



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO  
CONHECIMENTO

MARSUEL BOTELHO RIANI

APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO  
METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM  
DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO  
TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

FLORIANÓPOLIS

2024

MARSUEL BOTELHO RIANI

APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO  
METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM  
DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO  
TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Patrícia de Sá Freire, Dr.<sup>a</sup>

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Solange Maria da Silva, Dr.<sup>a</sup>

FLORIANÓPOLIS

2024

Riani, Marsuel Botelho

APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES / Marsuel Botelho Riani ; orientador, Patrícia de Sá Freire, coorientador, Solange Maria da Silva, 2024.

350 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Aprendizagem Organizacional. 4. Neoaprendizagem. 5. Ensino Policial. I. Freire, Patrícia de Sá. II. Silva, Solange Maria da. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

MARSUEL BOTELHO RIANI

APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE  
TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A  
PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

O presente trabalho, em nível de Mestrado, foi avaliado e aprovado em 05 de abril de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Márcio Vieira de Souza, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Cristina Keiko Yamaguchi, Dr.<sup>a</sup>

Universidade do Planalto Catarinense

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento

Prof.<sup>a</sup> Patrícia de Sá Freire, Dr.<sup>a</sup>

Orientadora

Florianópolis, 2024.



Dedico esse trabalho a todos os meus professores, desde tenra infância até o momento atual. É impossível externar a importância de vocês em palavras. Sem vocês, eu sequer conseguiria soletrar a palavra CONHECIMENTO.

Dedico, ainda, a todos os operadores de segurança pública que lutam diariamente, de maneira incansável, arriscando suas vidas e sua saúde em prol de pessoas que não conhecem, e que muitas vezes, sequer reconhecem seus sacrifícios. Nossa missão não é criar o paraíso na Terra, mas evitar que o inferno se alastre. *SEMPER FIDELIS. SEMPER PARATUS!*

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, agradeço a Deus, Senhor dos Exércitos, que me permitiu e me permite realizar minha jornada pessoal e profissional neste mundo, que apesar de tão belo e magnífico, traz problemas tão complexos como a injustiça e a tirania dos seres humanos.

Agradeço aos meus pais, Omar e Suely, que me conceberam, criaram e educaram da melhor forma que conseguiram. Me ensinaram que o estudo seria o melhor caminho para evoluir na vida e alcançar conhecimentos que me levariam mais longe do que qualquer outro caminho. Aos meus irmãos, Suemar, Elymara e Olymar, meus eternos companheiros dos momentos fáceis e difíceis.

À minha amada esposa, Jacqueline, pelo apoio incondicional e pela compreensão da minha ausência, mesmo que não física, nos muitos momentos dedicados ao mestrado e à escrita da dissertação.

Aos meus filhos e maiores tesouros que possuo: Nathália, Victória e Arthur, por serem minha fonte de inspiração, desde que o Senhor os enviou até mim. Tudo é por vocês e para vocês.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Patrícia de Sá Freire, pelo acolhimento, pela parceria, pelos conselhos e orientações e indicar com maestria o caminho a ser trilhado para a conclusão do presente trabalho.

À minha coorientadora, Prof.<sup>a</sup> Solange Maria da Silva, que não mediu esforços para me auxiliar nessa trajetória, me incentivou e me apoiou desde que aceitou o desafio da coorientação. Espero que o trabalho tenha ficado à altura do trabalho desempenhado por vocês, em nível de orientação e coorientação.

Aos membros da banca, Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Prof. Márcio Vieira de Souza e Prof.<sup>a</sup> Cristina Keiko Yamaguchi, por aceitarem o convite para avaliar essa pesquisa e contribuir com seu tempo e conhecimento valiosos para engrandecer meu trabalho.

A todos os professores que contribuíram com sua parcela de conhecimento, e dispenderam seu tempo para auxiliar a busca do conhecimento e do título de Mestre.

A cada companheiro(a) que ombreou comigo no 1º Mestrado Acadêmico em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, com ênfase em Segurança Pública (MINTER). Os inúmeros trabalhos, artigos científicos, Canvas, Seminários, Workshops e demais tarefas cumpridas para chegar até aqui nos tornaram uma muralha intransponível, que, juntos, podemos (e devemos) usar os conhecimentos adquiridos para contribuir com a Segurança Pública do nosso país. Somos pioneiros e sem vocês a jornada não teria tido o mesmo brilho. Certamente, nos encontremos do “outro lado da prancheta”. Parafraseando nosso companheiro Joabe: “Ninguém ficará para trás!!!”.

Ao Ministério da Justiça e Segurança Pública e à Universidade Federal de Santa Catarina, que proporcionaram essa experiência única e fantástica para cada um de nós e para a Segurança Pública do nosso país.

Às nossas eternas coordenadoras, Prof.<sup>a</sup> Gertrudes e Cap PMERJ Ana Meza, que não mediram esforços e vibraram conosco a cada conquista, desde o início do curso. E ao atual coordenador, pela SENASP, Cap CBMES Lúcio André, pela dedicação e compromisso em manter o trabalho realizado pela sua antecessora.

À Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do Espírito Santo e ao Comando da PMES, pela lisura e transparência na divulgação do edital, o que me permitiu me inscrever e ser selecionado para o MINTER e pelas autorizações concedidas para pesquisas dentro da instituição.

Aos meus chefes diretos, Cel Barreto, Cel Muniz, Cel Biato, Cel Heron e Cel Tavares, que compreenderam a importância desse aprimoramento para minha carreira e para a PMES, possibilitando boa parte do tempo dedicado às aulas e demais atividades do MINTER.

Aos Oficiais que concederam entrevista para a presente pesquisa, o que contribuiu sobremaneira para a consecução dos objetivos pretendidos.

A todos os Asp 2023, que contribuíram com as respostas aos questionários aplicados, e demonstraram grande dedicação na busca pelo conhecimento, ao longo das aulas.

Por fim, a todos os que torceram pela minha vitória, sonharam e vibraram comigo a cada conquista nessa jornada intensa e gratificante, que foi o 1º MINTER.

- <sup>1</sup> Não tenhas inveja dos homens malignos, nem desejes estar com eles.
- <sup>2</sup> Porque o seu coração medita a rapina, e os seus lábios falam a malícia.
- <sup>3</sup> Com a sabedoria se edifica a casa, e com o entendimento ela se estabelece;
- <sup>4</sup> E pelo conhecimento se encherão as câmaras com todos os bens preciosos e agradáveis.
- <sup>5</sup> O homem sábio é forte, e o homem de conhecimento consolida a força.
- <sup>6</sup> Com conselhos prudentes tu farás a guerra; e há vitória na multidão dos conselheiros.
- <sup>7</sup> A sabedoria é demasiadamente alta para o tolo, na porta não abrirá a sua boca.
- <sup>8</sup> Àquele que cuida em fazer mal, chamá-lo-ão de pessoa danosa.

Provérbios 24:1-8

## RESUMO

A evolução tecnológica e a globalização têm gerado mudanças profundas e sem precedentes na sociedade atual. Essas mudanças trazem aos educadores a necessidade de adaptação a uma geração nato-digital, com características singulares. Em meio a essas mudanças tecnológicas e culturais, surge para a atividade policial a necessidade de aprimoramento de sua principal tarefa: o monopólio do uso da força, em nome do Estado. Nessa seara, as técnicas não letais emergem como opções viáveis e desejadas, visando a preservação da vida, princípio básico previsto na legislação internacional dos direitos humanos. Nesse contexto, o presente trabalho busca analisar como uma nova metodologia de ensino – a Neoaprendizagem – pode ser usada para atender às necessidades de aprimoramento da atividade policial, no campo do uso da força. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica buscando relacionar conceitos de Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, teorias educacionais voltadas à educação de adultos e a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho. Procedeu-se a atividades de campo – pesquisa documental, observação participante, questionários e entrevistas – visando atingir o objetivo de “analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de técnicas não letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES”. Ao final da pesquisa, foi possível concluir que a Neoaprendizagem contribuiu para a disciplina e para a aprendizagem dos atuais Aspirantes a Oficial da PMES. De igual modo, foi possível verificar que houve contribuição dessa metodologia inovadora na transferência da aprendizagem para a prática do trabalho dos referidos profissionais.

**Palavras-chave:** Neoaprendizagem; aprendizagem organizacional; ensino policial; ciências policiais; uso proporcional da força; técnicas não letais.

## **ABSTRACT**

Technological evolution and globalization have generated profound and unprecedented changes in today's society. These changes bring to educators the need to adapt to a born-digital generation, with unique characteristics. In the midst of these technological and cultural changes, there is a need for police activity to improve its main task: the monopoly on the use of force, in the name of the State. In this area, non-lethal techniques emerge as viable and desired options, aiming to preserve life, a basic principle provided for in international human rights legislation. In this context, the present work seeks to analyze how a new teaching methodology – Neolearning – can be used to meet the needs to improve police activity, in the field of use of force. To this end, bibliographical research was carried out seeking to relate concepts of Knowledge Management, Organizational Learning, educational theories focused on adult education and the transfer of learning to work practice. Field activities were also carried out – documentary research, participant observation, questionnaires and interviews – aiming to achieve the objective of “analyzing the contribution of Neolearning to the transfer of learning of Non-Lethal Techniques to the work practice of PMES Officers”. At the end of the research, it was possible to conclude that Neolearning contributed to the discipline and learning of current PMES Officer Aspirants. It was also possible to verify that there was a contribution from this innovative methodology in transferring learning to the work practice of these professionals.

**Key-words:** Neolearning; organizational learning; police training; police science; proportional use of force; non-lethal techniques.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos do PPGEGC relacionados ao tema da dissertação.....	33
Quadro 2 - Estilos de aprendizagem e suas características .....	74
Quadro 3 - Regiões do córtex e suas funções .....	75
Quadro 4 – Artigos encontrados na base de dados EBSCO.....	102
Quadro 5 – Artigos encontrados na base de dados Scopus .....	103
Quadro 6 – Círculos militares da PMES e postos / graduações correspondentes ..	114
Quadro 7 – Cronologia da criação e evolução da APM / PMES.....	118
Quadro 8 – Cursos da PMES e sua maior proximidade com a Andragogia ou a Heutagogia .....	121
Quadro 9 – Artigos científicos fornecidos aos Alunos Oficiais do 3º ano, para apresentação de Seminário.....	145
Quadro 10 – Relação ações educativas X teorias / conceitos correspondentes .....	151
Quadro 11 – Comparação entre transcrições das entrevistas, a Neoaprendizagem e o <i>Framework</i> Ponte TAP .....	230

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação visual dos dois tipos de conhecimento.....	45
Figura 2 - Dimensão epistemológica do modelo SECI .....	49
Figura 3 - Dimensão ontológica do Modelo SECI.....	49
Figura 4 - Modelo SECI atualizado.....	50
Figura 5 - Aprendizagem Organizacional como um Processo Dinâmico.....	53
Figura 6 - Construção do ambiente 8C .....	62
Figura 7 - Controle e flexibilidade como variáveis dependentes da maturidade dos estudantes.....	67
Figura 8 - Ciclo da Aprendizagem Experiencial.....	70
Figura 9 - Os nove estilos de aprendizagem e as quatro dialéticas do ciclo da aprendizagem.....	73
Figura 10 - As quatro maiores regiões do córtex cerebral e suas funções.....	75
Figura 11 - O Ciclo de Aprendizagem Experiencial e as quatro maiores regiões do córtex cerebral.....	76
Figura 12 - Transição de ações individuais para atividades coletivas .....	78
Figura 13 - Um modelo tradicional de aprendizagem escolar para estudar as fases da lua .....	78
Figura 14 - Um modelo de aprendizagem expansiva para assimilação e compreensão das fases da lua .....	79
Figura 15 - Sequência de ações de aprendizagem em um ciclo de aprendizagem expansiva .....	81
Figura 16 - Ciclo da Neoaprendizagem.....	85
Figura 17 - Representação gráfica do <i>Framework</i> Ponte TAP .....	91
Figura 18 - Pirâmide hierárquica de postos e graduações da PMES .....	115
Figura 19 - Demonstração da distribuição dos Aspirantes a Oficial egressos do CFO- 3 / 2023 .....	156
Figura 20 - Visão geral da pesquisa.....	239



## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Demonstração do DEC Spark DSK-700 aos alunos do CFO-3 .....	135
Fotografia 2 - Demonstração do cartucho e dos dardos lançados pela DSK-700 aos Alunos do CFO-3.....	135
Fotografia 3 - Aluno Oficial executando exercício com a Spark DSK-700.....	136
Fotografia 4 - Aluno Oficial executando exercício com a Spark DSK-700.....	136
Fotografia 5 - Aula de emprego de espargidores de agentes químicos lacrimogêneos .....	137
Fotografia 6 - Aula de emprego de espargidores de agentes químicos lacrimogêneos .....	137
Fotografia 7 - Demonstração de deslocamento de tropa dos militares do RPMont para os alunos do CFO-3 .....	138
Fotografia 8 - Demonstração de abordagem policial dos militares do RPMont para os alunos do CFO-3 .....	138
Fotografia 9 - Alunos Oficiais sendo instruídos por militares do RPMont sobre técnicas de montaria .....	139
Fotografia 10 - Demonstração de controle de manifestações dos militares do BAC para os alunos do CFO-3 .....	140
Fotografia 11 - Simulação de emprego de cães para captura de criminoso em fuga com participação de Aluno Oficial .....	140
Fotografia 12 - 1º Pelotão do CFO-3, instrutor da disciplina Técnicas e Tecnologias Não Letais e integrantes do RPMont e do BAC que auxiliaram na instrução do dia 22/12/2022 .....	141
Fotografia 13 - 2º Pelotão do CFO-3, instrutor da disciplina Técnicas e Tecnologias Não Letais e integrantes do RPMont e do BAC que auxiliaram na instrução do dia 22/12/2022 .....	141
Fotografia 14 - Instrução de disparo do armamento não letal FN-303 .....	143
Fotografia 15 - Instrução com painel horizontal de equipamentos não letais “desmilitarizados”, no BME.....	143
Fotografia 16 - Instrução de disparo de munições de impacto controlado com espingardas calibre 12 .....	144
Fotografia 17 - Pelotão reunido ao redor de uma bancada com diversos equipamentos não letais, recebendo instrução.....	146

Fotografia 18 - Instrução de descontaminação de Equipamento de Proteção Respiratória .....	147
Fotografia 19 - Aluno Oficial sendo instruído sobre lançamento de granada fumígena .....	147
Fotografia 20 - Entrevista realizada com Oficial Superior do 5º BPM .....	219
Fotografia 21 - Entrevista realizada com Oficial Superior do 4º BPM .....	221
Fotografia 22 - Entrevista realizada com Oficial Superior do 10º BPM.....	224
Fotografia 23 - Entrevista realizada com Oficial Superior do 1º BPM .....	225
Fotografia 24 - Entrevista realizada com Oficiais Superiores do 7º BPM.....	227
Fotografia 25 - Participação de Asp oriundos da turma estudada na transmissão de conhecimentos sobre técnicas não letais para os novos alunos do CFO-3 .....	230

