institucional ou não, com o objetivo de preparar o homem para a vida profissional (CHIAVENATO, 2009, p. 38).

Sobre a importância da educação profissional, que Chiavenato (2009) admite abranger a formação profissional, o desenvolvimento profissional e o treinamento, vale destacar que “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). De fato, o capital humano intervém significativamente no desenvolvimento ou na deterioração organizacional.

Treinamento na perspectiva de Gil (2007, p. 122) é “um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”. Para Milkovich e Boudreau (2008) “é um processo sistemático para promover a aquisição de

habilidade, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Lacombe (2011, p. 380) conceitua como:

Qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) contribuem sustentando que “é um processo contínuo que apronta e atualiza no âmbito da realização de tarefas” e que preconiza a lapidação das funções, o crescimento da produtividade e o melhoramento das relações entre as pessoas.

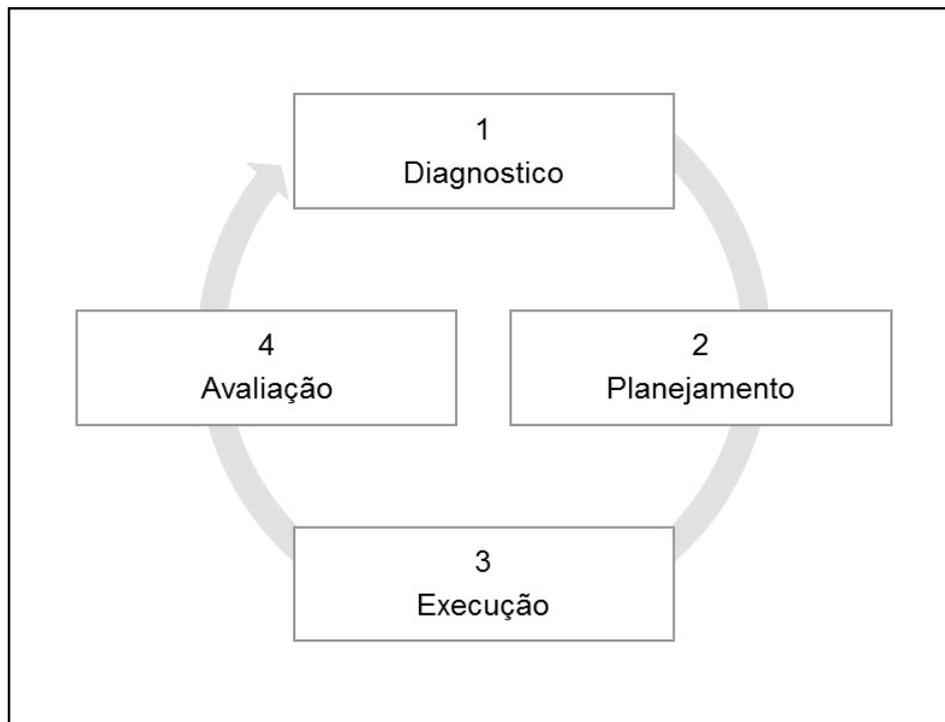
Com este embasamento, pode-se apreender que treinamento é um recurso sistemático, determinado pelo tempo reduzido de estudo, que visa, de maneira específica, oferecer meios para que seus participantes, usualmente pertencentes a níveis não gerenciais, assimilem conhecimentos e habilidades que no dia a dia da organização atingirão objetivos preestabelecidos para o aumento da produção.

Não se faz treinamento com o fim em si mesmo. O treinamento é um interessante item do desenvolvimento pessoal e organizacional, no entanto ele não atua isoladamente. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) argumentam que tal atividade nasce quando o nível de conhecimento dos funcionários está aquém do desejável; quando há necessidade de adaptação, por conta de especificidades de cargo; ou quando existe a carência de atualização tecnológica.

2.3.1 Etapas do treinamento

Cada gestor pode estabelecer um sistema de aprendizagem sob medida para a sua área. Esse processo cíclico e continuado é arranjado em quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação (GODOY et al., 2008). Conforme demonstrado na figura seguinte:

Figura 2 - Etapas do treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2008b, p. 368.

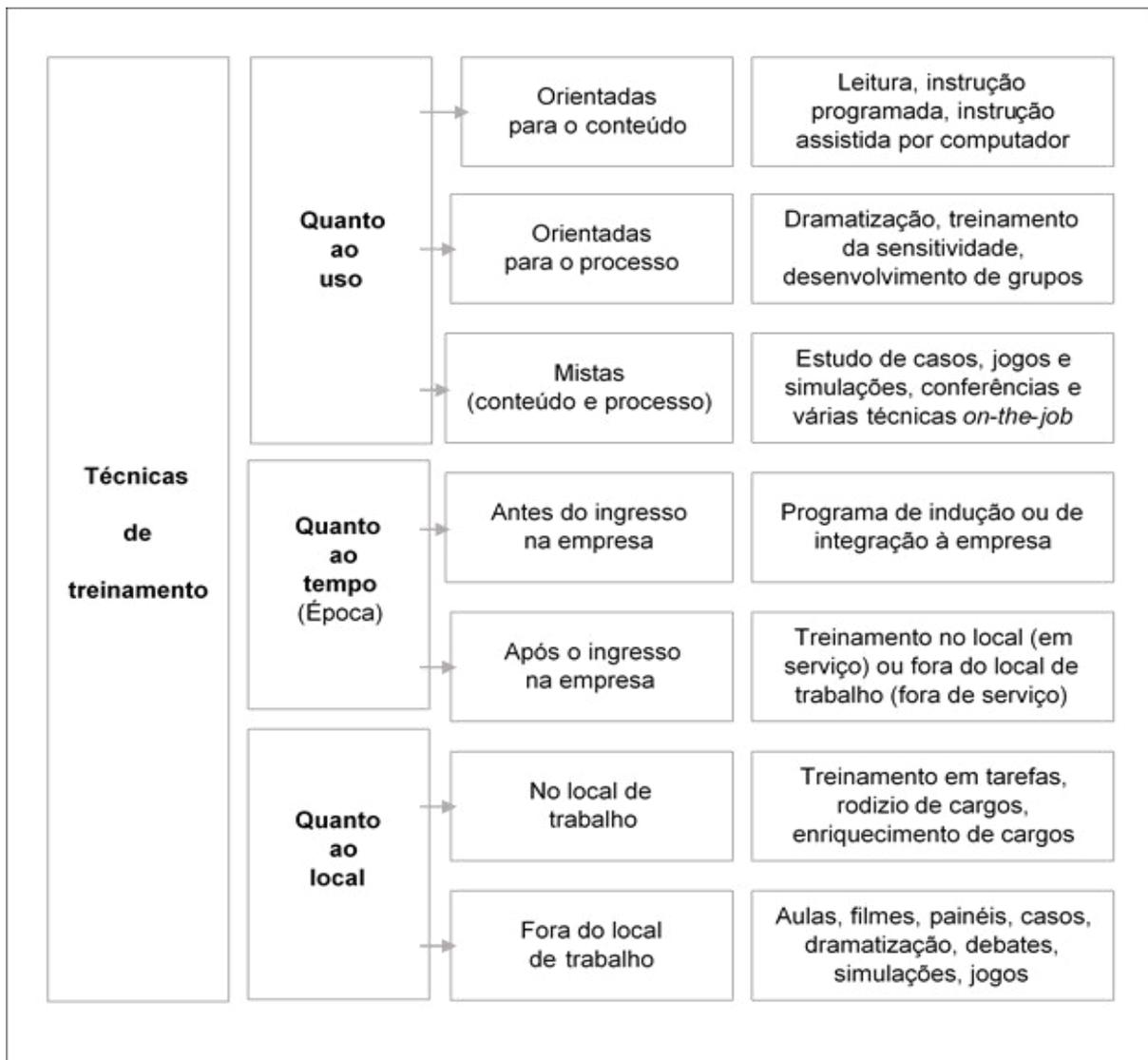
A primeira etapa do treinamento é a investigação das necessidades que a organização apresenta com relação ao preparo profissional. É a identificação da discrepância entre a amplitude de conhecimento e domínio da habilidade dos funcionários, e as atribuições do seu cargo. Para tanto, existem diversas metodologias que revelam quais características devem ser apontadas para construir estratégias de treinamento. Xavier (2006) e Chiavenato (2008b, p.374) oferecem alternativas como, avaliar quantitativamente ou qualitativamente o processo de produção ou os resultados departamentais, realizar análise a partir de conversa com os liderados, observar o comportamento das pessoas ou mediante novas tecnologias. A partir disso, é estabelecido um programa, que será posto em execução pela equipe.

