



# CAPACITAÇÃO TÉCNICA DOS COORDENADORES, CHEFES E MONITORES DE CURSO NA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR:

## RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA ORIENTADA EM 2016 PELO SERVIÇO DE PSICOLOGIA DA APM

**Paola Bonanato Lopes**

*Coronel PM QOR. Graduada em Psicologia pela UFMG (1991). Mestre em Educação pela Faculdade de Educação da UFMG (2011).*

**Eliane Lima de Souza**

*Tenente- Coronel PM QOR. Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1991). Mestre em Psicologia pela UFMG (2002).*

**Resumo:** Capacitação técnica dos coordenadores, chefes e monitores de curso na Educação de Polícia Militar: relato de uma experiência orientada em 2016 pelo Serviço de Psicologia da APM, da lavra de Paola Bonanato Lopes e Eliene Lima de Souza, relata uma experiência vivenciada pelas autoras no ano de 2016 ao integrarem a coordenação da capacitação de coordenadores, chefes e monitores dos cursos de EPM, descrevendo as circunstâncias em que esse projeto foi planejado, apresentando os detalhes de sua execução e discutindo os resultados alcançados, de maneira a favorecer sua continuidade e aprimoramento.

---

## **Introdução**

A Academia de Polícia Militar, unidade central e gestora da Educação de Polícia Militar - EPM, tem como missão "formar, treinar, qualificar e especializar policiais militares, potencializando aptidões profissionais voltadas à garantia da dignidade, das liberdades e dos direitos fundamentais da pessoa humana" (Minas Gerais, 2015). Com base nos valores institucionais da representatividade, respeito, lealdade, disciplina, ética, justiça e hierarquia<sup>1</sup>, a EPM busca consolidar uma formação de referência, que tenha como alicerce concepções pedagógicas alinhadas aos princípios da educação estadual e às diretrizes emanadas da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), por meio do documento intitulado Matriz Curricular Nacional para as ações formativas em segurança pública (MCN).

Para a condução do processo educativo, a APM em suas Escolas de Formação, conta com policiais militares que exercem as funções de coordenadores de curso, os quais dentre outras atribuições, são responsáveis

---

<sup>1</sup> Identidade organizacional da Academia de Polícia Militar. POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR. Memorando n. 5 de 1 de outubro de 2013. Belo Horizonte, 2013.

pelo monitoramento das atividades do curso e do corpo discente da escola, nos quesitos disciplinares e acadêmicos. Para o acompanhamento mais próximo dos alunos, as coordenadorias possuem ainda, em seu quadro de pessoal, policiais militares nas funções de chefes e monitores de curso, que são designados por turma. Estes profissionais têm um papel de extrema relevância na formação dos discentes da EPM, pois além de servirem de referência de comportamento e de atuação profissional, são eles que orientam os discentes e recebem suas dúvidas, problemas e desafios acadêmicos. Assim, os profissionais que atuam na Coordenadoria dos cursos da EPM, além das funções administrativas, exercem, portanto, o papel de educadores, contribuindo sobremaneira para a capacitação dos policiais militares, especialmente pela força do exemplo, ou seja, pela aprendizagem social que eles propiciam diuturnamente.

A designação de servidores para trabalharem nas coordenadorias dos cursos é feita de acordo com a disponibilidade de efetivo da corporação, e, portanto, nem sempre é possível a observância de um perfil específico para a atividade educacional. Sem formação técnica prévia, em geral, esses profissionais acabam por reproduzir os procedimentos que aprenderam com seus antigos chefes e monitores, quando do seu período de formação, agregando as diretrizes organizacionais e de comando, bem como as assessorias dos técnicos da área acadêmica que prestam serviço nas escolas de formação da APM.

Apesar da ausência de um treinamento sistematizado, durante anos de experiência como psicólogas na APM<sup>2</sup> testemunhamos que, de tempos em tempos, ações isoladas nas Escolas de formação eram desenvolvidas com vistas a capacitar e treinar os profissionais alocados nas coordenadorias de curso, o que indicava preocupação dos comandos pela lacuna que existia na formação destes profissionais. Assim, treinamentos anuais, seminários de chefia e liderança, relatos de experiências bem sucedidas, elaboração de

---

<sup>2</sup> As autoras, psicólogas, oficiais da reserva do quadro de saúde da PMMG trabalharam na APM mais da metade da sua carreira profissional.



guias de chefes de curso, reuniões de alinhamento com chefias, são exemplos de ações que sempre ocorreram na Academia com foco no desenvolvimento de habilidades para a formação do policial.