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Antes de ingressar no CFO, você já era agente de segurança pública ou militar?.....	160
Gráfico 2 - Com quantos anos você ingressou no CFO? .....	161
Gráfico 3 - Como você se declara em relação à sua etnia? .....	161
Gráfico 4 - Qual o seu gênero? .....	162
Gráfico 5 - Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre o Uso Proporcional da Força? .....	162
Gráfico 6 - Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre Técnicas Não Letais?.....	163
Gráfico 7 - Cruzamento de dados das respostas à pergunta sobre treinamento anterior sobre TNL e condição anterior do Aluno Oficial .....	164
Gráfico 8 - Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre artes marciais ou defesa pessoal? .....	165
Gráfico 9 - Você considera que os treinamentos recebidos até o momento te ajudaram a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força, no exercício das funções policiais?.....	166
Gráfico 10 - Você se considera seguro(a) em usar a força durante ocorrências policiais, considerando os conhecimentos adquiridos durante o CFO? .....	166
Gráfico 11 - Comparativo: Alunos que afirmaram ter adquirido visão mais clara com as instruções do CFO X Alunos que se sentem seguros em usar a força .....	167
Gráfico 12 - Você já se deparou com alguma situação (de serviço ou de folga) em que teve que fazer uso da força ou de arma de fogo? .....	168
Gráfico 13 - Se você respondeu SIM à pergunta anterior, considera que os conhecimentos adquiridos no CFO te ajudaram na resolução da situação?.....	169
Gráfico 14 - Comparativo: Percepção sobre o auxílio dos conhecimentos adquiridos no CFO na resolução de situação de uso de força X Situação do aluno antes do ingresso no CFO .....	170
Gráfico 15 - Respostas dadas à situação hipotética 1 (homem armado com faca vindo em direção ao policial) .....	172
Gráfico 16 - Respostas dadas à situação hipotética 2 (homem desarmado agredindo mulher).....	174

Gráfico 17 - Respostas dadas à situação do vídeo 1 (homem armado de faca que agrediu policiais em Chontales, Nicarágua, em 2006) .....	175
Gráfico 18 - Respostas dadas à situação do vídeo 2 (homem armado de faca dominado por policiais em São Paulo) .....	176
Gráfico 19 - Reconhecer os níveis de submissão do oponente .....	178
Gráfico 20 - Comparativo: Capacidade de reconhecer os níveis de submissão do oponente X Situação antes do ingresso no CFO .....	179
Gráfico 21 - Reconhecer os diversos níveis de uso da força disponíveis para a polícia .....	179
Gráfico 22 - Comparativo: Reconhecer os diversos níveis de uso da força disponíveis para a polícia X Situação antes do ingresso no CFO .....	180
Gráfico 23 - Relacionar adequadamente os níveis de submissão do seu oponente com os níveis de força que você deve utilizar em ocorrências policiais.....	181
Gráfico 24 - Relacionar adequadamente os níveis de submissão do seu oponente com os níveis de força que você deve utilizar em ocorrências policiais X Situação antes do ingresso no CFO .....	182
Gráfico 25 - Reconhecer os componentes físico, doutrinário e ético do Conceito Não Letal .....	183
Gráfico 26 - Comparativo: Reconhecer os componentes físico, doutrinário e ético do Conceito Não Letal X Situação antes do ingresso no CFO .....	183
Gráfico 27 - Implementar, em âmbito de Unidade e Subunidade, um Programa de Técnicas Não Letais .....	184
Gráfico 28 - Comparativo: Implementar, em âmbito de Unidade e Subunidade, um Programa de Técnicas Não Letais X Situação antes do ingresso no CFO .....	185
Gráfico 29 - Classificar corretamente as Técnicas Não Letais .....	185
Gráfico 30 - Comparativo: Classificar corretamente as Técnicas Não Letais X Situação antes do ingresso no CFO.....	186
Gráfico 31 - Utilizar corretamente os EPI e EPC disponíveis na PMES .....	186
Gráfico 32 - Utilizar corretamente os agentes químicos não letais.....	187
Gráfico 33 - Comparativo: Utilizar corretamente os agentes químicos não letais X Situação antes do ingresso no CFO.....	188
Gráfico 34 - Manusear corretamente e realizar disparos com um Dispositivo Eletrônico de Controle (DEC).....	188

Gráfico 35 - Comparativo: Manusear corretamente e realizar disparos com um Dispositivo Eletrônico de Controle (DEC) X Situação antes do ingresso no CFO...	189
Gráfico 36 - Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial .....	190
Gráfico 37 - Comparativo: Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial X Situação antes do ingresso no CFO .....	190
Gráfico 38 - O questionário aplicado antes do início da disciplina, na sua opinião, permitiu resgatar conhecimentos prévios sobre o Uso Proporcional da Força e contribuiu para a melhor apresentação dos conteúdos, durante as aulas? .....	191
Gráfico 39 - Você considera que a disciplina foi conduzida de modo a resgatar conhecimentos anteriores e acrescentar novos conhecimentos acerca dos assuntos abordados? .....	192
Gráfico 40 - Você considera que os treinamentos recebidos na disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais" te ajudaram a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força, no exercício das funções policiais? .....	192
Gráfico 41 - Você se considera seguro(a) em usar a força durante ocorrências policiais, considerando os conhecimentos adquiridos na disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais"?.....	193
Gráfico 42 - Você acredita que os conhecimentos sobre o Uso Proporcional da Força, recebidos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional? .....	194
Gráfico 43 - Você acredita que os conhecimentos sobre Técnicas Não Letais, adquiridos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional? .....	195
Gráfico 44 - Você acredita que os conhecimentos sobre o nível de força "técnicas de mãos livres" ou "técnicas de contato", recebidos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional? .....	195
Gráfico 45 - No seu entendimento, a disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais" possibilitou a reflexão crítica acerca das suas ideias sobre o assunto?.....	196
Gráfico 46 - A disciplina te permitiu e estimulou a buscar novos conceitos, teorias e modelos para ampliar seus conhecimentos sobre o assunto, de um modo que possam ser aplicados em situações diversas?.....	196
Gráfico 47 - Ao longo da disciplina, foi possível "testar as novas ideias e conceitos em situações mais próximas da realidade"? .....	197

Gráfico 48 - Na sua opinião, a disciplina foi conduzida de modo que os conhecimentos teóricos tenham sido aplicados em situações práticas e vivenciais, e tais aplicações foram devidamente supervisionadas e/ou monitoradas, de modo a oportunizar a expansão e superação do ambiente controlado, elevando a aprendizagem à sua prática profissional? .....	198
Gráfico 49 - Dentre os elementos abaixo, quais você considera que foram alcançados durante a aplicação da disciplina: .....	199
Gráfico 50 - Você considera que as aulas ministradas fora da Academia da Polícia Militar (no RPMont e no BME) aumentaram sua motivação para aprender? .....	200
Gráfico 51 - Você considera que as aulas ministradas por outros Oficiais e Praças da PMES contribuíram para aumentar seu relacionamento e sua conexão com outros membros da Corporação?.....	201
Gráfico 52 - Você considera que as visitas que estavam previstas para ocorrer na fábrica de equipamentos não letais e nas Unidades de Operações Especiais e de Operações de Choque da PMERJ poderiam ter contribuído para aumentar seu conhecimento acerca do Uso Proporcional da Força e das Técnicas Não Letais? .	202
Gráfico 53 - Respostas dadas à situação do vídeo 1 (homem armado de faca que agrediu policiais em Chontales, Nicarágua, em 2006) .....	203
Gráfico 54 - Respostas dadas à situação do vídeo 2 (homem armado de faca dominado por policiais em São Paulo) .....	204
Gráfico 55 - Respostas dadas à situação do vídeo 3 (policial militar reagindo a assalto na porta de escola, em São Paulo) .....	205
Gráfico 56 - Respostas dadas à situação do vídeo 4 (policial militar dispara arma de fogo após ser agredido por jovem, durante abordagem policial, em Mato Grosso)	207
Gráfico 57 - Reconhecer os níveis de submissão do oponente .....	208
Gráfico 58 - Reconhecer os diversos níveis de uso da força disponíveis para a polícia .....	209
Gráfico 59 - Relacionar adequadamente os níveis de submissão do seu oponente com os níveis de força que você deve utilizar em ocorrências policiais.....	210
Gráfico 60 - Reconhecer os componentes físico, doutrinário e ético do Conceito Não Letal .....	211
Gráfico 61 - Implementar, em âmbito de Unidade e Subunidade, um Programa de Técnicas Não Letais .....	211
Gráfico 62 - Classificar corretamente as Técnicas Não Letais .....	212

Gráfico 63 - Utilizar corretamente os EPI e EPC disponíveis na PMES .....	212
Gráfico 64 - Utilizar corretamente os agentes químicos não letais.....	213
Gráfico 65 - Manusear corretamente e realizar disparos com um Dispositivo Eletrônico de Controle (DEC).....	214
Gráfico 66 - Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial .....	214

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AO – Aprendizagem Organizacional  
APM – Academia de Polícia Militar  
Asp – Aspirante a Oficial  
BAC – Batalhão de Ações com Cães  
BME – Batalhão de Missões Especiais  
CA – Conceitualização Abstrata  
CAO – Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais  
CAS – Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos  
CBMES – Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo  
CBO – Classificação Brasileira de Ocupações  
CCEAL – Código de Conduta para os Encarregados de Aplicação da Lei  
CCEM – Curso de Comando e Estado Maior  
CEE – Conselho Estadual de Educação  
Cel – Coronel  
CFA – Centro de Formação e Aperfeiçoamento  
CFAP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças  
CFO – Curso de Formação de Oficiais  
CFSd – Curso de Formação de Soldados  
CHS – Curso de Habilitação de Sargentos  
Cmt – Comandante  
CPU – Comandante de Policiamento da Unidade  
DEC – Dispositivo Eletrônico de Controle  
EA – Experimentação Ativa  
EC – Experiência Concreta  
ENGIN – Laboratório de Engenharia de Integração e Governança Multinível do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional  
EPC – Equipamento(s) de Proteção Coletiva  
EPI – Equipamento(s) de Proteção Individual  
EPR – Equipamento(s) de Proteção Respiratória  
EUA – Estados Unidos da América  
IES – Instituição de Ensino Superior  
ISP – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública



Maj – Major

MINTER – Mestrado Interinstitucional em Engenharia e Gestão do Conhecimento com ênfase em Segurança Pública

ONU – Organização das Nações Unidas

OR – Observação Reflexiva

PBUFAF – Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei

PEAC – Programa de Ensino e Aprendizagem por Competências

PMERJ – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro

PMES – Polícia Militar do Espírito Santo

PNSP – Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030

PNSPDS – Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social

POP – Procedimento(s) Operacional(is) Padrão

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento

QOCPM – Quadro de Oficiais Combatentes da Polícia Militar

RI – Revolução Industrial

RPMont – Regimento de Polícia Montada

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

TAP – Transferência de Aprendizagem para a Prática

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ten Cel – Tenente Coronel

TNL – Técnicas Não Letais

UCR – Universidade Corporativa em Rede

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UPF – Uso Proporcional da Força

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1 OBJETIVOS .....	28
1.1.1 Objetivo Geral .....	28
1.1.2 Objetivos Específicos .....	28
1.2 JUSTIFICATIVA .....	29
1.3 ADERÊNCIA DO TRABALHO AO PPGE GC.....	32
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	37
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	39
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>41</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL ...	41
2.2 NEOAPRENDIZAGEM E A TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM PARA A PRÁTICA DO TRABALHO .....	58
2.2.1 Andragogia e a Neoaprendizagem.....	59
2.2.2 Heutagogia e a Neoaprendizagem.....	65
2.2.3 A teoria da aprendizagem experiencial e a Neoaprendizagem .....	68
2.2.4 A teoria da aprendizagem expansiva e a Neoaprendizagem .....	77
2.2.5 A Neoaprendizagem e o <i>Framework</i> Ponte TAP.....	83
2.3 A POLÍCIA E O USO DA FORÇA .....	92
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>98</b>
3.1 PESQUISA TEÓRICO-BIBLIOGRÁFICA.....	100
3.2 PESQUISA DE CAMPO.....	104
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DOCUMENTAL E DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE</b> .....	<b>112</b>
4.1 FUNÇÕES E FORMAÇÃO DO OFICIAL DA PMES .....	112
4.2 A DISCIPLINA “TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS” E O CFO DA PMES – MÉTODOS DE ENSINO E PONTOS CRÍTICOS .....	120
4.3 APLICAÇÃO DO CICLO DA NEOAPRENDIZAGEM NA DISCIPLINA “TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS” PARA OS ALUNOS DO 3º ANO DO CFO .....	129
4.4 A DIFUSÃO DO CONHECIMENTO SOBRE O USO DA FORÇA POR MEIO DOS ASPIRANTES A OFICIAL .....	155
<b>5 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS: DA TEORIA À PRÁTICA</b> .....	<b>158</b>

5.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS ALUNOS OFICIAIS.....	158
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OFICIAIS SUPERIORES DE UNIDADES QUE RECEBERAM ASPIRANTES A OFICIAL .....	219
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>235</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>241</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PRÉVIO À APLICAÇÃO DA DISCIPLINA ..</b>	<b>267</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO POSTERIOR À APLICAÇÃO DA DISCIPLINA .....</b>	<b>277</b>
<b>APÊNDICE C - PERGUNTAS USADAS NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....</b>	<b>289</b>
<b>APÊNDICE D - TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ..</b>	<b>290</b>
<b>ANEXO A - GRADES CURRICULARES DO CFO (1992 – 2023).....</b>	<b>308</b>
<b>ANEXO B - PROGRAMA DE ENSINO E APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS (PEAC) DAS TURMAS ANTERIORES .....</b>	<b>340</b>
<b>ANEXO C - PROGRAMA DE ENSINO E APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS (PEAC) DA TURMA ESTUDADA .....</b>	<b>343</b>
<b>ANEXO D - PUBLICAÇÕES DA INDICAÇÃO DOS INSTRUTORES TASER..</b>	<b>349</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*“Nada é permanente, exceto a mudança.”*

(Heráclito de Éfeso)

Ao analisar a evolução da atuação policial durante o início do século XXI observa-se seu aprimoramento legal e técnico, em especial no tocante ao respeito aos direitos humanos e ao uso da força.

Particularmente, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das chamadas armas ou técnicas não letais (TNL) têm contribuído para o avanço da atividade policial em todo o mundo. Elas têm se tornado importantes alternativas para o sucesso de diversas operações militares (Cavaco, 2013; Correia, 2009; Estados Unidos da América, 2012; Martins, 2011) e policiais (Longridge *et al.*, 2020) e para a preservação da vida, em diversos tipos de conflitos (Alexander, 2003; Alexander, 2019; Brasil, 2017; Cavaco, 2013; Correia, 2009; Martins, 2011).

Para o Exército Brasileiro, existe uma “[...] tendência mundial de aumento do emprego e do desenvolvimento tecnológico das armas menos letais, fomentado, em parte, pelo rigor da legislação atinente à preservação dos direitos humanos e das restrições ao uso da força durante ações de coerção” (Brasil, 2017, p. 1-1).