A segunda etapa, o planejamento, trata-se de programar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas. Aqui é interessante limitar-se a contemplação de uma necessidade por vez, também deve-se identificar o objetivo, determinar o conteúdo, escolher o método do treinamento, os instrutores, definir os custos, público-alvo e os prazos (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006; GIL, 2007). Em suma, após estabelecido o objetivo específico na primeira fase, é

chegado o momento de definir todas as variáveis que engrenam o evento a ser realizado.

A terceira fase é a etapa de execução, onde é construída a relação instrução-aprendizagem (GIL, 2007). Existem variadas técnicas para difundir as informações previstas no planejamento. Elas se amoldam de acordo com a abordagem. À exemplo disso, expõe-se o treinamento para ingressantes em determinada organização. Este pode ser feito dentro da instituição, se voltado ao cargo ou fora dela, se voltado ao desenvolvimento de alguma habilidade que abrange outros cargos ou para a socialização cultural.

Figura 3 - Classificação da tecnologia de treinamento



Fonte: Chiavenato, 2008b, p. 380.

As opções são muitas, conforme mapeamento de alternativas presente na Figura 3. No entanto, nem sempre o que foi planejado é aplicado adequadamente nesse estágio. Portanto, deve-se considerar adaptações importantes para manter-se na direção dos alvos. Segundo Godoy (et al., 2008, p. 269), esta é a última possibilidade de equiparar a ação com os objetivos preestabelecidos, bem como de se alcançar a eficácia do treinamento. É lembrado que com frequência é delegado a uma empresa terceirizada a responsabilidade de planejamento e execução do treinamento, quando a organização não possui pessoal apto ou disponível para esses tipos de atividades.

Na última e não menos importante fase, contudo por vezes esquecida, tem-se a avaliação. Godoy (et al., 2008) explica que é nessa fase que acontece a defrontação entre os resultados esperados e os resultados alcançados, o segundo intitulado de “aproveitamento dos participantes”. Essa avaliação ocorre para determinar se o processo alcançou a eficácia ou não.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), discriminam a avaliação em três modalidades: a avaliação de aprendizado, avaliação de reação e a avaliação dos resultados do treinamento. O que Gil (2007) reconhece como sendo quatro níveis: a avaliação de reações, avaliação de aprendizagem, comportamento no cargo e a avaliação do resultado. Nada obstante, ambos constroem a ideia de que essa investigação pode ser realizada tendo como objeto de interesse a percepção, o aprendizado, o comportamento e a mudança no volume de trabalho dos instruídos.

2.3.2 Negligência ao treinamento

Sobre a negligência ao treinamento, em referência à máxima de Lacombe (2011) que diz “as empresas não tem escolha entre treinar ou não treinar”, para que os custos do investimento voltem em forma de lucro e motivação, esse processo deve ser considerado com investigação e planejamento. Faz-se necessário identificar, à luz dos objetivos da organização, as reais faltas de cada área. A urgência por sanar as carências, pode comprometer o processo de descoberta da origem do problema e, por consequência, não bem aplicar o treinamento.

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Chiavenato (2008a, p. 96), “os componentes básicos do setor público são o Estado, o Governo e a Administração Pública”. O Estado, que encerra o significado de poder, direito e força, é bastante complexo e pode ser fragmentado, para proporcionar um entendimento mais amplo, das seguintes formas: no sentido lato, como nação organizada politicamente; no sentido jurídico, como pessoa de Direito Público Interno; no sentido social, como ajuntamento de pessoas em um território limitado; e no sentido administrativo, como a execução real do poder, expõe Paludo (2012).

Quanto ao Governo, o autor explica que é transitório e representa a maneira pela qual o Estado é exercido. Já a Administração Pública, limita-se ao núcleo estratégico, fundamentado pelos três poderes; aos funcionários; e à força policial (CHIAVENATO, 2008a).

A administração Pública é um aparato de planejamento, organização, direção e controle das ações administrativas do Governo, com vistas a satisfazer as necessidades básicas e os interesses da coletividade, bem como a oferecer uma gama de serviços públicos, para melhorar a qualidade de vida da população em geral (CHIAVENATO, 2008a). Destaca-se, dessa forma, a significância da Administração Pública como parte da ciência da Administração.

3.1 Princípios da Administração Pública

Na Administração Pública há princípios que são essenciais para o norteamento das ações, estando a maioria deles expressos de forma jurídica na Constituição Federal, com o fito de regular a sua estrutura e definir preceitos básicos para a execução de uma “boa administração” (GARCIA; ARAÚJO, 2012).

Os princípios que norteiam a Administração Pública são:

- a) Princípio da Legalidade: a Administração Pública somente realiza o que é permitido em lei;
- b) Princípio da Impessoalidade: o agente público deve ser imparcial na prática de um ato;
- c) Princípio da Moralidade: o servidor público deve utilizar-se da ética na sua conduta;

- d) Princípio da Publicidade: manutenção da transparência, tornando os atos conhecidos ao público em geral;
- e) Princípio da Eficiência: exige-se da Administração Pública a melhor utilização possível dos recursos públicos.

Além destes princípios, existem outros aos quais a atividade da Administração Pública está sujeita, regulados em sua maioria por lei infraconstitucional, como os princípios da razoabilidade, da improbidade, do interesse público, entre outros, esclarece Paludo (2012).

3.2 Organização da Administração Pública do Brasil

A Administração Pública se encarrega por criar órgãos e entidades, estruturar-se, assim como executar possíveis alterações estruturais; se encarrega por atribuir responsabilidades administrativas aos órgãos e entidades; e conceber ou extinguir cargos e funções. A administração se subdivide em administração direta e indireta (PALUDO, 2012).

A administração direta se refere aos serviços agregados à estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, assim como os órgãos dos poderes Legislativo e Judiciário e do Ministério Público da União (CHIAVENATO, 2008a). Diferentemente da Administração indireta, composta a partir de entidades administrativas de autonomia e personalidade jurídica particulares (PALUDO, 2012).

O Estado, de poder extroverto, possui serviços que são prestados exclusivamente por ele, como por exemplo: a cobrança de impostos, a previdência social, o auxílio ao desempregado, o serviço de trânsito, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica e para promover a segurança nacional, o serviço policial (CHIAVENATO, 2008a).

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Lakatos e Marconi (2007, p. 83) afirmam: “não há ciência sem emprego de métodos científicos”. E método científico, por sua vez, “é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento” (GIL, 2014), isto é, um conjunto normativo que norteia, no rigor da ciência, a pesquisa e comprovação de certo conteúdo de interesse social levantado pelo pesquisador. Com esse pano de fundo, expõe-se a metodologia que rege esta pesquisa.

Definido o tema sobre a importância do treinamento dos instrutores do PROERD, buscou-se, de acordo com a proposta de Vergara (2013), quanto aos fins, utilizar a pesquisa exploratória, que visa descobrir, esclarecer e familiarizar (GIL, 2014) as ideias preliminares ao tema.

Ainda nessa mesma linha teórica, quanto aos meios de investigação (VERGARA, 2013), utilizou-se levantamento bibliográfico, onde examinou-se materiais com credibilidade publicados sobre a área de Gestão de Pessoas e seus processos. A partir desse ponto, estreitou-se até o alvo pretendido, perpassando pelos conceitos e variáveis do treinamento e de Administração Pública.

Utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental para descrever a Polícia Militar do Maranhão. Investigada em livros, publicações de autoria da própria instituição e documentos oficiais, conheceu-se a história, atuação e relevância da PMMA.

Também, através do procedimento de estudo de caso, que Fonseca (2002, p.33) esclarece como sendo um estudo sobre uma instituição bem definida, que almeja conhecer profundamente determinado aspecto, sem intervir no fenômeno, no entanto visando revelá-lo tal como é percebido, examinou-se o PROERD, sua atuação no Maranhão e mais especificamente, em São Luís.

Para corroborar com o material levantado, realizou-se entrevista não-estruturada com o Sargento da Polícia Militar Edson Augusto Lima Pinheiro, mentor do PROERD, e na busca pela descoberta da eficácia do treinamento de formação dos instrutores de São Luís, aplicou-se questionário com 11 perguntas, sendo 08 de respostas fechadas, em uma população de 14 indivíduos. Dentre a população, 06 são mentores e 08 são apenas instrutores.

Nessa pesquisa, a apresentação dos resultados do questionário será evidenciada através de gráficos. A análise dos resultados apresentar-se-á de forma estatística e por análise de conteúdo. A conclusão será feita através de abordagem qualitativa, objetivando fundamentalmente a resposta para o problema levantado e a obtenção de novas descobertas no campo da realidade social.

5 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

É papel das polícias militares estaduais a atividade de polícia ostensiva, como está descrito no inciso 5º do Artigo 144 da Constituição Federal de 1988. Também, como forças auxiliares e reserva do Exército, juntamente com as Polícias Federal, Rodoviária Federal, Ferroviária Federal, Civil e Corpo de Bombeiros Militares, possuem a responsabilidade de salvaguardar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 1988).

5.1 Panorama histórico

Segundo registros da própria Polícia Militar do Maranhão (2006), as atividades de segurança pública no estado remontam 17 de junho de 1836, quando criado o Corpo de Polícia da Província do Maranhão através da Lei nº 21, pelo então Presidente da Província Antônio Pedro da Costa Ferreira. Sob o comando do Capitão Feliciano Antônio Falcão, a estrutura desse corpo policial se baseava nos regulamentos militares do Exército Brasileiro no que tange a disciplina, economia e regulamentos militares. O ingresso era mediante alistamento voluntário, podendo ocorrer o alistamento forçado em determinadas circunstâncias.

Recebeu diversas nomenclaturas como Corpo de Segurança Pública, Corpo de Infantaria, Batalhão Auxiliar Brigada do Norte e Corpo Militar do Estado, entre os anos de 1910 e 1922, período em que Dr. Luís Domingues, governador em exercício, estabeleceu que o comandante geral do Corpo Militar seria, sempre que possível, um oficial do Exército (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2006).

A PMMA (2006) relata que entre 1939 e 1950 a tropa foi denominada de Força Policial do Estado do Maranhão através do Decreto nº 322, de 18 de dezembro de 1939. À época, o comando foi exercido por oficial do Exército, entretanto ficou estabelecido, em conformidade com Art. 6º do Decreto Lei Federal nº 192, de 17 de janeiro de 1936, que também poderia ser exercido por um oficial superior da própria corporação, desde que possuidor do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO).

Com o nome de Polícia Militar do Estado do Maranhão, no período de 1950 a 1971, e ainda sob o comando de um oficial do Exército, passou-se a exigir, para ingresso na corporação na forma de oficial, o Curso de Formação de Oficial da

Polícia Militar do Estado, com duração mínima de dois anos; formação no Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) do Exército; ou graduação pelo Centro de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR), também do Exército (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2006).

Finalmente com a Lei nº 3.119, de 04 de janeiro de 1971, instituiu-se a Polícia Militar do Maranhão. Juntamente com o nome, ocorreram mais mudanças em sua estrutura organizacional. Com o Tenente-Coronel Carlos Alberto Salim Dualibe teve início uma política de interiorização de unidades militares e de valorização dos policiais, na forma da Medalha do Mérito-Militar Brigadeiro Falcão – homenagem ao primeiro comandante geral da corporação – bem como da Medalha de Serviço Policial Militar, além da criação do Pelotão Feminino e do Batalhão de Trânsito (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2006).

As transformações fazem parte da história dessa instituição. Nos dias atuais, existem duas formas de ingresso: como soldado, a patente base da corporação, é necessário submeter-se a concurso público estadual e habilitar-se por meio de Curso de Formação de Soldados; como cadete, oficial estudante, deve-se concorrer às vagas através de vestibular aplicado pela Universidade Estadual do Maranhão para o Curso de Formação de Oficiais, onde o policial se graduará como bacharel em Segurança Pública e após a formatura poderá ser promovido ao posto de 2º Tenente QOPM.

5.2 População policial militar no Maranhão

A população policial aumentou gradativamente com os anos, na tentativa de acompanhar o crescimento demográfico. Inaugurada com um corpo formado por 412 militares (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2006), a PMMA conseguiu, em 2014, chegar à marca de 7.709 policiais militares ativos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015). Apesar disso, o número permanece aquém da média nacional.

Naquele ano, a PMMA estava em último no índice que mede o número de policiais militares por pessoa no Brasil, com a proporção de um policial para 881 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015). Na busca por diminuir esse quadro, 1.817 novos soldados concluíram o curso de formação em 2014 (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2014).

Importa-se que não existe uma proporção internacional ideal. Para cada localidade existe uma estimativa desejável de policiais, que para defini-lo leva-se em consideração um minucioso estudo de variáveis. Não somente isso, deve-se aplicar de maneira eficiente todos os indivíduos. A proporção ideal manifesta-se na real sensação de segurança dos cidadãos e na polícia militar alcançando seu papel constitucional.

5.3 Estrutura organizacional

Em sua estruturação vigente, o Comando Geral da Corporação, subordinado administrativamente ao Governador do Estado, é composto pelo Comandante Geral, o Estado-Maior, como órgão de direção geral; pelas diretorias, como órgãos de direção setorial; pela Ajudância Geral, órgão que atende às necessidades de material e de pessoal do Comando Geral; também por comissões; assessorias; comandos de policiamento, unidades e subunidades operacionais (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2014).

A PMMA tem suas ações regidas pela missão de “valorizar o policial militar e atender honrosamente às necessidades da comunidade, fornecendo serviços de segurança pública de alta qualidade, primando pela preservação da ordem pública no Estado do Maranhão”. E possui como visão:

Ser referência em Segurança Pública, caracterizada pela legalidade, competência, valorização profissional, promoção da cidadania, tendo o compromisso de servir com excelência, proporcionando à sociedade maranhense a segurança necessária para a paz social (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2014).

Comandada até o presente momento pelo Coronel QOPM José Frederico Gomes Pereira, empossado desde 18 de janeiro de 2016 pelo então Governador do Maranhão Flávio Dino, a PMMA tem como objetivo geral “envidar esforços nas áreas administrativa, tecnológica e operacional, a fim de valorizar o policial militar e reduzir o índice de criminalidade e elevar o nível de satisfação da sociedade maranhense, com a apresentação de um trabalho de qualidade”. E objetivos específicos divididos em três abrangências: perspectivas de aprendizado e crescimento, perspectivas de processos internos e perspectivas dos clientes internos e externos (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2014).

Sediados na ilha de São Luís, o Comando de Policiamento se subdivide em seis: Comando de Policiamento de Área Metropolitana 1 (CPAM 1), Comando de Policiamento de Área Metropolitana 2 (CPAM 2), Comando de Policiamento de Área Metropolitana 3 (CPAM 3), Comando de Policiamento Especializado (CPE), Comando de Policiamento do Interior (CPI) e Comando de Segurança Comunitária (CSC) (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2014), que coordenam as ações em toda a extensão do estado, distribuída em 217 municípios (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015).