O presente artigo não se propõe a realizar uma revisão histórica dos registros que se tem da preparação técnica da equipe da Academia, mas, tão somente relatar uma experiência que vivenciamos no ano de 2016 ao compor a coordenação da capacitação de coordenadores, chefes e monitores dos cursos de EPM, descrevendo as circunstâncias em que esse projeto foi planejado, apresentando os detalhes de sua execução e discutindo os resultados alcançados, de maneira a favorecer sua continuidade e aprimoramento.

## **A Função de coordenador, chefe e monitor dos cursos de EPM**

Dada a importância do papel exercido por aqueles que estão à frente dos discentes dos cursos que compõem a EPM, e o impacto que suas ações exercem no profissional que a Corporação entrega à sociedade, estudos e trabalhos monográficos foram desenvolvidos com vistas a problematizar o exercício destas funções. As produções científicas geradas contribuíram significativamente para que, ao longo dos anos, a APM aperfeiçoasse a descrição das atribuições que competem ao coordenador, chefe e monitor de curso, formalizando-as em documentos normativos que acompanham todo o arcabouço que direciona o planejamento e execução de uma formação e capacitação policial militar.

Atualmente, os regimentos internos das escolas de formação descrevem as funções de coordenadores, chefes e monitores, listando suas atribuições. A descrição é clara e objetiva, constando de detalhamentos das tarefas sob responsabilidade de cada função. Em que pese a objetividade destas atribuições, a prática cotidiana na Academia sempre deixou claro que estar à frente de um curso para formação ou capacitação de um policial militar

exige muito mais que mero cumprimento de tarefas. O papel deste servidor vai além de apenas seguir o “Guia do Chefe de Curso” onde tarefas são descritas, pois requer a tomada de decisões e a adoção de posturas que irão, certamente, ressoar na atuação profissional dos discentes e servir de modelo para a forma como eles irão se posicionar como membros da Corporação. Em outras palavras, estar à frente da execução de um curso da EPM é colocar-se como um referencial de profissional, cidadão, e até mesmo de ser humano, para aqueles sob os quais se tem a responsabilidade de conduzir a formação.

Esta complexa posição pode trazer sentimentos antagônicos aos seus detentores, posto que ao mesmo tempo que lhes remete à necessidade de repassar os ensinamentos que receberam, obviamente observando os filtros de sua própria avaliação, também lhes apresenta a urgência de atualização, haja vista que a instituição precisa acompanhar as transformações da sociedade a que serve. Neste panorama, a proposta de capacitação apresentada pelos psicólogos e pedagogos da APM e aprovada pelo seu comando, pretendeu instrumentalizar os coordenadores, chefes e monitores de curso com ferramentas que oportunizassem a aquisição de competências para o exercício eficiente das funções pedagógicas dos respectivos cargos. Como objetivos específicos foram listados: compreender o papel dos coordenadores/chefes e monitores de curso no processo formativo policial militar; refletir sobre a importância da aprendizagem social e da força do exemplo, que implicam em ética e coerência nos comportamentos; discutir formas de agir com os alunos que sejam mais adequadas ao contexto educativo e que atinjam o objetivo previsto na proposta pedagógica da escola e na missão institucional da PMMG; promover reflexões que evidenciem as potencialidades e as necessidades de treinamento para bem conduzir as funções definidas para os respectivos cargos.



## A capacitação: planejamento e execução

Para cumprimento dos citados objetivos foi elaborado um projeto coordenado pelas autoras do presente artigo, tendo como premissas o respeito às particularidades de cada escola, a concepção de um trabalho contínuo que favorecesse a reflexão na ação e a aprendizagem significativa. As ações desenvolvidas foram reguladas por meio de ordem de serviço<sup>3</sup> emanada do comando da Academia de Polícia Militar, o que conferiu unidade e potência à proposta. Desenvolvida durante três meses consecutivos, os desdobramentos do projeto foram construídos em conjunto com o público alvo da capacitação, já que estes eram os atores que necessitavam ser ouvidos em suas lacunas de formação.

Metodologicamente as atividades foram divididas em quatro fases, sendo que ao final de cada uma delas, como forma de consolidar a aprendizagem e promover o autoconhecimento, houve a entrega de um produto síntese dos trabalhos e das reflexões do grupo.