O emprego dessas técnicas e a formação profissional de agentes da lei voltada para a compreensão acerca de sua importância na preservação de vidas e na defesa dos direitos humanos têm sido defendidos por diversos autores (Aguilar, 2019; Alexander, 2003; Alexander, 2019; Pinc, 2009; Riani, 2013; Sandes, 2007). Além disso, a Matriz Curricular para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública (Brasil, 2014, p. 40) destaca a importância dos conhecimentos acerca do uso da força e de TNL na formação policial.

Acompanhando essa evolução, tanto no âmbito nacional como internacional, percebe-se uma discussão cada vez mais intensa acerca da violência policial e do uso excessivo da força pelos órgãos de segurança pública em todo o globo terrestre. A título de exemplo, pode-se citar vários autores e trabalhos que trazem essa discussão. Alguns entendem que a atuação policial evoluiu, tornando-se mais profissional e ética (Grove *et al.*, 2016; Jauchem, 2014; Jonathan-Zamir, Litmanovitz e Haviv, 2022;

Longridge *et al.*, 2020; Malone; Dammert, 2020; Riani, 2019), enquanto outros entendem as ações policiais como truculentas e arbitrárias (Bonner; Dammert, 2021; Boxer *et al.*, 2021; Rohrer, 2021; Taibi, Pérez e Fuster, 2021).

Nesse processo formativo, Neyroud (2011), em seu “Review of Police Leadership and Training”, defende a necessidade de uma nova abordagem voltada ao profissionalismo do policiamento, a fim de enfrentar as difíceis e diferentes demandas que se apresentam no Século 21. Para Kempner-Moreira (2022, p. 19), “Governar de maneira a gerar conhecimentos de valor é o caminho em um mundo de mudanças tão radicais, inesperadas e, na maioria das vezes, desafiadoras”.

Cordner e Shain (2011) chamam a atenção para o fato de que análises acerca do custo-benefício dos treinamentos policiais têm sido mais rigorosas. Isso tem feito com que muitas corporações busquem, por um lado “[...] eliminar treinamentos desnecessários [...]”, e por outro, “[...] fazer todos os treinamentos tão eficientes quanto possível” (2011, p. 282, tradução nossa). Com isso, têm-se buscado, segundo os autores, abordagens mais científicas e métodos de instrução mais efetivos.

Tais mudanças já se mostravam uma preocupação para o Tenente-Coronel Wayne Whiteman, do exército americano, em 1998, quando escreveu o relatório “Training and educating Army Officers for the 21st century: implications for the United States Military Academy”. Nele, o Oficial destacava que as mudanças atuais não encontram precedentes nos últimos 400 anos. E alertava que, nesse cenário, possíveis previsões são, na melhor das hipóteses, “[...] difíceis e repletas de incertezas” (Whiteman, 1998, p. 2, tradução nossa). Nesse contexto, o autor esclareceu que haveria uma necessidade de mudança na formação dos futuros Oficiais do Exército Americano, que precisariam enfrentar continuamente o desafio de rever seus papéis e responsabilidades de acordo com as características desse novo mundo. Uma das mudanças destacadas pelo autor, à época, foi a transformação das informações na maior *commodity* do Século XXI. Segundo ele, esse ativo seria, provavelmente, protegido pelos militares do futuro, do mesmo modo que nossos ancestrais protegeram recursos naturais e territórios, no passado.

Na esteira de tais documentos, percebe-se que a formação policial tem sido objeto de diversos estudos científicos, ao redor do mundo. Muitos deles corroboram a

ideia de que a formação inicial dos policiais é um período importante para transmissão de valores éticos e morais e isso pode mudar o comportamento dos novos policiais (Antrobus; Thompson; Ariel, 2018; Constable; Smith, 2015; Platz; Sargeant; Strang, 2017; Sherman, 1980). Acerca da formação inicial dos policiais militares no Espírito Santo e do uso da força por esses profissionais, Alves (2004, p. 14) alerta que, “Se a polícia possui uma atuação autoritária e violenta, entendemos que alguns aspectos relacionados à formação podem estar contribuindo para isso”.

Waddington (1999, p. 292-293, tradução nossa), por sua vez, nega que “[...] a polícia seja um repositório de autoritarismo, racismo e conservadorismo dentro de uma população liberal transbordando do leite da bondade humana”. Para ele, a subcultura policial pode ser, na verdade, a “[...] expressão de valores, crenças e atitudes comuns num contexto policial” (Waddington, 1999, p. 293, tradução nossa). Independentemente, no entanto, do posicionamento dos autores supracitados, estudos apontam que “mudar uma organização ou uma profissão requer treinamento e educação” (Birzer, 2003, p. 30, tradução nossa) e que a formação inicial pode ajudar a resolver questões relacionadas à cultura policial.

Alguns estudos acerca da inserção de conteúdos sobre policiamento comunitário e policiamento orientado para o problema nos currículos dos cursos de formação, no entanto, defendem que o comportamento pode vir a ser mais facilmente modificado por meio de treinamento de habilidades práticas (Buerger, 1998; Haarr, 2001). Outros, relatam a necessidade de transformar os conhecimentos adquiridos em ações reais (Antrobus; Thompson; Ariel, 2018; Haarr, 2001). A necessidade de se desenvolver novos métodos de ensino e formação policial também é apoiada por diversos estudos (Antrobus; Thompson; Ariel, 2018; Beighton; Poma, 2015; Beighton; Poma; Leonard, 2014; Brown *et al.*, 2017; Haarr, 2001; Heslop, 2011; Platz, 2016; Platz; Sargeant; Strang, 2017; Sherman, 1982).

As dramatizações, por exemplo, foram consideradas por alguns alunos de cursos iniciais de formação policial, como “muito distantes das operações e muito irrealistas para trazerem benefícios significativos em seu progresso” (Constable; Smith, 2015, p. 58). Além disso, se as simulações não refletirem o que ocorre na “vida real”, ou não forem adequadamente preparadas de forma a fornecer aos alunos as competências necessárias, podem não estimular a imprescindível reflexão sobre a

atividade policial (Phelps *et al.*, 2018). Segundo Lauritz *et al.* (2012), a formação policial na Suécia, por exemplo, está mais focada em experiências pragmáticas do que na reflexão, o que pode, de certa forma, influenciar as preferências dos próprios alunos, que preferem as atividades práticas às reflexivas. Sandes (2007) identificou contradições nas percepções de docentes e discentes, acerca do treinamento policial. Enquanto os educadores demonstraram maior preocupação em formar profissionais mais humanos, críticos e participativos, “[...] os alunos apontam disparidades e desequilíbrio entre as disciplinas ministradas, dada a ênfase ao conhecimento jurídico e pouca prioridade às disciplinas do ofício de polícia” (Sandes, 2007, p. 33).

No nosso país, as atividades de polícia ostensiva e preservação da ordem pública são de competência das Polícias Militares, conforme determinado pelo art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988). No estado do Espírito Santo, a Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) é a organização dedicada a essas atividades. Fundada em 06 de abril de 1835, possui como valores a hierarquia, a disciplina, a ética, a legalidade, a promoção dos direitos humanos e o interesse público. Exerce suas missões constitucionais com a visão de ser reconhecida como referência nacional, pela qualidade na prestação desses serviços (Espírito Santo, 2019).

A gestão da corporação é exercida por seus Oficiais, que são, ao longo de sua carreira, preparados para “[...] o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das Organizações Policiais Militares”, conforme o art. 34 do Estatuto dos Policiais Militares (Espírito Santo, 1978). Percebe-se, por meio dos estudos citados, a importância que as lideranças possuem no processo de evolução das organizações, o que justifica o foco da presente pesquisa na formação dos Oficiais da PMES. Esses profissionais recebem sua formação profissional por meio do Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública – Curso de Formação de Oficiais (CFO), que ocorre na Escola de Formação de Oficiais (EsFO), criada no ano de 1992 (Espírito Santo, 2023).

Sendo responsáveis pela gestão e governança da corporação, esses profissionais podem auxiliar na institucionalização do conhecimento, partindo da intuição (ou da educação individual), o que pode vir a trazer uma mudança na qualidade dos serviços prestados pela organização, melhorando a qualidade de vida das pessoas por ela atendidas.

De acordo com Rocha Júnior *et al* (2023, p. 3), “para que o policial dispense tratamento adequado ao cidadão, entretanto, precisa se sentir seguro durante sua atuação”. Os autores afirmam que “nessas condições, dispensar um tratamento mais humano e profissional ao cidadão passa a ser mais provável e mais fácil” (Rocha Júnior *et al*, p. 3). Para que isso ocorra, especificamente em relação ao uso proporcional da força e das TNL, é preciso esclarecer melhor os seus limites legais e as ferramentas disponíveis, dentro de um contexto de respeito aos direitos humanos e ao estado democrático de direito. Nesse contexto, faz-se necessário o emprego de uma metodologia de ensino que amplie a absorção do conhecimento relacionado ao assunto.

Nesse contexto, surge a Gestão do Conhecimento como um fator capaz de promover a inovação e a Aprendizagem Organizacional (AO), o que pode trazer melhorias para a qualidade dos serviços prestados pelas organizações (Batista, 2012, p. 18; Freire; Silva; Silva, 2021, p. 50). E de modo mais específico, a Neoaprendizagem se apresenta como uma metodologia para a aprendizagem experiencial e expansiva, por meio da inovação na tríade educacional (aprendente-ensinante-instituição de ensino), com influências práticas sobre a AO e sobre os resultados produzidos pelas organizações (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 97; Freire; Silva; Silva, 2021, p. 22).

Sendo uma metodologia de ensino voltada a “[...] promover um aprendizado baseado na teoria de educação por toda a vida [...]” (Freire; Pacheco; Aires; Bresolin, 2019, p. 102), a Neoaprendizagem pode vir a ser um fator chave no aumento da absorção de conhecimento, ao submeter os futuros profissionais a experiências práticas, mais próximas da realidade que encontrarão “nas ruas”. Para tal mister, “[...] pressupõe o diálogo entre múltiplos stakeholders, levando para a rede de aprendizagem da organização e para a sociedade a aplicação e cocriação de conhecimentos” (Freire; Silva; Bresolin, 2021, p. 33). Ao buscar a expansão do ambiente e do objeto de aprendizagem, amplia os horizontes do aluno e do professor. Permite, desse modo, não só a melhoria da aprendizagem, mas a cocriação de conhecimentos que ainda não existem, nem para o aluno e nem para o professor, colocando ambos na condição de aprendentes.

Busca-se, dessa forma, que auxilie no aumento da autonomia, da



autodeterminação, do autodirecionamento e da autogestão dos futuros Oficiais, em relação ao assunto TNL. Com isso, almeja-se um aumento da absorção de conhecimentos sobre o assunto e da transferência desse conhecimento para a prática do trabalho, em especial quando houver necessidade do emprego da força por esses profissionais. Conseqüentemente, espera-se a melhoria dos serviços prestados à população, com a redução do uso da força às situações em que tal se fizer necessário.

Assim, mostra-se imprescindível compreender como a Gestão do Conhecimento e a Neoaprendizagem podem contribuir para a melhoria da atividade policial, em especial no tocante ao uso da força e das TNL, por meio da incorporação de conhecimentos explícitos – legislação, normas e regulamentos – e tácitos, de conduta ética e de atuação técnica.

O presente trabalho busca, diante do exposto, responder à seguinte questão de pesquisa: **como a Neoaprendizagem pode ser aplicada na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” no Curso de Formação de Oficiais (CFO) da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) para a melhoria da atividade policial?**

Após exibir a contextualização e a questão de pesquisa, a introdução da presente dissertação apresenta quatro subcapítulos, sendo o primeiro destinado à definição dos objetivos geral e específicos. Segue-se com a justificativa, comprovação da aderência da pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) e a delimitação da pesquisa e da estrutura do trabalho.

## 1.1 OBJETIVOS

Após a contextualização e delimitação do tema, apresentar-se-á, na sequência, o objetivo geral e os específicos:

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de técnicas não letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

a) Compreender a relação entre as diretrizes da Neoaprendizagem e a

transferência da aprendizagem para a prática do trabalho;

- b) Descrever os métodos de ensino de técnicas não letais utilizados na Academia da Polícia Militar do Espírito Santo;
- c) Identificar os pontos críticos dos métodos de ensino de técnicas não letais;
- d) Identificar a contribuição do emprego do Ciclo da Neoaprendizagem na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” do Curso de Formação de Oficiais da PMES.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme já exposto, a evolução tecnológica e a globalização têm gerado mudanças na sociedade atual, que não encontram precedentes, nem em quantidade nem em velocidade (Bresolin, 2020; Bresolin; Freire, 2022; Bresolin; Freire; Pacheco, 2021; Deepika; Chitranshi, 2020; Hase; Kenyon, 2000; Nonaka; Takeuchi, 2019; Whiteman, 1998). Aires (2020, p. 24) esclarece que “[...] a transformação digital da 4ª RI já está presente na vida das pessoas [...]” e “[...] está alterando a forma como trabalhamos e nos relacionamos com o meio em que vivemos [...]”.

Tais mudanças trazem para os educadores, de modo geral, uma necessidade de adaptação aos novos tempos e às novas gerações de educandos, que, por encontrarem um mundo bem diferente de outrora, acabaram desenvolvendo características que as gerações anteriores não tinham (Bresolin, 2020; Bresolin; Freire, 2022; Bresolin; Freire; Pacheco, 2021; Deepika; Chitranshi, 2020; Freire; Silva; Bresolin, 2021; Freire; Silva; Silva, 2021; Hase; Kenyon, 2000).

Com relação à função de treinamento nas empresas, essas surgem “[...] juntamente com a sociedade industrial, crescendo em importância até os dias atuais” (Kraemer, 2018, p. 70). Para Amaral (2022, p. 16) “a educação profissional possui uma importância fundamental no mundo do trabalho [...]”.

A importância do ensino policial e a necessidade de sua mudança, diante do cenário atual, torna-se ainda maior, tendo em vista a relevância de sua atividade para a qualidade de vida de todas as pessoas (Dammert, 2022; ONU, 1979; Pinc, 2009; Sandes, 2007), que clamam por “[...] mais presença e proteção [...]” (Dammert, 2022,

p. 111, tradução nossa) por parte do Estado, personificado por suas organizações policiais. Além disso, a evolução tecnológica trouxe maiores possibilidades de controle da atividade pela população, que deseja serviços públicos cada vez mais qualificados e a redução do uso da força por parte dos órgãos de segurança pública e defesa social (Dammert, 2022; Rocha Júnior *et al.*, 2023; Teixeira, 2009). Esses fatores acabam por exigir uma mudança na formação dos agentes encarregados da aplicação da lei, conforme percebe-se em vários estudos sobre o tema (Blumberg *et al.*, 2019; Cordner; Shain, 2011; Neyroud, 2011; Pinc, 2009; Rocha Júnior *et al.*, 2023; Sandes, 2007; Teixeira, 2009), apesar dos avanços já alcançados (Dammert, 2022; Guimarães, 2002; Kahn, 2002; Sandes, 2007). Nesse aspecto, cabe destacar a necessidade de “[...] buscar um modelo alternativo de treinamento, capaz de buscar a mudança de comportamento” (Pinc, 2009, p. 53), e a importância do “[...] desenvolvimento e a utilização de armas ‘menos letais’ [...]” (Teixeira, 2009, p. 16).