O Comando de Segurança Comunitária tem a seguinte atribuição:

Preservação da ordem pública na capital e interior do Estado, competindo-lhe o planejamento, comando, coordenação, fiscalização, controles operacional e administrativo dos órgãos, unidades de Segurança Comunitária (USC) subordinadas, de acordo com as diretrizes e ordens do Comando-Geral (SILVA, 2014, p. 397).

E é composto pela 1ª e 2ª Unidade de Segurança Comunitária (USC), pelo Grupo Especial de Apoio às Escolas (GEAPE), pela Ronda Escolar e pela Coordenação Estadual do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD).

Sua criação está inserida no contexto da Gestão Comunitária, “a essência da atividade policial moderna”. Esse tipo de gestão busca a colaboração da comunidade para manter a ordem pública, tendo como um dos pressupostos a postura do policial militar que se vê participante e comprometido com a comunidade (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2004).

5.4 Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência

O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência foi implantado no Brasil pela primeira vez em 1993 e é inspirado no programa norte-americano intitulado *Drug Abuse Resistance Education (D.A.R.E)*, iniciado em 1983 e aplicado em mais de 50 países. No Maranhão o PROERD teve início em 2002, através da Portaria Nº 027/03 – GCG, publicada no Boletim Geral Nº 176, de 23 de setembro de 2004, que juntamente com a Portaria Nº 028/03 - GCG, que instituiu o Grupo Especial de Apoio às Escolas, compõem a Diretriz Nº 01/2004 - GCom/EMG (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2004), que tem por finalidade:

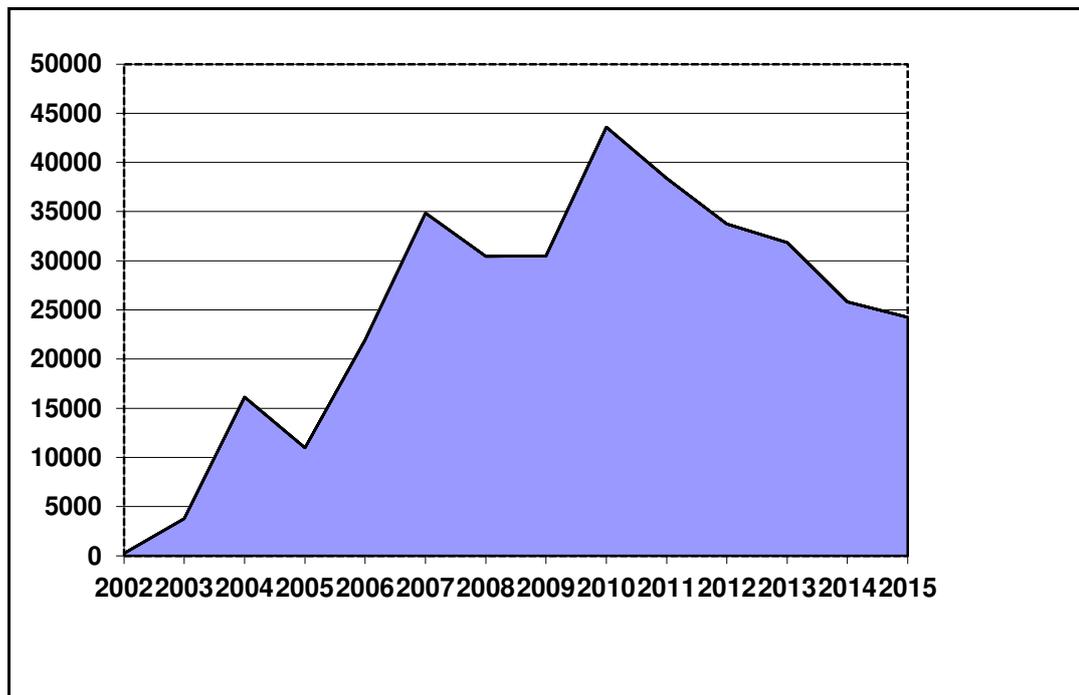
Regular a implantação da Gestão Comunitária no âmbito da Corporação como filosofia e estratégia organizacional, padronizando as ações na implantação e desenvolvimento do Núcleo de Prevenção Ativa (NPA), através do GEAPE, PROERD e Policiamento Comunitário nas atividades das UPM (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2004, p. 2419).

O programa aparece dentro dos objetivos específicos da Diretriz Nº 01/2004 - GCom/EMG para acrescentar à vertente de aproximação da polícia com a comunidade (POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO, 2004), entendendo que os indivíduos que ponderam sobre as variadas situações, são capazes de realizar escolhas melhores, não de forma impulsiva. Bem como, são capazes de construir melhores diálogos e relacionamentos, além de manterem-se afastados das drogas e tornarem-se bem-sucedidos em diversas áreas de suas vidas (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2013), o que tende a refletir positivamente na sociedade.

O programa educativo é composto por lições baseadas na Teoria de Aprendizagem Socioemocional (*Socio-Emotional Learning Theory*), voltadas ao ensino infantil, 5º e 7º anos e para pais ou responsáveis. Tais lições, traduzidas e adaptadas, buscam desenvolver o indivíduo por meio do autoconhecimento e autogerenciamento, tomada de decisão responsável, compreensão dos outros, habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal e habilidade de lidar com desafios e responsabilidades. A orientação é voltada para a prevenção de ações que degradem o ser humano (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2013).

Atualmente, o PROERD no Maranhão, presente em 39 municípios em 2015, fornece lições para estudantes do 5º ano do ensino fundamental e já contemplou até 2015, 346.461 estudantes, sendo 24.249 somente naquele (PROGRAMA EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA, 2015), consoante ao Gráfico 1.

Gráfico 1 - Número de crianças formadas pelo PROERD no Maranhão anualmente



Fonte: Adaptado de Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, 2015.

5.4.1 Função dos instrutores

A base do programa é constituída por mentores e instrutores. Os mentores são responsáveis por formar e treinar instrutores, mediante a criação de turmas de formação ou surgimento de novos alinhamentos nacionais. Os instrutores aplicam lições uma vez por semana nas escolas parceiras, sendo que o último encontro é marcado por uma grande formatura, onde todos os professores e pais são convidados a fazerem parte. Todo mentor é também um instrutor (PINHEIRO, 2017).

O instrutor tem a função de educador social, sendo que a educação social atua “nos campos da educação não formal, em ações socioeducativas e de inserção social” (PEROVANO, 2006, P. 37). Este deve estar apto a lecionar para crianças, adolescentes e adultos, sendo capaz de: explicar conceitos básicos, descrever conceitos e habilidades, revisar lições, coordenar prática de habilidades, aplicar o Modelo de Tomada de Decisão e organizar a turma de crianças e adolescentes para a celebração no encerramento do curso, por meio de apresentações inspiradas em desfiles militares e canções do programa (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2013; PINHEIRO, 2017).

5.4.2 Curso de Formação de Instrutores

Em 2015, a PMMA possuía 109 policiais militares habilitados para a aplicação do PROERD, dos quais 03 atuaram na coordenação, 58 aplicaram o programa naquele ano, 36 instrutores não o realizaram e, desde a sua implantação até o ano de 2015, 12 policiais não contribuem mais com o PROERD (PROGRAMA EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA, 2015).