Para fins de subsidiar o planejamento geral das fases foram feitas entrevistas<sup>4</sup> com os Comandantes das Escolas, de maneira a ouvi-los quanto aos seus anseios sobre o perfil desejado para as funções a serem capacitadas. A fase de execução dos trabalhos nas escolas também contou com a participação ativa dos psicólogos e pedagogos nelas lotados e ocorreu durante os horários de instrução semanal, de maneira a garantir sua efetivação.

---

<sup>3</sup> POLÍCIA MILITAR. Ordem de serviço NR 03/2016 – APM, de 25 de fevereiro de 2016.

<sup>4</sup> As entrevistas foram realizadas presencialmente, com a condução de pelo menos um oficial e abordou seguintes temas: atribuições consideradas mais importantes; conhecimentos, habilidades e atitudes imprescindíveis; importância de se realizar uma capacitação para coordenadores/chefes/monitores.

## Descrição das Fases

### FASE 1

Esta primeira fase foi concebida com vistas a sensibilizar os participantes para o trabalho, levando-os a refletir sobre o seu papel, suas atribuições, características pessoais e competências necessárias ao exercício eficiente da função, tendo, dessa forma, um caráter diagnóstico. As atividades realizadas contemplaram trabalho em grupo, aulas expositivas interativas e seminário de relato de práticas bem sucedidas. O produto desta fase foi o mapa de competências do coordenador, chefe e monitor.<sup>5</sup>

### FASE 2

Esta fase foi desenvolvida por meio de oficinas temáticas selecionadas a partir da fase anterior, considerando as competências com necessidades de treinamento, na visão dos participantes. Foram discutidos e trabalhados os temas “Gestão do Tempo” e “Relacionamento Interpessoal” e o produto desta fase foi uma carta compromisso de cada participante relacionado às competências a serem desenvolvidas individualmente. A carta não foi compartilhada, tendo sido lacrada e devolvida ao final da capacitação, com vistas a propiciar feedback e autoconhecimento.

### FASE 3

A terceira fase foi dedicada à leitura e discussão de um livro com conteúdo voltado para o exercício da liderança. Cada escola teve a indicação de uma leitura apropriada ao seu público e a incumbência de preparar um painel de apresentação contendo as informações e os conhecimentos obtidos com a leitura e as discussões realizadas. O objetivo desta fase foi ampliar o

---

<sup>5</sup> A função de monitor não é exercida na Escola de Formação de Oficiais.



conhecimento adquirido, promovendo interlocução com autores e reflexões teórico-práticas, com foco nas particularidades do ambiente acadêmico policial militar. Cada escola organizou seu cronograma de trabalho com vistas a discutir os livros e preparar apresentação para o workshop de encerramento.

Os livros indicados foram os seguintes:

1. “Qual é a tua obra”, de Mário Sérgio Cortella, trabalhado pelos participantes da Escola de Formação de Soldados.
2. “Como se tornar um líder servidor: os princípios da liderança de ‘O monge e o executivo’”, de James Hunter, trabalhado pelos participantes da Escola de Formação de Sargentos.
3. “Liderança em foco”, de Mário Sérgio Cortella e Eugênio Mussak, trabalhado pelos participantes da Escola de Formação de Oficiais.

## **Whorkshop de encerramento da capacitação**

O Workshop de encerramento foi concebido como oportunidade de troca e interação entre as Escolas e aprofundamento do conhecimento a partir da escuta de autoridades no tema da liderança.

Cada Escola elegeu um representante para compor a mesa no evento e apresentar o conteúdo construído pelo grupo a partir da leitura realizada. A Ordem de Serviço que regulou este encerramento previu a participação de todos os coordenadores, chefes e monitores de curso das três escolas, além de estender o convite a oficiais e praças das demais seções da administração, Escolas e Centros da APM, bem como a oficiais do EMPM1 e ADO<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> EMPM1 Seção de legislação e controle de efetivo; ADO Assessoria de Desenvolvimento Organizacional.



A abertura do evento foi feita pelo comandante da APM, que contextualizou as circunstâncias da execução da capacitação e ressaltou sua importância. Na sequência foi dada a palavra ao Professor Mário Márcio Machado, da Universidade Federal de Minas Gerais, o qual palestrou sobre “Liderança nos dias atuais”. Trazendo o tema para um nicho mais particular e contemplando especificidades da Corporação, o Coronel Sérgio Soares palestrou em seguida falando sobre o “Exercício da liderança na Polícia Militar”. Este primeiro bloco de exposições foi encerrado com um breve debate em que os apresentadores responderam às perguntas dos participantes e, após um intervalo, a palavra foi dada às Escolas para início das apresentações dos livros.