Em meio a esse turbilhão de alterações e adaptações aos novos tempos surge a Neoaprendizagem, que, desde 2015, vem sendo desenvolvida e aplicada em diversos projetos de pesquisa e de extensão, por pesquisadores do Laboratório de Engenharia de Integração e Governança Multinível do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional (ENGIN), que é vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A Neoaprendizagem “[...] pode ser considerada validada [...]”, tendo conquistado robustez suficiente para “[...] fornecer a base teórica, metodológica e aplicada para a inovação na educação de jovens e adultos [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 96). É possível, inclusive, encontrar estudos realizados por pesquisadores de fora da UFSC (Santos *et al.*, 2020), que entenderam ser possível a aplicação de seus conceitos na educação de jovens e adultos. A Neoaprendizagem pode ser compreendida como “[...] uma plataforma metodológica andragógica de ensino e aprendizagem experiencial e expansiva, que estabelece caminhos de inovação para a tríade educacional (aprendente-ensinante-instituição de ensino)” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 97). Sua fundamentação teórica pauta-se, de acordo com Pacheco *et al.* (2019, p. 13), nas seguintes abordagens:

- a. Os quatro pilares da UNESCO;

- b. Os 4Is da aprendizagem organizacional;
- c. A aprendizagem experiencial de Kolb; e
- d. Os métodos ativos de aprendizagem.

Além disso, utiliza-se da abordagem andragógica de ensino e das teorias da aprendizagem experiencial e expansiva, com o objetivo de promover “[...] situações, experiências, vivências, simulações e desafios que possibilitam a criação e aplicação de novos conhecimentos em situações práticas ou mais próximas da realidade” (Bresolin; Freire, 2022, p. 13). Apresenta-se, por conseguinte, “[...] como uma metodologia inovadora que possibilita o processo de aprendizagem organizacional [...]” (Umbelino, 2022, p. 17).

Aliada aos ciclos da Gestão do Conhecimento e da AO, a Neoaprendizagem pode contribuir para a transferência da aprendizagem absorvida pelos futuros Oficiais da PMES aos demais profissionais da organização. Com isso, é exequível aprimorar o comportamento dos membros da Corporação, com relação ao uso da força e à preservação da vida, em todo o Estado do Espírito Santo.

Apesar da validação da metodologia da Neoaprendizagem, e da necessidade premente de se desenvolver ou aplicar novos métodos no ensino e na formação policial, durante as pesquisas bibliográfica não foi localizado nenhum trabalho relacionado à aplicação da Neoaprendizagem para o ensino policial. Mais que isso, embora tenham sido localizados trabalhos relacionados ao emprego da andragogia (Khojanashvili; Tsereteli, 2019; Vodde, 2012) no ensino policial, nenhum deles aborda o uso da Neoaprendizagem para o ensino de TNL. E os artigos que tratam da aprendizagem experiencial e expansiva, o fazem buscando resultados no treinamento para tomadas de decisão (Phelps *et al.*, 2018) ou no treinamento para o emprego de armas de fogo (Beighton; Poma, 2015; Beighton; Poma; Leonard, 2014). Foi localizado, ainda, um artigo que aplicou a aprendizagem experiencial no treinamento de policiais para o atendimento de ocorrências envolvendo pessoas idosas (Brown *et al.*, 2017). Nenhum deles, no entanto, buscou estudar, especificamente, a aplicação da Neoaprendizagem ou das teorias educacionais que lhe servem de sustentação no ensino de TNL, níveis de força inferiores ao emprego da força potencialmente letal.

Do exposto, percebe-se que esse estudo se justifica do ponto de vista teórico, pois pretende trazer mais uma validação a um método de ensino que vem se mostrando de grande eficiência e eficácia. Do ponto de vista prático, busca-se trazer melhorias no ensino policial, e, com isso, pretende-se, por meio da AO, aprimorar o desempenho dos policiais na atividade fim, e a prestação de serviços da organização. E do ponto de vista social, aspira-se à melhoria da qualidade de vida da sociedade capixaba, uma vez que a atividade policial tem incidência direta sobre ela.

### 1.3 ADERÊNCIA DO TRABALHO AO PPGE GC

A aderência do tema ao PPGE GC/UFSC é demonstrada pela pretensão de pesquisar sobre como a disseminação do conhecimento (tácito e explícito) aos policiais militares (pessoas), influencia na “aprendizagem organizacional”, ou seja, como a mudança de comportamento individual, por meio da educação andragógica, pode levar à mudança na prestação de serviço de toda uma corporação.

A pesquisa ocorrerá em uma Instituição de Ensino Superior (IES) vinculada à PMES, e pode contribuir para que a APM evolua para uma Universidade Corporativa em Rede, o que é um dos objetos de estudo do Laboratório de Pesquisa Científica e Tecnológica em Engenharia da Integração & Governança do Conhecimento (ENGIN), conforme verificado no site do laboratório.

Para tanto, pretende-se verificar como o conhecimento sobre o assunto está incorporado aos regulamentos, manuais, apostilas, processos e rotinas organizacionais, bem como à cultura organizacional.

Pretende-se, ainda, verificar se os princípios de Gestão do Conhecimento do PPGE GC/UFSC são utilizados na instituição. Caso não o sejam, como se pode aplicá-los, e caso o sejam, se tal aplicação está sendo feita de forma correta.

Tal estudo vincula-se diretamente ao conceito de conhecimento que a Área de Concentração de Gestão do Conhecimento adota, pois o conhecimento sobre as TNL está sendo um processo e um produto que estão influenciando as relações entre policiais e a sociedade. Além disso, o uso adequado de tais conhecimentos agrega valor aos serviços da PMES, ou seja, melhora os serviços prestados pela organização à sociedade capixaba.

Em relação à Linha de Pesquisa, o tema se enquadra tanto em “Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade” quanto em “Gestão do Conhecimento Organizacional”. O primeiro enquadramento se justifica pelo fato de que se pretende estudar metodologias, técnicas e ferramentas para o ensino das TNL dentro de uma instituição policial de modo a mudar o processo de criação e aplicação do conhecimento de forma determinante para impactar a aprendizagem organizacional da corporação.

A adesão à segunda Linha de Pesquisa ocorre pelo vínculo do estudo com o “[...] processo de aprendizagem organizacional e seus sub processos de criação do conhecimento [...]”. Além disso, se propõe a estudar, na teoria e na prática, como o conhecimento sobre o uso da força é um “fator de produção estratégico” dentro da organização policial.

Em todo esse contexto apresentado, utilizar-se-á de conceitos de andragogia, aprendizagem experiencial e expansiva e Neoaprendizagem – que foi desenvolvida pelo PPGECC – bem como de Governança Multinível em Rede e Governança do Conhecimento e da Aprendizagem, como catalisadores dos métodos de ensino e aprendizagem a serem usados. Na aplicação desses conceitos, levar-se-á em conta, dentro da aplicação da Neoaprendizagem, o *Framework* da Aprendizagem Organizacional, partindo da **intuição** e chegando à **institucionalização** do conhecimento, passando pela **interpretação** e pela **integração**.

Nesse diapasão, percebe-se que outros trabalhos elaborados por egressos do PPGECC apresentaram estudos sobre temas correlatos, conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 - Trabalhos do PPGECC relacionados ao tema da dissertação

AUTOR	TÍTULO	ANO	NÍVEL	PALAVRAS-CHAVE
KEMPNER-MOREIRA, Fernanda	Governança Multinível: um <i>framework</i> para a Governança da Segurança Pública Brasileira à luz do paradigma das redes organizacionais	2022	Doutorado	Redes Organizacionais. <b>Redes de Aprendizagem.</b> Governança Multinível. <b>Governança Pública.</b> <b>Segurança Pública.</b>

RIZZATTI, Giselly	<i>Framework</i> de Governança da Aprendizagem Organizacional	2020	Doutorado	Gestão do Conhecimento. <b>Aprendizagem Organizacional.</b> Governança do Conhecimento. Governança da Aprendizagem.
BRESOLIN, Graziela Grando	Modelo Andragógico de Plano de Aula à Luz das Teorias da Aprendizagem Experiencial e Expansiva	2020	Mestrado	<b>Jovem adulto profissional.</b> Plano de aula experiencial e expansivo. Ensinante. Aprendente digital. <b>Andragogia.</b>
AIRES, Regina Wundrack do Amaral	Desenvolvimento de Competências Gerais para a Sociedade em Transformação Digital: uma Trilha de Aprendizagem para profissionais do setor industrial	2020	Mestrado	Transformação Digital. Indústria 4.0. Revolução Industrial. Competências Gerais. <b>Desenvolvimento de Competências.</b> Universidade Corporativa. <b>Educação Corporativa.</b>
SILVA, Talita Caetano	<i>Framework</i> Ponte TAP: Gestão da curva de aprendizagem para a efetivação da transferência de aprendizagem para a prática do trabalho	2019	Doutorado	<b>Transferência de aprendizagem para a prática do trabalho.</b> <b>Universidade Corporativa em Rede.</b> Desempenho competente. Curva de aprendizagem.
KRAEMER, Rodrigo	Modelo de Maturidade do Sistema de Educação Corporativa	2018	Mestrado	<b>Sistema de Educação Corporativa;</b> Modelo de Maturidade; <b>Treinamento;</b> <b>Universidade Corporativa em Rede;</b>

				<b>Aprendizagem em Rede.</b>
COUTO, Rogéria Moreira	Governança nas instituições de ensino superior: análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo <i>multilevel governance</i>	2018	Mestrado	Governança. <i>Multilevel Governance.</i> <b>Governança nas Universidades.</b>
ARAÚJO, Thiago de Souza	Um <i>framework</i> para o e-Judiciário estadual baseado na governança e gestão do conhecimento	2017	Doutorado	Poder Judiciário estadual; Engenharia do conhecimento; <b>Administração Pública;</b> <b>Especialização funcional;</b> <b>Governança estratégica do conhecimento;</b> Estratégia e estrutura organizacional
NEVES, Edson Oliveira	Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento.	2017	Doutorado	<b>Aprendizagem Organizacional;</b> Capacidade Absortiva; Inovação.
IGARASHI, Wagner	Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação.	2009	Doutorado	Avaliação; <b>Aprendizagem Organizacional;</b> Indicadores de Desempenho.
SANTOS, Jane L.S.	Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas.	2009	Mestrado	<b>Aprendizagem Organizacional;</b> Planejamento Estratégico; Universidade Pública.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além dos trabalhos supracitados, é viável estabelecer relação direta entre a



presente dissertação e pesquisas teóricas e aplicadas que vêm sendo desenvolvidas por professores do PPGE/C e integrantes do Laboratório ENGIN/EGC sobre Universidade Corporativa em Rede (UCR) e Neoaprendizagem, o que reforça a aderência da pesquisa ao Programa.

Em relação à aderência do trabalho à Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), é factível afirmar que se vincula, diretamente, aos princípios estabelecidos em seu artigo 4º, com ênfase para:

- a. “[...] respeito ao ordenamento jurídico e aos direitos e garantias individuais e coletivos [...]” (Brasil, 2018) – uma vez que a proporcionalidade do uso da força e a busca pela preservação da vida humana, conceitos básicos no ensino das TNL, estão previstos em diversas leis pátrias e internacionais, como será melhor explicado no decorrer do trabalho;
- b. “[...] proteção, valorização e reconhecimento dos profissionais de segurança pública [...]” (Brasil, 2018) – pois, entre as TNL estão o uso adequado de equipamentos de proteção individual e coletiva. Além disso, o uso proporcional da força tende a aumentar a legitimidade da ação policial e o reconhecimento da profissão e dos profissionais, perante a sociedade;
- c. “[...] proteção dos direitos humanos, respeito aos direitos fundamentais e promoção da cidadania e dignidade da pessoa humana [...]” (Brasil, 2018) – conforme já citado, o uso proporcional da força e de TNL é citado, diretamente, em instrumentos internacionais de direitos humanos, e o seu ensino e disseminação no âmbito das organizações policiais contribui para o estabelecimento do princípio em tela;
- d. “[...] eficiência na prevenção e no controle das infrações penais [...]” (Brasil, 2018) – tendo como principal atribuição constitucional a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, as Polícias Militares atuam diretamente na prevenção e controle das infrações penais, e a melhoria da prestação de serviço dessas organizações aumenta a eficiência dessa atividade;
- e. “[...] resolução pacífica de conflitos [...]” (Brasil, 2018) – ao esclarecer aos integrantes das forças policiais a necessidade do uso proporcional da força,

na resolução dos conflitos nos quais são chamados a intervir, existe uma tendência de emprego dos meios mais moderados à sua disposição e da resolução mais pacífica dessas ocorrências;

- f. “[...] uso comedido e proporcional da força pelos agentes de segurança pública, pautado nos documentos internacionais de proteção aos direitos humanos de que o Brasil seja signatário [...]” (Brasil, 2018) – esse princípio é o cerne da disciplina que está sendo estudada na presente pesquisa;
- g. “[...] proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente [...]” (Brasil, 2018) – um dos conceitos mais aceitos para o termo armas não letais, é o que foi dado pelo Embaixador H. Allen Holmes, na II Conferência de Defesa Não Letal, em 1996, no estado da Virgínia, que as define como “Armas especificamente projetadas e empregadas para incapacitar pessoal ou material, ao mesmo tempo em que **minimizam mortes, ferimentos permanentes no pessoal, danos indesejáveis à propriedade e comprometimento do meio-ambiente**” (Alexander, 2003, p. 19, grifo nosso). Dessa maneira, o simples conceito de armas não letais já demonstra a aderência do tema a esse princípio;
- h. “[...] promoção da produção de conhecimentos sobre segurança pública [...]” (Brasil, 2018) – ao aplicar a Neoaprendizagem no ensino dos futuros Oficiais e estimulá-los a transferir sua aprendizagem para a prática do trabalho, objetiva-se o fomento, nesses profissionais, da busca por mais conhecimento sobre segurança pública, e, conseqüentemente, a promoção da produção desses conhecimentos.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Visando permitir que a pesquisa se desenvolva dentro do tempo estabelecido e dos objetivos a serem alcançados por um Programa de Pós-Graduação em nível de Mestrado, delimitou-se como escopo a aplicação da Neoaprendizagem no ensino da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” para os Alunos Oficiais da Polícia Militar do Espírito Santo que estão cursando o 3º ano. Essa turma estará, em breve, se formando e tornar-se-ão os principais responsáveis por liderar e supervisionar o policiamento nas ruas do Estado, aplicando os conhecimentos na atividade fim da

organização. Com isso, será possível mensurar, dentro do prazo de conclusão do mestrado, os resultados iniciais da aplicação da Neoaprendizagem no ensino da disciplina.

Além do fato de serem os futuros líderes da corporação, a escolha dessa turma específica se deu em virtude de o pesquisador ter sido nomeado instrutor da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” para essa turma, o que permite maior acesso a todo o contexto necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

O trabalho tem como delimitação conceitual o estudo do Ciclo do Conhecimento Organizacional e da Aprendizagem Organizacional, bem como a Metodologia da Neoaprendizagem.