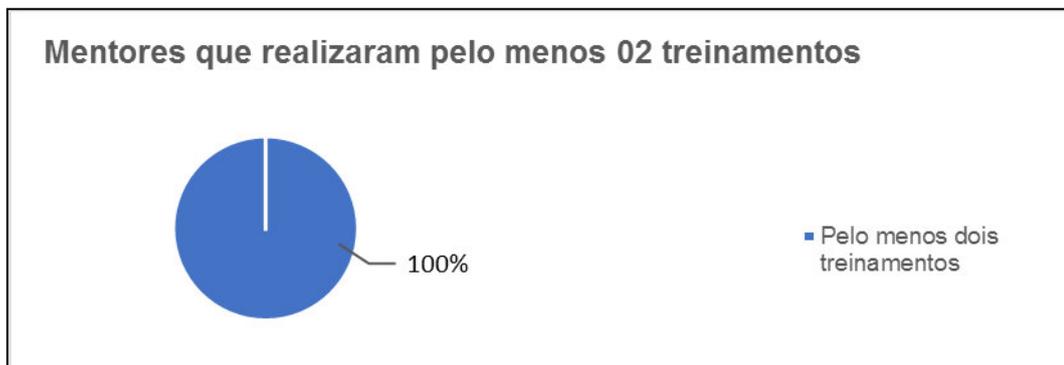
Os cursos para formação dos instrutores, organizados nos Centros de Treinamento Internacionais *D.A.R.E./PROERD* – localizados em seis estados, mais o Distrito Federal – surgem esporadicamente e são disponíveis somente para agentes militares das polícias do Brasil (PINHEIRO, 2017), por representam um modelo positivo, que torna as lições realísticas (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2013). Os gestores do PROERD de São Luís não escolhem todos os policiais da PMMA que irão realizar o curso de formação de instrutores, eles agem mais sobre aqueles que já são instrutores, indicando-os para eventuais nivelamentos e atualizações, de acordo com a hierarquia militar e disponibilidade pessoal (PINHEIRO, 2017).

O PROERD tem o compromisso de “fornecer instrução de ponta, capaz de prevenir o uso de drogas por meio do desenvolvimento das habilidades básicas necessárias para se fazer escolhas seguras e responsáveis” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2013) e para alcançar esse nível de instrução, o Curso de Formação de Instrutores do PROERD busca desenvolver nos policiais a capacidade de ensinar as lições, baseados no que é citado como “Novo Padrão Nacional de Educação”, que se refere a ensinar repetidas vezes um mesmo conceito, de maneira decomposta, ao longo de todas as lições para melhor assimilação dos jovens aprendizes (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2013).

6 RESULTADO DA PESQUISA

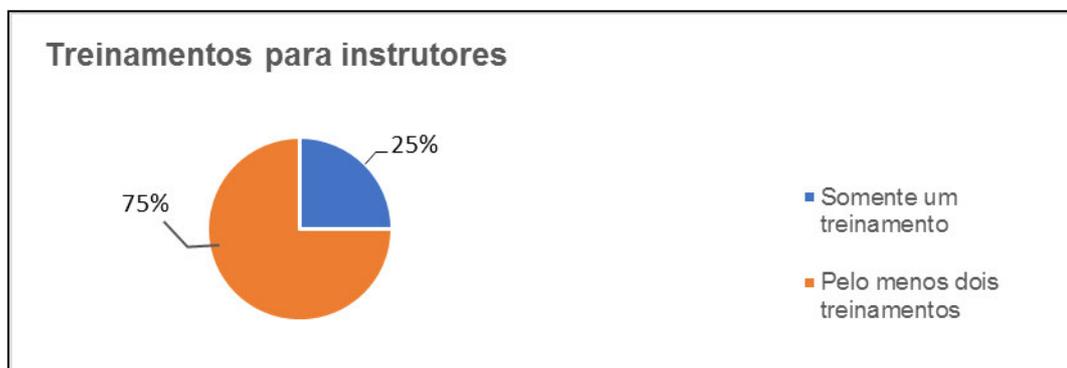
Documenta-se em relatório que, desde a sua implantação estadual em 2002, o PROERD credenciou até o ano de 2015, 109 instrutores maranhenses, que receberam instrução em diferentes cidades do Brasil, incluindo São Luís, selecionadas mediante critério da Câmara Técnica Nacional do PROERD e o suporte da Secretaria Nacional de Segurança Pública (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2013; PROGRAMA EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA, 2015). Dentre a população estudada, 100% dos mentores realizaram pelo menos 02 treinamentos (Gráfico 2) e no universo de apenas instrutores, 75% alcançaram o mesmo índice, contra 25% que realizaram somente um treinamento (Gráfico 3).

Gráfico 2 - Volume de treinamento dos mentores



Fonte: Autora (2017).

Gráfico 3 - Volume de treinamento dos instrutores



Fonte: Autora (2017).

Por intervenção da entrevista, soube-se que nenhum policial militar leciona em sala de aula antes da formação inicial (PINHEIRO, 2017), com base nesse preceito analisa-se o terceiro item do questionário, um agrupamento de perguntas com respostas fechadas sobre a formação primária dos instrutores do PROERD.

Alguns autores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006; CHIAVENATO, 2009) acreditam que o treinamento deve atender a três critérios de eficácia. Com base no primeiro critério, o de relevância, que segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) “cumpre desenvolver prioritariamente os conhecimentos e as habilidades mais importantes para o bom desempenho das tarefas”, investigou-se a eficácia do treinamento para se tornar um instrutor do PROERD de São Luís. Desse questionamento obteve-se 100% das respostas positivas (Gráfico 4), isto é, todos os instrutores admitem que o curso converge seus esforços em direção a alvos importantes, o que indubitavelmente agrega valor ao processo.

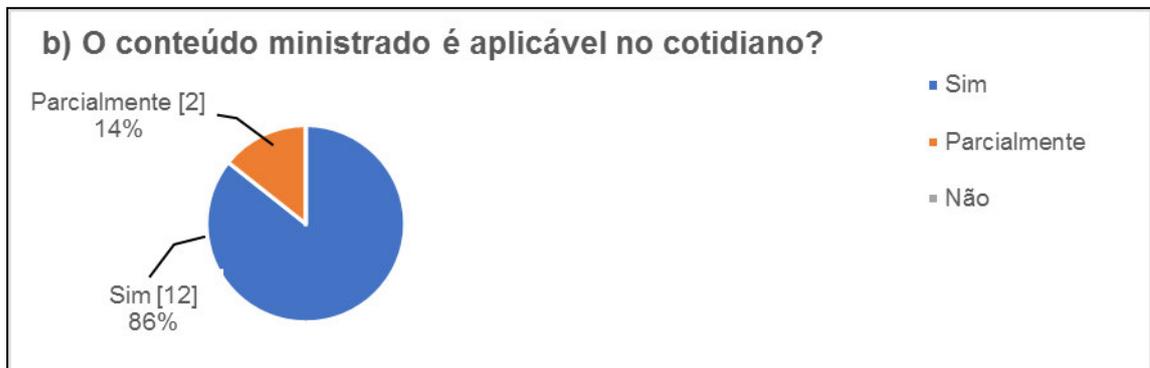
Gráfico 4 - Relevância do treinamento



Fonte: próprio autor.

Na mesma linha teórica, questionou-se com base no segundo indicador de eficácia, o critério da transferibilidade, ou seja, se os conhecimentos e habilidades difundidos em sala de aula são aplicáveis no cotidiano profissional. 86% da população respondeu que o conteúdo é aplicável, contra 14% que concorda parcialmente que os conceitos e comportamentos transmitidos podem ser aplicados ao trabalho (Gráfico 5), o que não compromete esse critério e pode ser facilmente sanado através das atualizações que são ofertadas esporadicamente aos instrutores.