Os três autores estudados tiveram suas obras discutidas previamente pelos coordenadores, chefes e monitores de curso, vislumbrando a aplicação de suas teorias à realidade policial militar. Desta forma, ao selecionar os pontos principais que deveriam ser trazidos para o workshop foi seguido um roteiro contendo três categorias de informações a serem transmitidas:

- Contribuições da leitura para a capacitação do coordenador/chefe/monitor de curso.
- Estratégias para implementação do conhecimento adquirido.
- Questões controversas para aplicação na EPM.

A exposição destes aspectos foi precedida de uma rápida apresentação do sumário de cada livro, o que permitiu melhor acompanhamento por parte daqueles que não haviam estudado o conteúdo em questão. Nas palavras de cada representante observaram-se as diferenças e peculiaridades de cada Escola de formação da APM e o quanto os grupos se envolveram em encontrar caminhos para fazer uma Educação de Polícia Militar ainda mais comprometida com os ideais da Corporação e alinhados com as necessidades da sociedade atual.



## Conclusões e considerações finais

A Academia de Polícia Militar é uma unidade com características peculiares, considerando o contexto geral da PMMG. Por ela passam todos os militares estaduais ao iniciarem suas carreiras e também, posteriormente, ao galgarem a ascensão e aperfeiçoamento profissional, sendo este, portanto, o lócus privilegiado do direcionamento de doutrinas, estudos e pesquisas. Neste educandário o policial militar retornará para treinamentos e cursos ao longo de toda sua carreira, o que propicia o redirecionamento de condutas com vistas à excelência na prestação de serviços à sociedade mineira.

Nesta perspectiva é que os cursos de EPM são planejados, obedecendo um projeto pedagógico que contempla, além de conteúdos que atendam às necessidades dos alunos, um corpo técnico especializado designado exclusivamente para o fim da formação. No entanto, como já mencionado neste artigo, a alta rotatividade dos policiais militares lotados na APM, sobretudo nas funções diretamente ligadas à execução dos cursos, faz com que haja um constante retrabalho quando se trata de treinar o profissional para citada função. Essa rotatividade não ocorre exclusivamente na APM, senão na corporação inteira, por diversos fatores que não seriam relevantes discutir neste artigo. Há que se considerar, ainda, que a educação e a segurança pública são áreas em que o conhecimento teórico e prático está em constante atualização, o que exige um contínuo aperfeiçoamento do profissional que trabalha na APM.

A importância institucional dada ao aprimoramento destes profissionais ao longo da história dos cursos da EPM é fato já destacado neste artigo, e que fez parte da vivência das autoras deste relato. O diferencial da capacitação ocorrida em 2016 foi a consolidação de uma proposta, estruturada e coordenada pela APM, de um trabalho contínuo ao longo de três mês, onde privilegiou-se o autoconhecimento e a escuta dos atores envolvidos. Neste sentido, constituiu-se em uma resposta do comando e do corpo

técnico da APM à necessidade, já antes identificada, de alinhar as diretrizes de educação de polícia militar em seus princípios, filosofia e objetivos, ao comportamento dos profissionais que atuam diretamente com os discentes nos três níveis de formação: soldados, sargentos e oficiais, conferindo-lhe certa homogeneidade. Apresentou-se, assim, como um exemplo de ação que reconheceu a Academia como um corpo indissociável e integrado, reproduzindo no campo teórico o que deve ocorrer no teatro de operações policiais.

Ao final do evento aferiu-se, por meio de formulário próprio e feedback oral dos participantes, a apreciação do evento por parte dos participantes. A avaliação escrita abarcou aspectos como planejamento e organização; carga-horária; nível de importância; nível de conhecimento adquirido e envolvimento pessoal com a atividade. O feedback espontâneo de quem procurou as coordenadoras do projeto abrangeu estes e outros quesitos, e em todos eles observou-se alto grau de aceitação da capacitação e elogios à iniciativa. Somente a carga horária foi um ponto cuja avaliação se destoou dos demais, uma vez que muitos avaliadores a consideraram insuficiente.