Os objetos de estudo são o indivíduo e a aprendizagem individual, e o grupo, tendo em vista que serão analisados dados obtidos por meio de pesquisas com integrantes de uma turma de alunos do CFO, que é um Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública, aprovado pela Resolução CEE-ES Nº 4.663/2016.

Sendo o Brasil um país de dimensões continentais, a diferença de cultura entre as populações das diferentes Unidades da Federação faz-se perceptível. Essas diferenças, apesar da previsão constitucional da existência das polícias militares, e de padronizações oriundas da legislação federal, fazem com que haja características peculiares a cada uma delas. Nesse contexto, a legislação estadual, e suas regulamentações, entre outros aspectos históricos e culturais, levaram à escolha de uma abrangência local para a análise da pesquisa. Além disso, serão usadas informações de questionários e entrevistas desenvolvidas junto a integrantes da PMES. Apesar de serem analisadas normas e documentos oficiais em âmbito nacional e até internacional, o foco principal da pesquisa documental é a realidade encontrada em âmbito estadual.

A análise desses documentos torna-se particularmente importante para a pesquisa, pois permite entender o contexto em que estão inseridos os militares que são objeto da pesquisa. Questões históricas e dificuldades geradas por decisões tomadas por gestores e governantes locais podem ser verificadas através da análise desses documentos, permitindo compreender alguns aspectos críticos que

influenciam nos resultados do ensino policial, conforme será demonstrado adiante.

Apesar da abrangência local da pesquisa, seus resultados podem vir a gerar reflexões e mudanças em nível nacional, ou mesmo internacional, guardadas as diferenças entre as peculiaridades de cada organização policial. Essa possibilidade se deve ao fato de terem sido estudadas normas nacionais e internacionais e à aplicação de uma metodologia de ensino validada em outros estados e em outras realidades, distintas da atividade policial.

Em relação à temporalidade, a pesquisa pode ser classificada como transversal, ou do tipo *cross-sectional*, uma vez que ocorre na atualidade, não sendo feita nenhuma análise sobre períodos anteriores.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para cumprir seus objetivos, o presente trabalho estrutura-se em seis capítulos, sendo o primeiro, essa parte introdutória. Nela, foi contextualizado e delimitado o tema, foram apresentados os objetivos, a justificativa e a aderência do estudo ao PPGE/GC/UFSC, bem como a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo será apresentada a fundamentação teórica, que consistirá no estudo de trabalhos acerca dos seguintes temas: Gestão do Conhecimento; Neoaprendizagem; Aprendizagem Organizacional; Andragogia; Governança da Aprendizagem e do Conhecimento; Ciclos de Conhecimento e Aprendizagem Organizacional; e Transferência da Aprendizagem para a Prática do Trabalho.

Na sequência, os procedimentos metodológicos serão expostos e explicados, visando esclarecer e permitir a verificação da pesquisa realizada. Apresenta a estratégia de busca e os artigos encontrados a partir dessa estratégia, além de informar sobre a visão de mundo do pesquisador e classificar a pesquisa realizada.

O Capítulo 4 inicia com os resultados da pesquisa documental que visa esclarecer a importância do estudo sobre o uso da força pela polícia. Segue-se um breve estudo sobre a função dos Oficiais na estrutura das Polícias Militares e um breve histórico sobre a formação desses profissionais e do ensino de disciplinas correlatas ao tema estudado, no âmbito da PMES. Posteriormente, será demonstrada a modelagem da aplicação da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” para os

alunos do 3º ano do CFO/PMES e demonstrado o potencial de disseminação do conhecimento adquirido por eles, devido à movimentação desses militares para todos os Comando de Polícia Ostensiva Regionais (CPO-R) da PMES.

O quinto capítulo analisará a pesquisa empírica realizada com os referidos alunos, por meio da aplicação de dois questionários. O primeiro teve como objetivo conhecer melhor o perfil da turma e verificar os conhecimentos prévios que eles possuíam sobre o assunto. O segundo, verificar se houve aquisição de conhecimento e se os alunos identificaram a aplicação de alguns dos conceitos relacionados à Neoaprendizagem durante o treinamento. Ainda nesse capítulo, serão transcritas partes das entrevistas realizadas com Oficiais Superiores de algumas das Unidades que receberam os egressos da turma estudada, visando verificar se houve transferência da aprendizagem para a prática do trabalho.

Por fim, o sexto capítulo, voltado à conclusão do trabalho, destinar-se-á a discutir os resultados dos dois capítulos anteriores, correlacionando os resultados práticos obtidos em campo com a teoria estudada. Serão, ainda, apresentadas propostas de novas pesquisas que possam aprofundar os estudos aqui realizados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*“Nós sabemos mais do que somos capazes de contar.”*

(Michael Polanyi)

Pretende-se, no presente capítulo, apresentar toda a fundamentação teórica que embasou a aplicação da Neoaprendizagem no ensino de TNL aos alunos do CFO-3, para, posteriormente, analisar os resultados das pesquisas de campo. Com isso, buscar-se-á, no presente capítulo, atingir o objetivo específico “a” (Compreender a relação entre as diretrizes da Neoaprendizagem e a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho).

A fundamentação teórica trará, inicialmente, um estudo sobre a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional, e posteriormente, buscará se aprofundar no estudo da Neoaprendizagem e de como essa metodologia pode contribuir para a transferência para a prática do trabalho.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Ao mesmo tempo em que os direitos humanos se firmavam no mundo, a Gestão do Conhecimento surgia e se fortalecia como disciplina acadêmica. Já em 1964, Peter Drucker criou o termo “trabalhador do conhecimento”, e dois anos depois, o termo “conhecimento tácito” é criado por Michael Polanyi (1966). O termo “*Knowledge Management*” é cunhado por Karl M. Wiig em 1986 e após dois anos, em 1988, Argyris e Schön criam o termo “*organizational learning*” (Santos; Rados, 2020, p. 17).

No Brasil, o primeiro livro sobre Gestão do Conhecimento foi publicado por José Cláudio Cyrineu Terra, em 2000, fruto de sua tese de Doutorado. Nele, o autor afirma que temas como a gestão do capital intelectual, a gestão da inovação e o aprendizado organizacional são importantes e têm estreita correlação com a “[...] competitividade das empresas e dos países.” (Terra, 2000, p. 2). Afirma, ainda, que a Gestão do Conhecimento “[...] é a única vantagem competitiva de que a empresa dispõe.” (Terra, 2000, p. 3).

Outros livros foram publicados na sequência, fortalecendo a disciplina em solo brasileiro. Pouco tempo depois, em 2004, a Universidade Federal de Santa Catarina implanta o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

(Santos; Rados, 2020, p. 18).

Todo esse contexto fez com que as organizações começassem a perceber a importância que o conhecimento passou a ter na sua sobrevivência e evolução. (Rizzatti, 2020, p. 18). O conhecimento passa, então, a ser criado, não apenas pelas organizações, mas pelos ecossistemas, o que exige dos gestores das organizações o desenvolvimento de novas habilidades. Todo esse desenvolvimento está “[...] tornando o conhecimento mais abundante, global, complexo, aberto, profundo e conectado.” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 10, tradução nossa). Isso faz com que as organizações precisem lidar com as questões do excesso de informações e ter muito cuidado para lidar com o tipo certo de informações (Nonaka; Takeuchi, 2019).

E essa evolução, que trouxe novos conceitos e nova luz a diversas dimensões do conhecimento, permitiu olhar para o “fazer policial” com um olhar mais acadêmico e científico, (Cordner; Shain, 2011, tradução nossa). Os autores citam como “[...] dois dos mais poderosos fatores contemporâneos [...]” (Cordner; Shain, 2011, p. 281, tradução nossa) que afetaram a educação e o treinamento policial, justamente a globalização e a, então atual, crise econômica. Mencionam, inclusive, entre outras iniciativas de treinamento internacional, o fato de o Brasil “[...] oferecer treinamento policial a outros países da América Central e América do Sul [...]” (Cordner; Shain, 2011, p. 282, tradução nossa), o que demonstra que nosso país se encontra em um estágio relativamente avançado, em termos de doutrina de atuação policial. Relatam como, entre outras evoluções, o século XX e o início do século XXI trouxeram a visão de que a educação e o treinamento policial seriam pilares para a “[...] profissionalização e modernização da polícia.” (Cordner; Shain, 2011, p. 281, tradução nossa). Acrescentam que essa visão, internamente, coloca o treinamento policial como um “[...] componente muito importante da administração policial, com impactos importantes no desempenho individual e na **mudança organizacional.**” (Cordner; Shain, 2011, p. 281, tradução nossa, grifo nosso). Já externamente, era visto como um meio de “[...] corrigir a má conduta policial e **reformular toda a instituição policial.**” (Cordner; Shain, 2011, p. 281, tradução nossa, grifo nosso). Expõem, ainda, sobre o uso do treinamento policial como forma de “[...] aprimorar as habilidades técnicas da polícia [...]” e de expandir conhecimentos e a aplicação de conceitos sobre “[...] policiamento comunitário, direitos humanos, estado de direito e democratização [...]” (Cordner; Shain, 2011, p. 281, tradução nossa).

Santos e Rados (2020) explicam que o conhecimento é, para a área de concentração de Gestão do Conhecimento do PPGEGC/UFSC, um “[...] processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a **geração de valor** [...]” (2020, p. 38, grifo nosso). E geração de valor parece ser exatamente o que a educação e o treinamento policial têm trazido a essas organizações, segundo Cordner e Shain (2011) expõem em seu artigo. Corroborando com tal pensamento, Morales (2020, p. 14) afirma que o conhecimento é “[...] o principal catalisador da melhoria de desempenho e da inovação, baseada na aprendizagem organizacional desenvolvida através da potencialização e direcionamento gerencial da aprendizagem individual [...]”. Sua dissertação, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFSC abordou a aprendizagem organizacional e o estímulo ao processo de inovação no âmbito da Polícia Federal.

Nonaka e Takeuchi (2019) explicam que há dois tipos de conhecimento, que caracterizam “[...] duas dimensões opostas do conhecimento.” (p. 45, tradução nossa): o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Ensinam que o conhecimento tácito é “[...] pessoal, específico do contexto, mais intimamente ligado às emoções humanas e, portanto, difícil de formalizar e comunicar.” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 45, tradução nossa). Acrescentam que esse tipo de conhecimento está “[...] profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal de um indivíduo, bem como nas instituições, instintos e ideais subjetivos.” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 45, tradução nossa).

Para Santos e Rados (2020), o conhecimento tácito é vinculado ao *know-how* do indivíduo, ao saber-fazer, às técnicas e habilidades individuais, adquirido pela experiência prática. Esse tipo de conhecimento é transmitido por meio da interação física, da tutoria e “materializa-se” em um conhecimento prático, por meio de desenvolvimento de reflexos, instintos e automatismos (Santos; Rados, 2020, p. 38).

Crossan, Lane e White (1999), ao falar sobre *expertise* e a formação de um *expert* ou especialista, trazem um conceito que lembra bastante o conhecimento tácito. Inclusive, falam expressamente sobre o termo, citando Polanyi. Segundo os autores, o olhar do especialista sobre determinada situação seria “[...] um mapa altamente sofisticado e complexo [...]” que permitiria ao especialista “[...] perceber padrões que novatos não conseguem.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 526, tradução



nossa). Com isso, o especialista já não precisa mais deliberar e planejar tanto quanto antes, pois o que deve ser feito torna-se algo óbvio para ele. Diante de situações aparentemente complexas, o especialista já não precisa mais raciocinar tanto, pois já aprendeu o que deve fazer, e transformou esse aprendizado em conhecimento tácito (Crossan; Lane; White, 1999, p. 526, tradução nossa). Outra característica interessante narrada pelos autores é a dificuldade que os especialistas costumam ter para explicar suas ações. Isso ocorre, segundo eles, porque “Embora o padrão (e as ações associadas) seja familiar, a justificativa subjacente desapareceu da memória consciente.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 526, tradução nossa). Os autores explicam ainda que isso se dá em virtude de que tais conhecimentos são profundamente enraizados em experiências pessoais e altamente subjetivos, o que dificulta sua exposição, sua explanação e seu exame. Por isso, não há mais necessidade de pensar conscientemente sobre a ação, o que torna difícil a transferência dessa experiência para outra pessoa.

Nesse aspecto, os autores corroboram o pensamento de que “[...] pensar não é necessariamente intencional [...]” (Polanyi, 2009, p. xviii). Como exemplo de conhecimento tácito, o autor cita o fato de conseguirmos reconhecer um rosto em meio a milhares, talvez, milhões, sem conseguir informar como fizemos isso. Acrescenta que “[...] O conhecimento que tal treinamento transmite não pode ser colocado em palavras [...]” e que “[...] nós adquirimos conhecimentos que não somos capazes de contar” (Polanyi, 1966, p. 5, tradução nossa). Posteriormente, repete tais argumentos em outras palavras, embora com grande semelhança: “Nós sabemos mais do que somos capazes de contar” e “Muito desse conhecimento não pode ser colocado em palavras” (Polanyi, 2009, p. 4, tradução nossa). Exemplifica o conhecimento tácito citando eventuais vítimas ou testemunhas de crimes, ao fazer o reconhecimento dos criminosos ou fornecer dados para a elaboração de um “retrato falado”. Com o surgimento e fortalecimento da disciplina Gestão do Conhecimento, tornou-se viável compreender melhor esse fenômeno da transmissão do conhecimento tácito entre trabalhadores.

O conhecimento explícito, por sua vez, “[...] permite a um indivíduo a aquisição do saber [...]” (Santos; Rados, 2020, p. 39). Nonaka e Takeuchi (2019) conceituam o conhecimento explícito como aquele que “[...] pode ser facilmente codificado, medido e generalizado.” (p. 45, tradução nossa). É o conhecimento “[...] objetivo e racional

que pode ser expresso em palavras, números, dados, som, imagem, fórmula ou manual e transmitido em linguagem formal e sistemática.” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 45, tradução nossa). E a transmissão de tais conhecimentos é mediada pela linguagem e ocorre de forma contextualizada e vinculada à sua atividade profissional (Santos; Rados, 2020, p. 39).

Nonaka e Takeuchi (2019) esclarecem que ambas as dimensões de conhecimento são “[...] lados opostos de um continuum.” (p. 45, tradução nossa) e que sua distinção se dá em grau, e não em tipo. Os autores ilustram esse conceito comparando o conhecimento a um *iceberg*, no qual o conhecimento explícito seria a parte visível, ou ponta do iceberg, e o conhecimento tácito “[...] muito mais rico [...]” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 45, tradução nossa) seria a parte que fica submersa. A figura 1 reproduz a ilustração de Nonaka e Takeuchi. A esse respeito, interessante relembrar a afirmação de que “[...] todo conhecimento é tácito ou tacitamente enraizado” (Polanyi, 1966, p. 7, tradução nossa).

Figura 1 - Representação visual dos dois tipos de conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Nonaka e Takeuchi (2019, p. 46) e <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/iceberg.htm>.

Os autores destacam, que essas duas dimensões do conhecimento não devem

ser vistas como opostas, mas como reciprocamente complementares. Avultam a propensão que possuem os ocidentais, de enxergar o mundo de forma cartesiana, opondo conceitos como “[...] subjetivo versus objetivo, mente versus corpo, racionalidade versus empirismo, materialismo versus idealismo, e analítico versus intuição [...]” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 263, tradução nossa). Elas interagem e se modificam para criar algo novo, uma espécie de síntese.