Gráfico 5 - Transferibilidade do treinamento

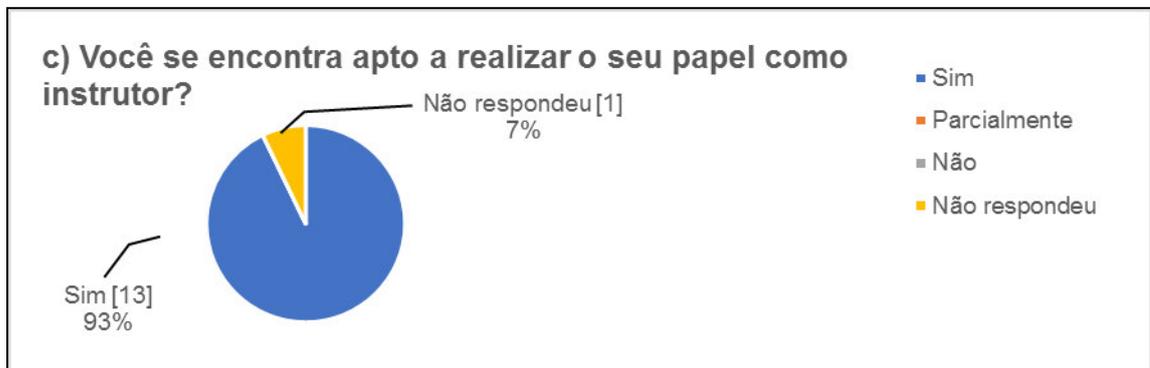


Fonte: Autora (2017).

O terceiro critério, o alinhamento sistêmico, que Chiavenato (2009) afirma: “refere-se ao grau em que os comportamentos aprendidos e aplicados em alguma área da organização podem ser também aplicados em outras áreas do sistema”, não é observado no treinamento do PROERD, por se tratar da obtenção de habilidades voltadas à educação social de prevenção ao uso de drogas e violência, essencialmente para crianças e adolescentes, o que não se relaciona diretamente com a atividade fim do sistema maior, o policiamento. Apesar disso Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) admitem que esse critério não embarça o alcance da eficácia, ele é apenas um complemento para esse fim.

O treinamento é adequado mediante duas condições: existem atividades que o funcionário não sabe como desempenhar, ele precisa estar apto a desempenhá-las (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Seguindo essas assertivas, quando indagados sobre a capacidade de desenvolver o papel de educador social após treinamento, 100% dos instrutores interpretaram que estão aptos (Gráfico 6), constatando a adequação do Curso de Formação de Instrutores PROERD e corroborando para a sua eficácia e, conseqüentemente, importância.

Gráfico 6 - Adequação do treinamento

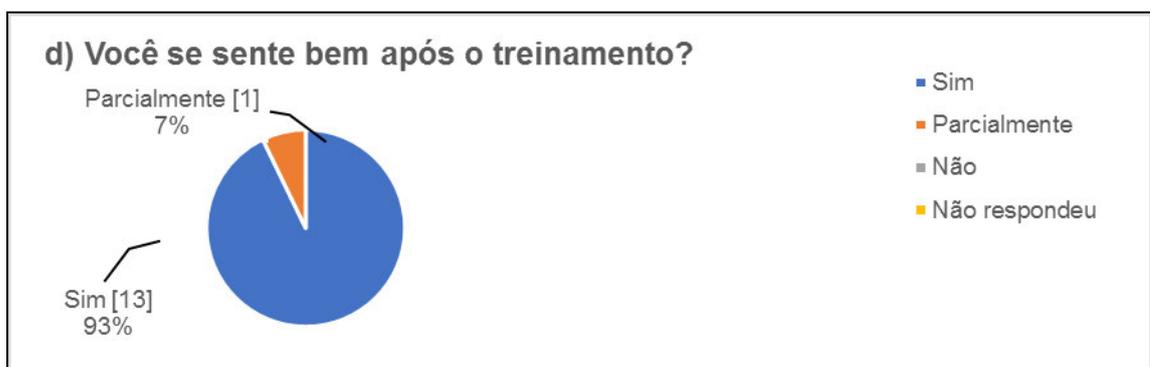


Fonte: Autora (2017)

Milkovich e Boudreau (2008) reiteram sobre os critérios da eficácia, atestando que sem eles, pode-se concluir sobre a eficácia do treinamento a partir de qualquer resultado relevante, o que assume caráter tendencioso. Como forma de minimizar tais julgamentos, pesquisadores reuniram os critérios de avaliação em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Tais critérios nortearam a segunda etapa deste terceiro item do questionário.

No que compreende as reações, Kirkpatrick (1994) explica a relevância da positividade dos que acabaram de submeter-se ao treinamento para os colaboradores não submetidos, essa reação fará com que mais indivíduos almejem passar pela mesma experiência (apud MOREIRA, 2009). Posto isto, perguntou-se sobre a existência de sentimentos positivos e colheu-se 93% das respostas “sim” e 7% em partes sentiram-se bem após treinamento (Gráfico 7). A maioria não ficou decepcionada ou chateada após o treinamento, admitindo aspecto motivacional a ele.

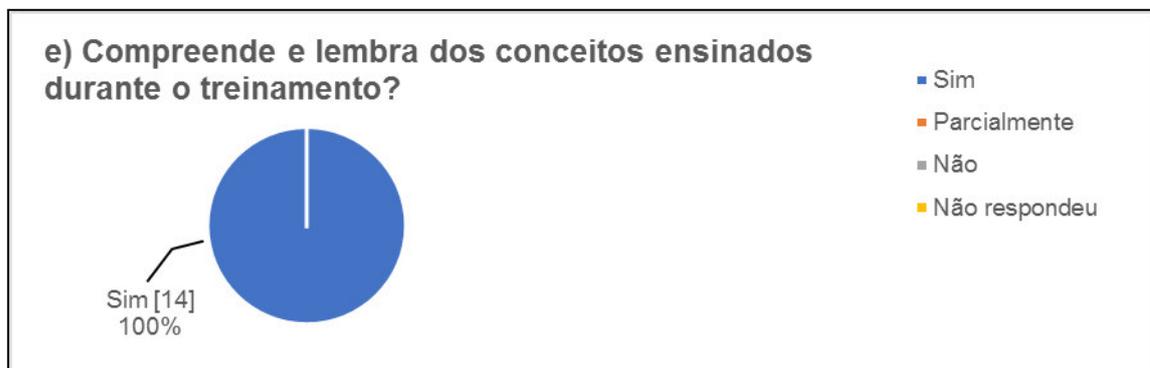
Gráfico 7 - Reação positiva ao treinamento



Fonte: próprio autor.

Continuando nessa segunda linha teórica, os instrutores foram questionados sobre o aprendizado. Alicerçado no axioma de Gil (2007, p. 135): “o objetivo último de qualquer treinamento é proporcionar o aprendizado dos treinados”, foram indagados sobre a retenção de conhecimentos, onde exatamente todos apropriaram-se de perícia através do treinamento (Gráfico 8). O que atribui eficácia ao conteúdo e métodos do treinamento.

Gráfico 8 - Constatação de aprendizagem



Fonte: Autora (2017).

O terceiro nível encaminha o treinamento à eficácia plena e significativa por via da mudança de comportamento. Chiavenato (2009) defende como mudança de comportamento, o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, principalmente que estão ligados ao desempenho do cargo atual ou pretendido. Foi perguntado se os respondentes aplicam os conceitos adquiridos no comportamento como instrutores e 13 pessoas marcaram “sim”, contra uma que marcou “parcialmente”. Isto é, 93% (Gráfico 9), mais da metade, responderam afirmativamente para a mudança no comportamento.

Gráfico 9 - Mudança comportamental



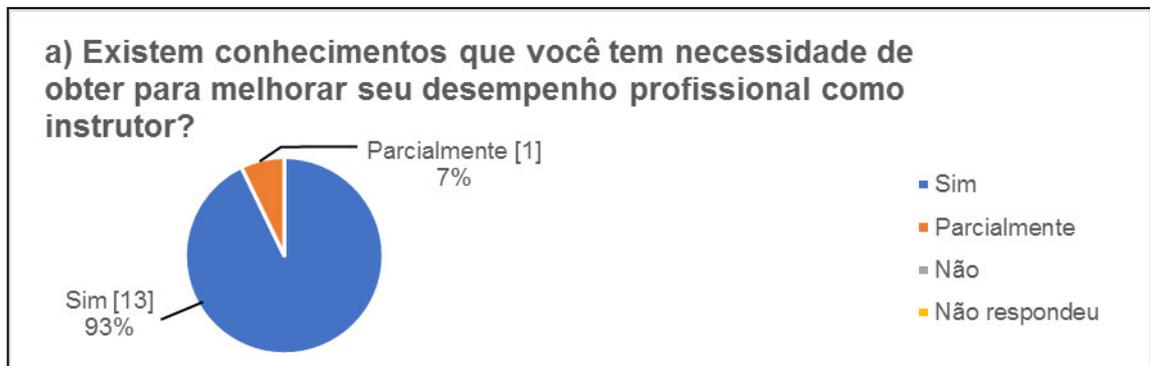
Fonte: Autora (2017).