A continuidade do retorno positivo e o fortalecimento da proposta evidenciou-se no ano de 2019 quando a capacitação de coordenadores, chefes e monitores foi incluída como treinamento complementar da PMMG<sup>7</sup>. De acordo com a assessoria de pedagogia da APM, entrevistada em 02/12/2020, naquele ano uma comissão multidisciplinar estudou e propôs a inclusão do curso no catálogo de treinamentos complementares de 2020<sup>8</sup>. Segundo a entrevistada, a proposta do curso, por seu caráter periódico e de curta duração, atende aos requisitos para encaixar-se nesta tipificação. O treinamento de polícia militar (TPM) na modalidade complementar na PMMG

---

<sup>7</sup> Curso básico para chefes e monitores de curso

<sup>8</sup> Dois cursos foram desenvolvidos em janeiro e agosto, totalizando 64 horas/aula, um na modalidade presencial e outro na modalidade à distância, envolvendo discentes da capital e interior, respectivamente.

<sup>9</sup> MINAS GERAIS. POLÍCIA MILITAR. Resolução Nr 4739/CG de 26/10/2018. Diretrizes de Educação de Polícia Militar.



constitui-se em um evento da educação continuada com vistas a atualizar e ampliar as competências necessárias para o desempenho das atividades policiais em suas especificidades<sup>9</sup>. À pedagoga da APM também foi perguntado sobre a relevância deste tipo de intervenção, tendo ela pontuado que a rotatividade de pessoal, em geral no início de cada ano letivo, em razão das promoções, reafirma a importância da capacitação como uma ferramenta de socialização de conhecimentos e experiências daqueles que permanecem com os que estão chegando, além de propiciar a apropriação das normativas educacionais e dos aspectos pedagógicos inerentes ao bom exercício da função. Ela também considerou que a capacitação, sendo desenvolvida nos moldes de treinamento complementar, se constituiria numa continuidade de ações já implementadas por outras escolas. Esta inclusão seria, então, uma forma de reconhecimento e possibilidade de perpetuidade.

Com vistas a ampliar a análise, entrevistou-se a coordenadora da área de psicologia da APM, que destacou a observância de maior dedicação dos chefes de curso no acompanhamento aos discentes, em função dos treinamentos, e também mudanças nas diretrizes de comando permitindo que os oficiais fossem mantidos por maior tempo à frente da execução dos cursos. Houve, ainda, a implementação de normativas funcionais, além de reuniões periódicas sendo realizadas com o comando e com a coordenação de curso.

Estes são os resultados que podemos listar, neste artigo, como produto dos esforços da equipe envolvida em 2016. Contudo, a contribuição mais importante podemos perceber no comportamento dos próprios discentes do treinamento, que, refletindo sobre sua função e os impactos que suas atitudes individuais podem causar na atuação profissional de um comandado seu, passaram a acompanhar suas turmas com mais foco.

Como psicólogas, que servimos na APM a maior parte de nossas carreiras,

---

<sup>9</sup> MINAS GERAIS. POLÍCIA MILITAR. Resolução Nr 4739/CG de 26/10/2018. Diretrizes de Educação de Polícia Militar.

o grande resultado alcançado talvez seja o de ver sementes pulverizadas ao longo de muitos anos de trabalho, virarem realidade factível e robusta, apresentando-se com solidez, objetividade e unicidade. A fase final deste projeto de 2016, orquestrado a várias mãos e impulsionado por uma chefia comprometida com a educação, é este artigo. É ele nosso produto final que, envolto em tantas lembranças e arquivos, cumpre o objetivo de registrar e de assim recontar uma história dentre tantas outras que não tiveram a oportunidade de serem contadas.

## Referências

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Academia de Polícia Militar. **Regulamento da Academia de Polícia Militar**. 31/03/2015. Separata BGPM 24 de 31 de março de 2015. Belo Horizonte, 2015.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Academia de Polícia Militar. **Resolução nº 4739/CG** de 26/10/2018. Diretrizes de Educação de Polícia Militar. Belo Horizonte, 2018.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Academia de Polícia Militar. **Ordem de serviço nº 03/2016** – APM, de 25 de fevereiro de 2016. Belo Horizonte, 2016.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Academia de Polícia Militar. **Ordem de serviço nº 08/2016** – APM. Workshop “Atividade de Chefia de curso: a prática da liderança no ambiente de EPM.” Belo Horizonte, 2016.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Academia de Polícia Militar. **Memorando nº 5**, de 1 de outubro de 2013. Belo Horizonte, 2013.