Santos e Rados (2020) acrescentam que ambos os conhecimentos – explícito e tácito – podem ser incorporados. Isso ocorre quando o conhecimento é acrescido às normas, processos, códigos de conduta e rotinas da organização. Isso pode ocorrer formalmente, quando a gestão tem a iniciativa de formalizar rotinas da organização, ou informalmente, por meio do emprego e da aplicação dos outros dois tipos de conhecimento (Santos; Rados, 2020).

Em relação à importância da incorporação do conhecimento, seja tácito ou explícito, realizada de maneira formal ou informal, é interessante compreender que o trabalho policial é caracterizado por um “[...] elevado grau de discricionariedade [...]” conforme expõe Jetson José da Silva (2018, p. 23), em sua dissertação. Existe uma grande autonomia na atividade desenvolvida pelos “guardas da esquina” (Silva, 2018, p. 23), alerta o autor, citando uma fala de 1968, quando o então vice-presidente Pedro Aleixo demonstrou preocupação com a aplicação do AI-5 pelos “[...] policiais do serviço ordinário [...]” (Silva, 2018, p. 23).

E essa não é uma constatação apenas desse autor. Tânia Maria Pinc (2011, p. 200) chama a atenção para essa autonomia, usando inclusive a denominação “burocratas do nível de rua” para se referir a esses profissionais. Esse raciocínio encontra similaridade com o de Freire *et al* (2017, p. 33) que estabeleceram relação entre as Categorias de Governança Corporativa e os Mecanismos de Governança do Conhecimento. Os autores citam como mecanismos para a categoria Responsabilidade a “Gestão descentralizada [...]” e “Sistemas de autoridade e de liderança, com a hierarquia pautada em consenso [...]”.

Em seu artigo “O trabalho policial”, David H. Bayley recolheu “[...] dados dos confrontos da polícia com o público em uma amostra mundial de países feita no final dos anos 70.” (Bayley, 2001, p. 118). Foram nove, os países nos quais ele recolheu

os dados, a saber: Índia, Japão, Cingapura, Sri Lanka, França, Grã-Bretanha, Holanda, Noruega e Estados Unidos. Com isso, o autor pretendia “[...] construir uma teoria parcimoniosa [...]” que explicasse “[...] as variações no volume e natureza dos confrontos da polícia com o público.” (Bayley, 2001, p. 118). Uma das conclusões às quais o autor chegou é que a polícia tem como característica exclusiva o uso da força “[...] para regular as relações interpessoais nas comunidades” (Bayley, 2001, p. 117). Outra conclusão é que “[...] o trabalho que a polícia executa varia enormemente ao redor do mundo.” (Bayley, 2001, p. 117).

A respeito da autonomia dos “burocratas do nível de rua”, afirma que os policiais “[...] também são parte interessada, que podem remodelar os relatórios para se adequar a procedimentos burocráticos ou a suas próprias concepções sobre o que os superiores querem.” (Bayley, 2001, p. 135). O autor complementa, afirmando que

A caracterização de uma situação feita por um oficial de polícia pode ser afetada pela ação que ele decide tomar para enfrenta-la. Situações são, algumas vezes descritas de forma que justifiquem as ações tomadas. Quer dizer, situação são redefinidas com propósitos cosméticos. Por exemplo, se os oficiais de polícia subjagam alguém pela força, é mais provável se descrever a situação como “ataque a um oficial” do que como “embriaguez em público”, mesmo que o que ocorreu objetivamente seja o último. Dificilmente os oficiais vão descrever uma situação em que decidem não prender o perpetrador como “crime sério”. Em vez disso, ela será chamada de “briga entre bêbados” ou “disputa familiar”. Assim, a validade da distinção entre situações e resultados torna-se questionável quando a fonte de informação sobre ambos é o oficial de polícia responsável. (Bayley, 2001, p. 120-121)

Percebe-se, a partir dos estudos de Bayley, que a autonomia dos policiais que atuam na atividade fim, descrita por Pinc e Silva, vai além das fronteiras brasileiras, sendo uma característica de forças policiais em várias partes do globo.

Cabe destacar que essa autonomia (ou discricionariedade) não se restringe às instituições policiais. Isso ocorre porque “À medida que o ambiente muda, o aprendizado que foi institucionalizado pode não se adequar mais ao contexto [...]” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 530, tradução nossa). Isso **pode vir a gerar uma lacuna entre o modo como as organizações deveriam estar agindo e o modo como ela aprendeu a agir.**

Buscando não se tornar obsoleta, a organização torna-se tanto mais dependente das condutas individuais quanto maior se torna essa lacuna (Crossan; Lane; White, 1999, tradução nossa). Os autores citam, como exemplo, os estudos de Seely-Brown, que analisaram as rotinas de trabalhadores e as compararam com os processos institucionalizados de produção. Segundo eles, o estudo concluiu que, “Embora o produto de seu dia de trabalho desse a impressão de que os trabalhadores tinham seguido as rotinas formais, eles, na verdade, tiveram que improvisar maneiras que se mostraram mais eficientes e eficazes.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 530, tradução nossa).

Silva esclarece, contudo, que essa autonomia não impede que “[...] boa parte da agenda desses atores seja preenchida por atividades previamente prescritas.” (2018, p. 23). Pinc (2011, p. 204), por sua vez, reconhece que essa autonomia é relativa, na medida em que são criadas, pelos níveis de gestão e gerência, normas de conduta transmitidas aos policiais por meio de treinamentos.

Na tentativa de encontrar um equilíbrio entre essa “autonomia” dos “burocratas do nível de rua” – que possui forte influência do conhecimento tácito – com os “sistemas de autoridade e de liderança” e a aplicação das “normas de conduta” – fortemente vinculadas ao conhecimento explícito – buscar-se-á analisar, entre outras teorias e metodologias de Gestão do Conhecimento, o Modelo SECI. O modelo SECI foi apresentado em 1995, por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, na obra *“The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”*. Posteriormente, em 2019, na obra *“The Wise Company”*, os autores apresentaram um Modelo SECI atualizado, conforme figura 4. Sua teoria demonstra como o conhecimento é criado, de acordo com dois processos interativos distintos:

2. no primeiro, as duas dimensões do conhecimento (explícito e tácito) interagem entre si. Nonaka e Takeuchi (2019) chamam essa dimensão de epistemológica;
3. no segundo, as pessoas que criam conhecimento interagem entre si (em equipes, em organizações ou mesmo entre organizações). Essa dimensão é chamada de ontológica (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 86).

Na dimensão epistemológica, apresentam quatro processos de transmissão do conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – SECI),

conforme mostra a figura 2:

Figura 2 - Dimensão epistemológica do modelo SECI



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2019, p. 87).

Na dimensão ontológica (figura 3), por sua vez, os autores destacam a transmissão do conhecimento do indivíduo para o grupo, e desse para a organização. Nota-se grande semelhança entre essa dimensão e o modelo descrito no *Framework* da Aprendizagem Organizacional, elaborado por Crossan, Lane e White (1999). A principal diferença entre a dimensão ontológica da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2019) e o *framework* elaborado por Crossan, Lane e White é o relacionamento entre as organizações, chamado de interorganizacional.

Figura 3 - Dimensão ontológica do Modelo SECI

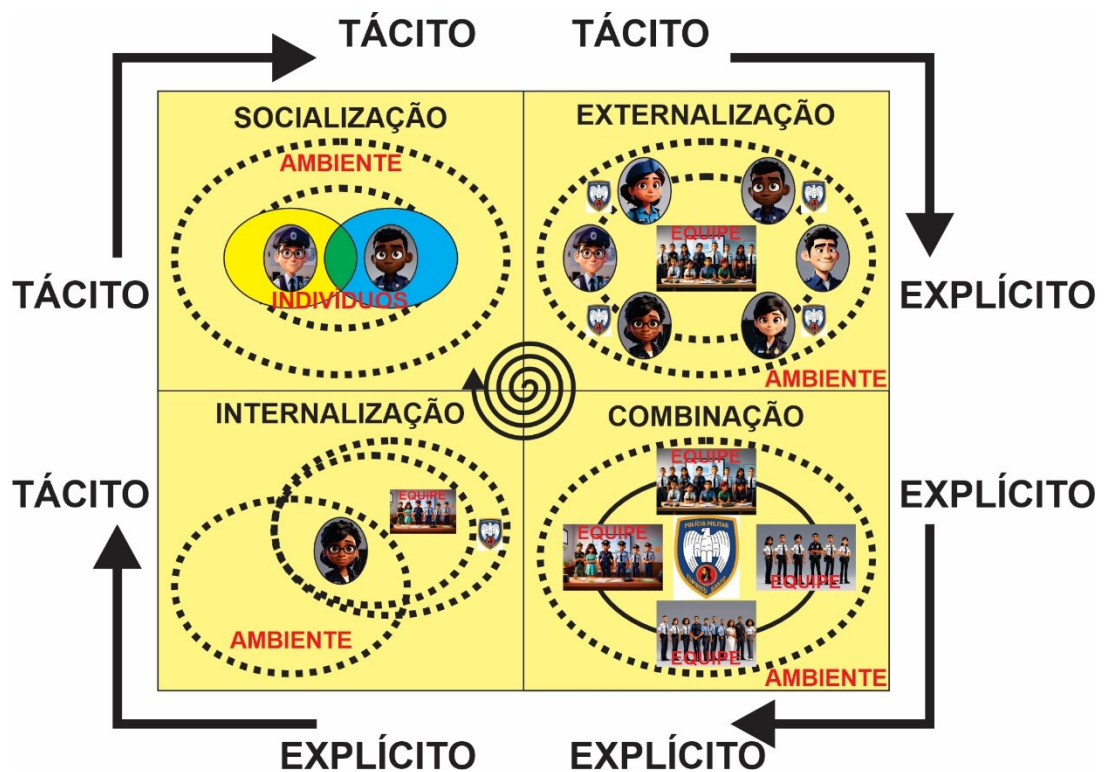


Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2019, p. 88).

De acordo com o modelo SECI, o conhecimento tácito se transfere de uma pessoa para outra por meio da Socialização. Nesse processo, não há transformação do conhecimento tácito em explícito, ou vice-versa. Essa transferência, segundo Nonaka e Takeuchi (2019), ocorre no cotidiano das organizações, entre pessoas que interagem diretamente umas com as outras e se desenvolvem mutuamente, não apenas intelectualmente, mas física e emocionalmente.

Na Externalização, a transferência do conhecimento ocorre entre as pessoas e os grupos. Aqui, ocorre a transformação do conhecimento tácito em explícito, por meio da articulação de ideias e pensamentos. Para que essa transformação ocorra, utiliza-se, normalmente, de “[...] retóricas e metáforas [...]” que se materializam por meio de “[...] linguagem, imagens e modelos.” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 91). É factível estabelecer uma ligação desses processos (Socialização e Externalização) com o de interpretação, ao comparar o modelo SECI com o *Framework* da Aprendizagem Organizacional.

Figura 4 - Modelo SECI atualizado



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2019, p. 90).

A Combinação consiste na coleta de conhecimento explícito dentro e fora da

organização. Esse conhecimento é “[...] combinado, editado e computado [...]” e, com esse processo, obtém-se “[...] conjuntos mais complexos e sistemáticos de conhecimento explícito no nível organizacional.” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 91). Mantendo-se a comparação do modelo SECI com o *Framework* da Aprendizagem Organizacional, esse processo demonstra ligação com o de institucionalização do conhecimento.

Por fim, a Internalização utiliza o conhecimento explícito que fora ampliado pelo processo de Combinação, para mudar as práticas das organizações. Esse conhecimento é transferido aos indivíduos, que o colocam em prática, transformando-o em conhecimento tácito “[...] que é mais relevante e prático para eles, e se torna seu próprio.” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 91). Aqui, percebe-se o retorno ao processo de intuição, ao comparar os dois modelos, quando o indivíduo internaliza conhecimentos vindos do exterior, e reinicia o ciclo de Aprendizagem Organizacional.

O *Framework* da Aprendizagem Organizacional, elaborado por Crossan, Lane e White (1999), permite um olhar para o fazer policial sob essa perspectiva do equilíbrio entre a autonomia dos agentes de execução e o controle das instâncias de comando ou de chefia.

Cabe ressaltar que o termo Aprendizagem Organizacional “[...] existe em nosso léxico pelo menos desde que Cangelosi e Dill (1965) discutiram o tema” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 522, tradução nossa), mas que, embora sua popularidade tenha aumentado dramaticamente, “[...] tem surgido pouca convergência ou consenso sobre o significado deste termo, ou sobre a sua natureza básica” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 522, tradução nossa). A diversidade de definições para o termo “[...] aponta para o aprofundamento das pesquisas realizadas na área” (Santos, 2009, p. 28).

Analisando os diversos autores que estudaram a AO, pode-se compreendê-la como “[...] um processo dinâmico de construção social do conhecimento” (Neves, 2017, p. 31). Do mesmo modo, é factível afirmar que ela é “[...] um ciclo que amplia organizacionalmente o conhecimento dos indivíduos e os cristaliza em nível de grupo por meio de diálogo, discussões, compartilhamento de experiências ou observação” (Igarashi, 2009, p. 27). Pode ser compreendida, ainda, como “[...] um processo de mudança: mudança no comportamento, mudança nos objetivos e mudança no modo



como as ações são percebidas” (Vitry; Chia, 2015, p. 281, tradução nossa). Em virtude da ausência de consenso, passar-se-á a analisar os estudos de Crossan, Lane e White (1999), como base teórica para o presente estudo.

Segundo os autores, “Reconhecer e administrar a tensão entre **exploração** e **exploração** são dois dos desafios críticos da renovação e, portanto, tornam-se um requisito central em uma teoria de aprendizagem organizacional.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 522, tradução nossa, grifo nosso). Os autores usam os termos *exploration* e *exploitation* para se referir aos atos de aprender novos modos de fazer algo (exploração) e de se aprender a partir de um conhecimento já adquirido (exploração). Fazem uma correlação entre a exploração e o processo de *feed forward* e entre exploração e o processo de *feedback*. O processo de *feed forward* seria a incorporação do aprendizado dos indivíduos e dos grupos aos “[...] sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 524, tradução nossa) da organização, o que faz com que tais conhecimentos tornem-se institucionalizados. Na figura 5, esse processo é traduzido como “alimentação”, pois seria o processo de alimentação da organização, com novos conhecimentos. Por sua vez, o processo de *feedback* refere-se “[...] à forma pela qual a aprendizagem institucionalizada afeta indivíduos e grupos.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 524, tradução nossa), e foi traduzido, na figura 5, como retroalimentação, pois seria a forma como esse conhecimento, após institucionalizado, retorna às pessoas.

O *framework* elaborado pelos autores baseia-se em quatro premissas ou suposições, que sustentam uma proposição central, a saber:

Premissa 1: Aprendizagem Organizacional envolve a tensão entre a assimilação de novos aprendizados (exploração) e o uso daquilo que já é sabido (exploração).

Premissa 2: Aprendizagem organizacional é multinível: individual, grupal e organizacional.