Sobre o quarto nível, os resultados, mede-se o efeito prático do treinamento na organização (KIRKPATRICK, 1994 apud MOREIRA, 2009). Exige-se para tanto, no campo da segurança pública estadual, um estudo longo e complexo. A função fim do PROERD é a prevenção ao abuso de drogas e da violência a partir da discussão em sala de aula, no entanto não é simples medir tal resultado. No Maranhão ainda não foi criado um processo para investigar o consumo de drogas pelos indivíduos que passaram pelo PROERD, tampouco se os que não consumiram, tomaram essa decisão com base no que aprenderam. Também não é verdadeiro relacionar o aumento ou a diminuição do consumo de drogas em São Luís desde 2002, com a atuação do PROERD simplesmente, porque existem variadas circunstâncias que incidem sobre esse índice.

“Outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização” (CHIAVENATO, 2008b). A próxima seção de perguntas do questionário é voltada para a necessidade de treinamento para os instrutores formados, baseadas na análise de pessoas. A análise de pessoas busca observar as carências do pessoal na execução de suas funções e pode ser realizada por meio de questionário.

Assim exposto, procurou-se contemplar o binômio do treinamento: o conhecimento e a habilidade. Por isso, primeiro questionou-se sobre a carência de conhecimentos para melhorar o desempenho como instrutor, considerando o dia a dia da profissão e coletou-se que 93% admitem a falta de conhecimento para o pleno desenvolvimento de suas instruções, contra 7%, ou um indivíduo, que acredita em partes precisar de treinamento (Gráfico 10).

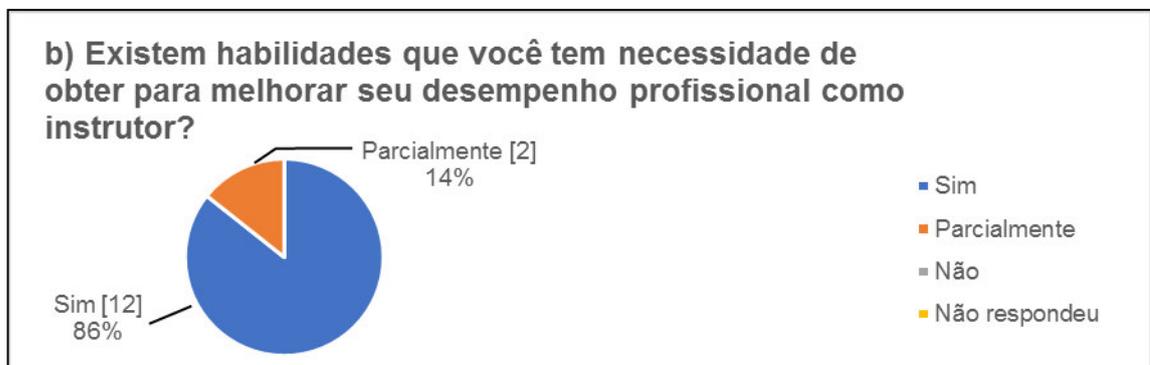
Gráfico 10 - Necessidade de adquirir conhecimentos



Fonte: Autora (2017).

A segunda pergunta dessa etapa almeja descobrir a porcentagem de instrutores que através da autoanálise, reconhecem a existência de habilidades que podem melhorar o próprio desempenho e a necessidade de tê-las. Obteve-se, conseqüentemente, a proporção de 86% que afirmam categoricamente tal necessidade, para 14% que acreditam parcialmente que existem habilidades a serem adquiridas (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Necessidade de adquirir habilidades



Fonte: Autora (2017)

A última questão da investigação postula respostas subjetivas pertinentes à pesquisa. Dentre a população, 12 pessoas realizaram contribuições, sendo que mais de uma pessoa contribuiu com duas informações. Obteve-se: 03 contribuições de cunho queixoso a respeito da falta de apoio das autoridades; 02 identificaram a necessidade do retorno das reuniões pedagógicas semanais, que servia como feedback entre os aplicadores de lições de São Luís; 02 contribuições trataram sobre o desejo de ampliação do PROERD; uma pessoa reivindicou um calendário de

aulas melhor definido; e uma fala sobre a necessidade de encontros de instrutores estaduais para troca de experiências.

Houveram contribuições mais especificamente voltadas ao treinamento, onde um indivíduo escreveu: “há necessidade de que os cursos de atualização, para melhor desempenho das nossas atividades, sejam feitos periodicamente. O trabalho com as crianças e adolescentes precisa ser dinâmico e com qualidade”. Com isso, 04 contribuições foram a respeito da necessidade de treinamentos na forma continuada, correspondendo a 25% de todas as 16 observações.

Outras 03 participações revelaram a importância do PROERD para eles mesmos e para a sociedade, onde uma pessoa respondeu: “o PROERD é um excelente local de trabalho, pois o instrutor é desafiado a cada dia para melhorar o seu desempenho pedagógico e buscar novos conhecimentos” e outra: “o PROERD é um programa relevante para o nosso contexto em que as drogas tem causado muito sofrimento para as famílias”.

7 CONCLUSÃO

A Polícia Militar do Maranhão na busca por melhor exercer o seu papel constitucional através da prevenção, tem se desafiado a tomar medidas e a promover programas que atendam a população nesse sentido, aliado a necessidade de melhorar a sua imagem ainda estigmatizada como apenas poder reativo e emergencial.

O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, implantado no Maranhão desde 2002, é uma ferramenta de combate à criminalidade na forma primária, na preparação do indivíduo para negar escolhas que podem levá-lo à degradação pessoal e a contribuir com a deterioração social, por entender-se que uma decisão mal tomada, multiplicada por vários indivíduos, desencadeia diversos eventos maléficos à sociedade, como o tráfico de drogas, assaltos, homicídios etc.

Com o objetivo geral: comprovar a importância do treinamento dos instrutores do PROERD de São Luís, através da sua eficácia, chegou-se a constatação da eficácia do treinamento, por este ter conteúdo restrito e de difícil acesso, importante para o ofício; por subsidiar nova realidade de conceitos e atitudes de real aplicação; por promover nos policiais a capacidade de se tornarem educadores sociais.

A eficácia foi comprovada também pelo treinamento ter agregado valor motivacional, através da satisfação dos instrutores após serem submetidos ao treinamento; através da didática de treinamento que facilita a retenção de conhecimentos; e pela promoção da mudança de comportamento, vivida pela maioria dos instrutores.

A aplicação do programa nas escolas é propagada por meio de instrutores, função estritamente desempenhada por policiais militares. O desafio desse processo está em transformar um profissional de segurança em um educador social. Se o treinamento é eficaz na formação dos instrutores, então esta é uma importante ferramenta de transformação, comprovou-se.

Quanto aos objetivos específicos, vale informar que foram plenamente alcançados, a saber: apresentar conceitos sobre Gestão de Pessoas, em especial sobre treinamento, bem como sobre Administração Pública; expor sobre o histórico,

a organização e a atuação da Polícia Militar do Maranhão, como agente do Estado e através do PROERD e seus instrutores, sobretudo de São Luís; e investigar a aplicação do treinamento nos policiais militares atuantes no programa, a fim de atestar a sua eficácia.