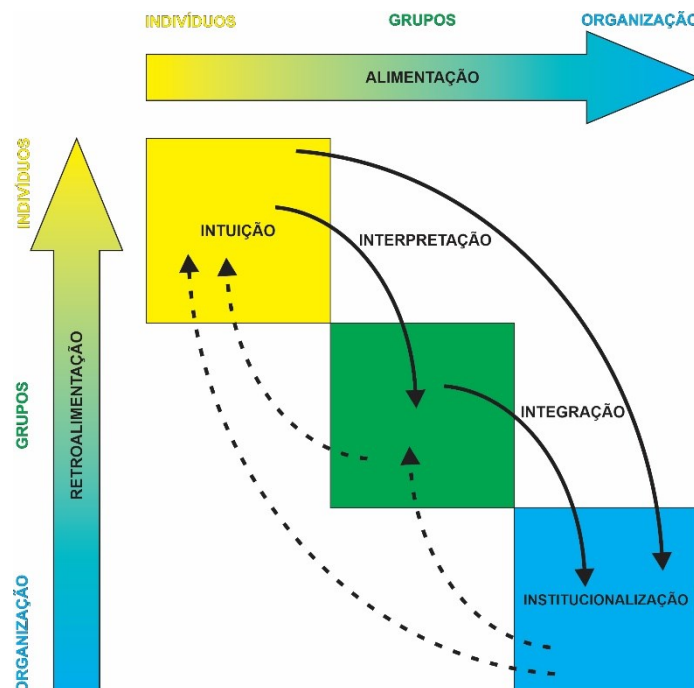
Premissa 3: Os três níveis de Aprendizagem Organizacional são ligados por processos sociais e psicológicos: intuição, interpretação, integração e institucionalização (4 I's).

Proposição: Os 4 I's estão relacionados aos processos de *feed forward* e *feedback* entre os níveis.

(Crossan; Lane; White, 1999, p. 523, tradução nossa)

Crossan, Lane e White (1999) alertam para a dificuldade de definir exatamente onde um processo termina e o outro começa, devido à fluidez natural entre um e outro. No entanto, seu *framework* considera que a intuição ocorre no nível individual, a interpretação une os níveis individual e grupal, a integração liga os níveis grupal e organizacional e a institucionalização acontece no nível organizacional, conforme se pode perceber na figura 5.

Figura 5 - Aprendizagem Organizacional como um Processo Dinâmico



Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

Os autores explicam que a intuição – um processo predominantemente subconsciente – tem grande importância na aprendizagem individual, apesar de grande parte dos estudiosos assumirem que a aprendizagem seja um processo analítico e consciente. Eles afirmam que a aprendizagem individual, em seu nível mais básico, “[...] envolve a percepção de similaridades e diferenças – padrões e possibilidades.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 526, tradução nossa). Eles relacionam duas visões no tocante à intuição, que possuem maior proximidade com os conceitos do *framework*:

- a. intuição de especialistas; e

b. intuição de empreendedores.

Eles esclarecem que a intuição do especialista é um processo voltado para o reconhecimento de padrões, e conseqüentemente, busca esses padrões no passado. Essa forma de aprendizagem apoia a exploração.

A intuição do empreendedor, por sua vez, tem um vínculo maior com a inovação e as mudanças, é orientada para possibilidades futuras e apoia a exploração. As pessoas com essa característica tendem a ter maior habilidade em estabelecer novas conexões e enxergar possibilidades.

Uma vez que o aprendizado ocorre por meio da intuição, há necessidade de discorrer sobre o mesmo, e explicar esse sentimento ou sensação, seja para si mesmo ou para outros. Nesse processo, a linguagem é extremamente importante. No entanto, nem sempre o indivíduo encontra palavras para se expressar, e o uso de metáforas acaba sendo a solução para explicar para outros, o *insight* que teve. Os autores explanam que “[...] a metáfora marca o início do processo de interpretação. (Crossan; Lane; White, 1999, p. 527, tradução nossa).

A interpretação começa a “[...] captar os elementos conscientes do processo de aprendizagem individual.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 528, tradução nossa). Neste processo, a linguagem tem um papel primordial no desenvolvimento de mapas cognitivos sobre as áreas de domínio. Simples sensações, palpites ou sentimentos começam a receber nomes e ser explicados, criando-se conexões mais explícitas entre elas. Nesse processo, é primordial compreender a natureza do domínio onde os indivíduos e as organizações operam. Quanto mais especializada uma pessoa se torna em determinado assunto, mais rico se torna seu vocabulário, e maior se torna sua capacidade de enxergar situações e fazer coisas que outros não conseguem.

Em nível de grupos, a sua constituição e dinâmica influenciarão sua capacidade de interpretação, que é uma atividade social. Essa atividade “[...] cria e refina uma linguagem comum, esclarece imagens e cria significado e compreensão compartilhados.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 528, tradução nossa). Com isso, as pessoas passam a buscar um entendimento coletivo acerca do que é exequível e interagem para tentar tornar essa possibilidade um fato concreto. Nesse aspecto, os autores destacam que “À medida que o processo interpretativo vai além do indivíduo

e se incorpora ao grupo de trabalho, ele se torna integrativo.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 528, tradução nossa).

No processo de integração o foco passa a ser a “[...] ação coletiva coerente [...]”, ao invés da “[...] mudança na compreensão e nas ações do indivíduo [...]” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 528, tradução nossa). Essa “[...] ação coletiva coerente [...]” se estabelece a partir do momento em que o diálogo constante e atividades práticas compartilhadas criam o “[...] entendimento compartilhado ou mente coletiva.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 528, tradução nossa) e adaptações mútuas e ações negociadas passam a acontecer dentro do grupo.

Esse processo é particularmente importante, se considerarmos que “Grande parte do trabalho policial é baseado em grupos [...]” (Jain; Sinclair; Papachristos, 2022, p. 2). Segundo os autores, pesquisas recentes dão conta de que a má conduta e a violência policial são um comportamento de grupo e se relacionam com suas redes de contato, formais e informais. Eles afirmam que os desvios de conduta de policiais estão relacionados com “[...] a estrutura de tais redes e o comportamento dos policiais parece ser influenciado pelos policiais com quem eles trabalham” (Jain; Sinclair; Papachristos, 2022, p. 2). Entre os desvios de conduta, os autores destacam o uso da força e disparos de armas de fogo contra civis.

No mesmo sentido, Cunha, (2020, p. 21) consigna que, “[...] no caso de estruturas em rede, o comportamento do todo é bem diferente da soma das partes [...]”. Com isso, parece ficar clara a importância de se investir em pesquisas que consigam gerar aprendizagem em nível de grupos, e mesmo da organização, como forma de melhorar os serviços prestados, já que o comportamento do grupo acaba por alterar os comportamentos individuais, numa espécie de ciclo, que pode ser virtuoso ou vicioso.

Essa extensão do processo de interpretação para as interações entre as pessoas necessita da evolução da linguagem. Entra-se no “reino” dos “[...] grupos de trabalho, organizações, comunidades e mesmo, sociedades.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 528, tradução nossa). É por meio do desenvolvimento da linguagem que o entendimento compartilhado do grupo surge e evolui, por meio de conversas e diálogos. Ela não nos ajuda a aprender, apenas, mas preserva o que fora aprendido.

A conversa não deve ser usada apenas para comunicar significados estabelecidos, mas para ressignificar o que se conhece. Por isso, organizações que desejam aprender e se renovar devem evoluir sua linguagem. (Crossan; Lane; White, 1999, p. 529, tradução nossa).

Ainda falando sobre a linguagem, os autores acrescentam que nem todos os estilos de conversas são igualmente efetivas para “[...] desenvolver entendimento compartilhado.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 529, tradução nossa) e que a “[...] prática real não é aquela especificada nos manuais ou necessariamente o que se ensina nas salas de aula.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 529, tradução nossa). Destacam que a prática de *storytelling* tem grande participação no processo ensino-aprendizagem e que as histórias refletem melhor a complexidade da prática real do que “[...] abstrações ensinadas nas salas de aula.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 529, tradução nossa). A esse respeito, interessante o estudo de Castaneda e Rios (2007) sobre o *Framework* da Aprendizagem Organizacional de Crossan, Lane e White, no qual ressaltam a importância da interação para a Aprendizagem Organizacional. Segundo eles, a Aprendizagem Organizacional seria “[...] um esforço colaborativo onde indivíduos criam novas ideias por meio do compartilhamento do conhecimento, através da interação com outras pessoas” (Castaneda; Rios, 2007, p. 366, tradução nossa).

A essa altura, cabe citar Pinc (2011, p. 205) que assevera que, apesar de alguns teóricos das ciências policiais afirmarem que “[...] o código das ruas é um pacto contra as regras legais.”, ele é, na verdade, “[...] a transposição das regras legais para o ambiente em que se processa a sua aplicação.” (Pinc, 2011, p. 205). Fica clara, nesse ponto, a aplicabilidade da teoria de Crossan, Lane e White à atividade policial.

Todo esse aprendizado nos âmbitos individual e de grupos acaba por se entranhar na organização, por meios de seus “[...] sistemas, estruturas, estratégia, rotinas, práticas prescritas da organização e investimentos em sistemas de informação e infraestrutura.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 529, tradução nossa). Com isso, passa-se ao processo de institucionalização da aprendizagem, por meio do qual o conhecimento permanece na organização, mesmo que seus membros se desliguem dela. Os autores asseveram que “a aprendizagem organizacional é diferente da simples soma da aprendizagem de seus membros.” (Crossan; Lane;

White, 1999, p. 529, tradução nossa). Chamam a atenção para o fato de que organizações mais jovens costumam ter quantidade menor de rotinas e estruturas estabelecidas e que não costumam ter uma memória organizacional. Por sua vez, organizações mais maduras possuem padrões estabelecidos de interações e comunicação, e tendem a capturar e formalizar esses padrões.

A institucionalização, segundo Crossan, Lane e White (1999, p. 529) seria uma ferramenta usada pelas organizações para alavancar o aprendizado individual de seus integrantes, pois fornecem um contexto para a interação. Isso ocorre porque, à medida que as organizações amadurecem, a aprendizagem espontânea diminui, e o aprendizado anterior incorpora-se à organização, orientando as ações e o processo de aprendizagem individual, com uma conseqüente formalização dos relacionamentos. Ocorre, então, uma superação natural do uso de “[...] interações espontâneas para interpretar, integrar e tomar ações coerentes.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 529, tradução nossa). O alcance dessas ações coerentes passa a ocorrer com o auxílio de “[...] planos e outros sistemas formais.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 530, tradução nossa). Caso o resultado desses sistemas formais seja positivo, as ações com eles consistentes viram rotinas, que devem continuar a ser executadas.

Cabe destacar que a evolução do processo de aprendizagem da intuição para a institucionalização – passando pela interpretação e integração – torna-o “[...] menos fluido e incremental e [...] mais destacado e desarticulado [...]” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 530, tradução nossa). Por sua vez, o que é institucionalizado, provavelmente, passou por algum processo de “[...] consenso ou entendimento compartilhado entre os membros influentes da organização.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 530, tradução nossa). Devido a esse processo de aprovação, esse conhecimento tende a perdurar no tempo.

Todas essas características e situações levam a um desafio que acomete todas as organizações:

gerenciar as tensões entre o conhecimento institucionalizado e incorporado do passado, que possibilita a exploração da aprendizagem, e a nova aprendizagem que deve ser alimentada por meio dos processos de intuição, interpretação e integração. (Crossan; Lane; White, 1999, p. 530, tradução

nossa).

Os autores afirmam que, em meio a essa tensão, o conhecimento institucionalizado pode vir a prejudicar a intuição, já que “Intuir dentro de organizações estabelecidas com um alto grau de aprendizado institucionalizado requer o que Schumpeter (1959) chama de “destruição criativa” [...]”. Nesse processo, seria necessário abrir mão da ordem institucional e permitir “[...] que percepções e ações intuitivas venham à tona e sejam perseguidas.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 533, tradução nossa). Esse processo, segundo os autores, seria “[...] extremamente difícil porque a linguagem e a lógica que formam a mentalidade coletiva da organização e o consequente investimento em ativos apresentam uma formidável fortaleza de barreiras físicas e cognitivas à mudança.” (Crossan; Lane; White, 1999, p. 533, tradução nossa). Outra dificuldade levantada pelos autores seria a de abrir mão de projetos e processos comprovadamente eficazes para permitir experiências sem nenhuma comprovação anterior.

Depois de analisar como a aprendizagem individual pode contribuir para a AO, passar-se-á a estudar a Neoaprendizagem, as teorias que a embasam e as contribuições dessa metodologia para a ampliação da aquisição do conhecimento pelo indivíduo. O próximo subcapítulo permitirá, desse modo, compreender como a Neoaprendizagem contribui para a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho.

## 2.2 NEOAPRENDIZAGEM E A TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM PARA A PRÁTICA DO TRABALHO

Após refletir sobre a institucionalização do conhecimento, por meio do aprendizado individual, com apoio no modelo SECI e no *Framework* da Aprendizagem Organizacional, o presente estudo segue para a análise da contribuição da Neoaprendizagem para o aprendizado individual e coletivo, visando sua institucionalização.

Bresolin, Freire e Pacheco (2021) citam o consenso acerca da necessidade de renovação das práticas, processos e currículos das universidades – acadêmicas e corporativas – buscando o desenvolvimento de competências alinhadas ao mercado de trabalho e à sociedade atual. Complementam, apontando a necessidade de desenvolver, no aluno, “[...] competências para a coprodução de soluções de

problemas complexos [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 11), por meio da integração da teoria com a prática. Para isso, sugerem que o processo ensino-aprendizagem ocorra por meio de “[...] situações reais e experienciais do ambiente profissional [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 11) que dialoguem com o conteúdo aplicado. Sugerem, para isso, uma modificação do modelo de ensino, com a renovação do papel do professor e do aluno, do planejamento das instruções, dos conteúdos, das metodologias e estratégias de ensino, dos recursos e ambientes de aprendizagem, e, sobretudo, do “[...] sistema de relações entre esses elementos [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 12). Recomendam, de igual modo, a inserção de atores externos, a promoção de um ambiente colaborativo, do diálogo e da cocriação de conhecimentos para o desenvolvimento das competências necessárias ao mercado de trabalho.

Apresentam, dessa forma, a Neoaprendizagem como uma resposta à necessidade de desenvolvimento de modelos para a criação de conhecimento explícito e de conhecimento tácito através do uso de “[...] métodos ativos e estratégias de ensino e aprendizagem com foco na aplicação do conhecimento na prática” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 92). Constitui-se, segundo os próprios autores, em “[...] uma plataforma metodológica andragógica de ensino e aprendizagem experiencial e expansiva, que estabelece caminhos de inovação para a tríade educacional (aprendente-ensinante-instituição de ensino)” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 97). Os autores instruem, ainda, que a Neoaprendizagem funda-se no “[...] diálogo entre os princípios e diretrizes da **aprendizagem experiencial e expansiva**” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 92, grifo nosso) e nas “[...] diretrizes da **andragogia e heutagogia** [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 184, grifo nosso).