Na busca por responder ao problema exposto pela pergunta: o treinamento oferecido aos instrutores do PROERD é suficiente para o desempenho de suas funções? Descobriu-se que a maior parte dos instrutores admite carência de conhecimentos e habilidades diferentes ou complementares aos que eles já possuem, para melhor desempenharem suas funções. Chegando à resposta de que o treinamento oferecido a eles não é suficientemente satisfatório. Uma vez existente na autoanálise carências, deve-se diagnosticá-las e saná-las, para que esses instrutores atinjam níveis mais elevados de produção.

Percebeu-se nos relatos, que os instrutores possuem diferentes preocupações, no entanto uma se destacou: a necessidade de treinamento continuado para sanar as faltas notadas no cotidiano da profissão, o que corroborou com a necessidade de outros treinamentos.

Finalmente, a título de complementação deste trabalho, indica-se pesquisa dentro das escolas contempladas pelo PROERD, com alunos, pais e gestores, para levantar, em números, os impactos positivos desse programa na sociedade local, afim de observar a eficácia do PROERD em si e, caso esta seja verificada, incentivar maiores investimentos nos instrutores e na estrutura do programa como um todo.

Também indica-se estudo sobre o diagnóstico das necessidades dos educadores sociais do PROERD no desempenho de suas funções, afim de enviar relatório para os Centros de Treinamento Internacionais *D.A.R.E./PROERD*, buscando auxiliar no planejamento dos próximos treinamentos e na periodicidade dos mesmos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. Estado: Atlas, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. *Remuneração não financeira e benefícios são tendência irreversível*, segundo estudo, 2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/remuneracao-nao-financeira-e-beneficios-e-tendencia-irreversivel-segundo-estudo/>>. Acesso: 20 de dez. 2016.
- BANOV, Márcia Regina. *Psicologia no gerenciamento de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 out. 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. 2. ed. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008a.
- _____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008b.
- _____. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.
- DAFT, R. L., 2008. In: TOPANOTTI, Anaquel. *A influência do clima organizacional nas demandas trabalhistas dos funcionários de uma unidade de gerência bancária da região de Criciúma: uma abordagem geral*. 80 f. Trabalho de Graduação (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2011.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERRÃO, Eliene Maria Gava. *Gestão estratégica de sistemas de recompensa de pessoas*. Mundo Acadêmico, Espírito Santo: v.1, n.1, p. 47 – 56, jan/jun. 2009.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- FLANNERY, Thomas P., 1997. In: ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. Estado: Atlas, 2009.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002, 127 p. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso: 12 de dez. de 2016.
- GARCIA, Rayssa Cardoso; ARAÚJO, Jailton Macena de. *Os princípios da administração pública no sistema jurídico brasileiro*, 2012. Disponível em:

<http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=11022&n_link=revista_artigos_leitura>. Acesso em: 12 de dez. 2016.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GODOY, Arilda Schmidt et al. *Gestão do fator humano, uma visão baseada nos Stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Perfil dos estados e dos municípios brasileiros*: 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 126 p. Disponível em: < <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94541.pdf>>. Acesso: 30 de dez. de 2016.

KIRKPATRICK, Donald L., 1994. In: MOREIRA, Cláudio. *Modelo de avaliação de Kirkpatrick: os quatro níveis de avaliação da aprendizagem*, 2009. Disponível em: < <https://claudiomoreira.com.br/modelo-de-avaliacao-de-kirkpatrick-os-quatro-niveis-de-avaliacao-da-aprendizagem/>>. Acesso em: 02 de jan. de 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LOBOS, J. A., 1979. In PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 6. Ed. São Paulo: LTr, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública: teoria e questões*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEROVANO, Dalton Gean. *Concepções dos instrutores do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência sobre a sua formação*. 206 f. Dissertação de Pós-Graduação (em Educação). Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba, 2006. Disponível em: <http://www.ppge.ufpr.br/teses/M06_perovano.pdf>. Acesso em: 29 de nov. 2016.

PINHEIRO, Edson Augusto Lima. *Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência*. São Luís, PROERD, 06 jan. de 2017. Entrevista a Emma Torres.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Currículo para crianças 5º ano do ensino fundamental: Caindo na REAL / D.A.R.E. America*. Tradução de Silas Tiago O. Melo e Soraya Érica Rodrigues Matoso. Belo Horizonte, 2013, 112 p.

POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO. Diretriz n. 01/2004 – GCom/EMG, de 23 de setembro de 2004. *Gestão Comunitária*. Boletim Geral, São Luís, MA, n. 176, 2452 p.

_____. *Polícia Militar do Maranhão: apontamentos para sua história*. São Luís: PMMA, 2006.

_____. *Planejamento Estratégico, 2014 – 2017*. 1. ed. São Luís: PMMA, 2014.

PROGRAMA EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA. *Relatório de atividades do PROERD*. São Luís, 2015, 15 p.

SANTOS, Júlio César S. *Gerente: como orientar, avaliar e motivar seus funcionários*, 2011. Disponível em: <<http://ogereente.com.br/rede/recursos-humanos/orientacao-profissional/>>. Acesso em: 29 de nov. 2016.

SILVA, James Ribeiro. *Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão*. 6. ed. rev. e atual. São Luís: Comercial Segraf, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia. *Começando a definir a metodologia*. In: _____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 41-48.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Gestão de pessoas, na prática*. São Paulo: Gente, 2006.

APÊNDICE A – ENTREVISTA REALIZADA COM MENTOR DO PROGRAMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista

O entrevistado é: Mentor Instrutor _____

Sobre o Proerd

1. Quais os objetivos?
2. Quais os números do programa? Quantas pessoas já foram contempladas pelo programa?
3. Você admite que o Proerd em São Luís cumpre o seu papel? Por quê?
4. Qual o perfil desejável de policiais militares para se tornarem instrutores do programa?
5. Existe algum alinhamento nacional?
6. Quais cargos compõem a unidade?
7. Quantas pessoas ocupam cada cargo?
8. Quais a função dos mentores?
9. Quais a função dos instrutores?
10. Como é feita a escolha e preparação dos mentores?
11. Vocês avaliam os treinamentos ministrados? Se sim, como ocorre essa etapa?
12. Algo a acrescentar?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS INSTRUTORES DO
PROGRAMA**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário

Comprometo-me com a verdade, sabendo que contribuirei para um trabalho científico de conclusão de curso, que tomará minhas respostas como base para a análise da **eficácia e importância do treinamento para este grupo de instrutores**, certo de que minha identidade será mantida em sigilo e de maneira nenhuma será divulgada. Sim

Sou: Mentor Instrutor

1- Elenque os treinamentos que você já participou:

2- Quais funções você desempenha como instrutor?

3- Sobre o treinamento que você participou para se formar instrutor, responda:

1- SIM 2- PARCIALMENTE 3- NÃO

a) Ele foi relevante?	
b) O conteúdo ministrado é aplicável no cotidiano?	
c) Você se considera apto a realizar o seu papel como instrutor?	
d) Você se sente bem após o treinamento?	
e) Compreende e lembra dos conceitos ensinados durante o treinamento?	
f) Aplica os conceitos aprendidos no seu comportamento?	

4- Sobre a necessidade de treinamento, responda:

1- SIM 2- PARCIALMENTE 3- NÃO

a) Existem conhecimentos que você tem necessidade de obter para melhorar seu desempenho profissional como instrutor?	
b) Existem habilidades que você tem necessidade de obter para melhorar seu desempenho profissional como instrutor?	

5- Escreva abaixo observações importantes

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Camila Santos Bispo Pereira, CPF. 957.616.913-53, Capitã QOPM da equipe de coordenação do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência da Polícia Militar do Maranhão, autorizo a divulgação do nome da instituição, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **EMMA GEADA COELHO TORRES**, matrícula nº 2009009379, aluna do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 23 de janeiro de 2017.


CAP QOPM CAMILA SANTOS BISPO PEREIRA
EQUIPE DE COORDENAÇÃO
PROERD