Passar-se-á a analisar as quatro teorias educacionais sobre as quais se funda a Neoaprendizagem, com o objetivo de compreendê-la melhor.

### 2.2.1 Andragogia e a Neoaprendizagem

O termo andragogia “[...] possui diferentes abordagens e interpretações” (Loeng, 2017, p. 629), uma vez que “[...] tem sido usado em diferentes épocas e países com diferentes conotações” (Reischmann, 2005, p. 58). A primeira utilização conhecida do termo andragogia data de 1833, quando o professor alemão Alexander Kapp descreveu a necessidade de aprender para a vida, em seu livro intitulado *Plato's*



*Educational Ideas* (Loeng, 2017; Reischmann, 2005). Segundo Reischmann (2005), o termo pode ter triplo sentido, a saber: a) abordagem acadêmica relacionada à aprendizagem de adultos ao longo da vida; b) abordagem teórica e prática baseada em uma concepção humanística, de acordo com a qual os alunos são autodirigidos e autônomos, sendo auxiliados pelos professores, que são facilitadores de aprendizagem e se encontram, ao mesmo tempo, na condição de aprendizes; c) disciplina acadêmica oposta à educação infantil, ou pedagogia.

Considerando que a Neoaprendizagem utiliza como base a segunda concepção, que se tornou conhecida no continente americano a partir dos estudos de Malcolm Knowles, o presente estudo concentrar-se-á nessa perspectiva do termo. Para Knowles (1972), a andragogia possui quatro fundamentos, que diferenciam a aprendizagem de adultos da pedagogia, e que são: a mudança no autoconceito; o papel da experiência; a prontidão para aprender e a orientação para o aprendizado.

A mudança do autoconceito se pauta na mudança da total dependência da criança para o autodirecionamento, próprio da fase adulta. Knowles (1972) infere, inclusive, que as instituições não se preparam para lidar com a capacidade de se autodirigir dos indivíduos com a mesma velocidade em que ela se desenvolve. Ele expressa a visão de que os “estudantes que entram no ensino profissional deram um grande passo para enxergar a si mesmos como essencialmente autodirigidos” (Knowles, 1972, p. 34, tradução nossa). Isto posto, qualquer experiência que coloque esse estudante na posição de ser tratado como criança interferirá na sua aprendizagem (Knowles, 1972). Nesse aspecto, percebe-se que o ensino policial ainda é, em grande parte, “[...] menos dialógico e interativo, tendo os policiais como recebedores passivos de informação, com uma transmissão unidirecional” (Cushion, 2022, p. 6, tradução nossa).

O segundo pressuposto é o papel da experiência, acumulada pelo estudante adulto. Essa experiência é um recurso de aprendizagem particularmente rico, que impede à redução da ênfase na transmissão de conhecimento e ao aumento da ênfase em técnicas que envolvam esses alunos na análise dessa experiência. Esse pressuposto apresenta alinhamento direto com um dos princípios didático-pedagógicos previstos na Matriz Curricular Nacional, que é a “Valorização do conhecimento anterior” (Brasil, 2014, p. 39). Amaral (2022, p. 21-22) alerta para o fato

de que “[...] a bagagem de conhecimento que cada indivíduo possui poderá influenciar na atuação em sala de aula [...]”. Conseqüentemente, a substituição de leituras e recursos audiovisuais por discussões, aulas em laboratórios, experiências em campo, projetos em equipes, simulações e outras técnicas de aprendizagem ativa acabam se tornando uma tendência.

A prontidão para aprender é outro pressuposto que diferencia a andragogia da pedagogia. Enquanto o aprendente adulto está pronto para aprender aquilo que “precisa”, com o objetivo de se desenvolver para desempenhar seu papel social (trabalhador, cônjuge, pai/mãe, membro de organização ou outro), a criança está pronta para aprender aquilo que “deveria”, visando seu “[...] desenvolvimento biológico e acadêmico [...]” (Knowles, 1972, p. 35, tradução nossa).

A orientação para o aprendizado é outra diferenciação entre pedagogia e andragogia. Enquanto o ensino da criança é centrado no assunto, e tem uma aplicação postergada, a aprendizagem do adulto centra-se no problema, e tem aplicação imediata. “Ele quer aplicar amanhã o que ele aprende hoje [...]” (Knowles, 1972, p. 36, tradução nossa). Já a criança aprende conteúdos para conseguir cursar as séries seguintes, e assim sucessivamente, até chegar à fase adulta, quando passa a ter seu ensino regido pela andragogia.

Além dos quatro pressupostos supracitados, que diferenciam a andragogia da pedagogia, Knowles (1972) estabelece sete elementos usados por ele, no método andragógico de aprendizagem, que serão explicados abaixo:

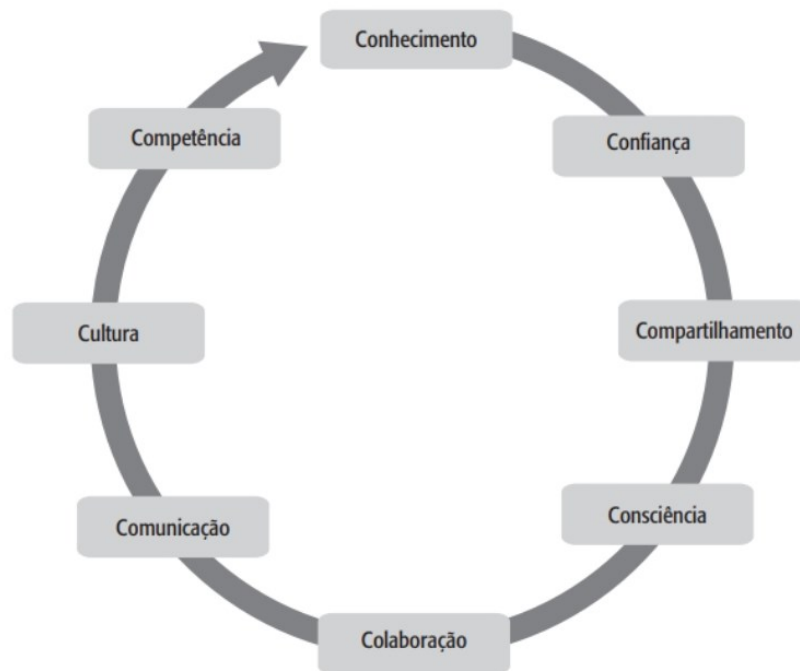
1. Definição do clima:

O autor inicia com a premissa de que tudo no ambiente interfere na qualidade da aprendizagem. Por isso, dá grande ênfase na criação de um clima favorável à aprendizagem, que envolve “[...] informalidade, respeito mútuo, conforto físico, colaboração ao invés de competição, abertura, autenticidade, confiança, postura não defensiva e curiosidade” (Knowles, 1972, p. 37, tradução nossa).

Preocupa-se, particularmente com os aspectos físico e psicológico, em relação ao clima do ambiente (Knowles, 1972). Acerca do ambiente, cabe destacar o conceito de ambiente *ba*, do filósofo japonês Kitaro Nishida, e que significa “[...] um espaço

compartilhado que permite que uma comunidade partilhe assuntos e crie conhecimento” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 11, tradução nossa). Ambos os conceitos guardam semelhança com o de ambiente 8C, elaborado por Freire e Silva (2017). As autoras chamam de ambiente 8C, o espaço onde existe **CONFIANÇA** mútua, **COMUNICAÇÃO** entre as pessoas e **CONSCIÊNCIA** de cada um de seus integrantes acerca do papel que desempenha para criação e **COMPARTILHAMENTO** de **CONHECIMENTO** visando a construção de uma **CULTURA** de **COLABORAÇÃO** e desenvolvimento de **COMPETÊNCIA** voltada ao alcance de metas e objetivos comuns. A figura 6, abaixo, elaborada pelas autoras, demonstra de forma gráfica, os oito elementos necessários à criação de um espaço colaborativo 8C.

Figura 6 - Construção do ambiente 8C



Fonte: Freire e Silva (2017, p. 607).

Ao analisar o ambiente das academias de polícia nos Estados Unidos da América, é factível afirmar que “[...] muitos programas de treinamento policial são conduzidos em um ambiente muito comportamental e militarista [...]” (Birzer, 2003, p. 29, tradução nossa). O autor argumenta que o método comportamental – ou behaviorista – “[...] pode não ser o melhor ambiente para ocorrer a transação ensino-aprendizagem” (Birzer, 2003, p. 29, tradução nossa), pois criaria uma mentalidade de guerreiro, conforme apontado por Rocha Junior *et al.* (2023).

## 2. Planejamento conjunto:

Knowles defende que o planejamento do currículo e das experiências de campo e as decisões sobre as instalações devem ser levar em consideração os pareceres de uma espécie de conselho representativo de estudantes, professores e da comunidade. Ele afirma que existe “[...] uma espécie de lei fundamental da natureza humana envolvida aqui, que é a de que qualquer pessoa tende a se sentir comprometida com qualquer decisão ou atividade, na medida em que sente que a influenciou” (Knowles, 1972, p. 38, tradução nossa). Completa, assegurando que ter uma decisão ou atividade imposta a si seria “[...] incongruente com o autoconceito de autodirecionamento [...]” (Knowles, 1972, p. 38, tradução nossa).

## 3. Diagnóstico das necessidades de aprendizagem:

Segundo Knowles, esse elemento envolve duas etapas: a. “[...] a construção de um modelo de competências necessárias para desempenhar uma determinada função adequadamente (ou, melhor ainda, de forma excelente)” (Knowles, 1972, p. 38, tradução nossa); e, b. “[...] avaliação pelos estudantes acerca do atual nível de desenvolvimento dessas competências” (Knowles, 1972, p. 38, tradução nossa). A partir desse diagnóstico, o autor destaca que seria possível aos alunos a concentração de energias “[...] no desenvolvimento das competências nas quais são mais fracos” (Knowles, 1972, p. 38, tradução nossa)

## 4. Formulação dos objetivos do programa:

“Diagnosticadas as necessidades, elas podem ser traduzidas nos objetivos comportamentais os quais o programa deve ser concebido para atingir” (Knowles, 1972, p. 38, tradução nossa). O autor alerta que tais objetivos não devem se ater aos que foram apontados pelos alunos como sendo importantes, mas devem ser acrescidos de outros, apontados pelo professor, pela instituição e pela sociedade em geral. Posteriormente, por meio de negociação entre docente e discentes, chega-se à lista final de objetivos.

## 5. Arquitetura da educação:

Consiste em um arranjo das unidades de aprendizagem em um desenho sequencial, contínuo e unitário. O autor defende a inclusão, nos programas de

planejamento de aprendizagem, de unidades de “[...] estudos independentes, equipes de projetos, sistemas multimídia, seções de laboratório de fins de semana, seminários informais [...]” (Knowles, 1972, p. 39, tradução nossa), entre outros.

#### 6. Condução das experiências de aprendizagem:

Consiste na execução do que fora planejado, ou no “[...] gerenciamento do processo de interação entre os estudantes e os recursos de aprendizagem” (Knowles, 1972, p. 39, tradução nossa). O autor ratifica a necessidade de mudança de paradigma do professor, que deixa de ser um transmissor de conhecimento e passa a ser um facilitador do processo de aprendizagem, compartilhando com os alunos a responsabilidade pelo planejamento e pela execução das experiências de aprendizagem (Knowles, 1972).

#### 7. Evolução da aprendizagem:

Knowles (1972) critica a ênfase dada ao uso de métodos quantitativos nas reflexões sobre a aprendizagem, o que, segundo o autor, é fruto da influência da era do cientificismo. Afirma que seus malefícios se multiplicam “[...] quando aplicados à avaliação [...]” (Knowles, 1972, p. 39, tradução nossa), que é uma operação qualitativa, por definição, segundo ele. Acrescenta que “a única avaliação de aprendizagem válida, especialmente na educação profissional, é a performance no desempenho da função profissional em condições reais ou simuladas” (Knowles, 1972, p. 39, tradução nossa). Devido a isso, o autor explica que aumenta o número de ferramentas e técnicas de observação e de exercícios de desempenho simulado para a educação profissional. Esclarece que, cada vez mais, ele pensa na substituição de avaliações por “rediagnósticos”. Para isso, envolve seus alunos na reavaliação dos modelos de competência exigidos e de seus níveis de desenvolvimento. Essa atividade, segundo o autor tem dois resultados: os alunos “[...] descobrem que aumentaram os seus níveis de aspiração relativamente às competências exigidas e que surgiram novas lacunas entre onde estão agora e onde querem estar no seu desenvolvimento” (Knowles, 1972, p. 39, tradução nossa). Para ele, o “rediagnóstico” baseia-se “[...] na noção de aprendizagem contínua [...]” (Knowles, 1972, p. 39, tradução nossa) que é destruída, em grande parte, pelo conceito estático de avaliação, segundo o autor.

A eficácia da andragogia na educação de adultos tem se comprovado ao longo dos anos e vem sendo objetos de estudos em várias áreas, incluindo a do ensino policial, tanto no Brasil como no exterior (Birzer, 2003; Cheurprakobkit, 2022; Donohue; Kruis, 2020; Honess, 2020; Khojanashvili; Tsereteli, 2019; Peace, 2006; Santos, 2021; Vodde, 2012).

No próximo subcapítulo, será feito um breve estudo de uma teoria educacional mais recente, cujo foco é uma autonomia ainda maior para os aprendentes, no processo de aprendizagem: a heutagogia.

### **2.2.2 Heutagogia e a Neoaprendizagem**

Embora a andragogia, “[...] e os princípios da aprendizagem de adultos dela derivados [...]” (Hase; Kenyon, 2001, p. 2, tradução nossa) tenham transformado as relações entre professores e alunos, no ensino presencial, e deixado seus reflexos na educação à distância, com o conceito de autodirecionamento, Hase e Kenyon (2000) alegam haver uma nova revolução em andamento no campo educacional. Afirmam que a andragogia “[...] ainda tem conotações de uma relação professor-aluno” (Hase; Kenyon, 2000, p. 1, tradução nossa). Segundo eles, essa nova evolução exige que se dê “[...] um passo além da andragogia, rumo a um novo conjunto de princípios e práticas que podem ser aplicados ao longo de todo o espectro da educação e da aprendizagem ao longo da vida” (Hase; Kenyon, 2000, p. 1, tradução nossa).

Os autores elencam como motivos para essa nova evolução, as mudanças ocorridas no século XXI, tais como:

- a) o acesso à informação tornou-se muito mais fácil e rápido;
- b) as mudanças são tão rápidas que “[...] os métodos tradicionais de educação são totalmente inadequados [...]” (Hase; Kenyon, 2000, p. 1, tradução nossa);
- c) as comunidades e organizações atuais exigem mais do que o “[...] conhecimento baseado em disciplina [...]” (Hase; Kenyon, 2000, p. 1, tradução nossa);
- d) precisamos, cada vez mais, aprender sobre aquilo que fazemos na prática;
- e) “[...] as estruturas organizacionais modernas exigem práticas de aprendizagem flexíveis; e

f) há uma necessidade de aprendizagem imediata” (Hase; Kenyon, 2000, p. 1, tradução nossa).

Segundo eles, a heutagogia “[...] olha para o futuro no qual saber como aprender será uma competência fundamental, devido à velocidade da inovação e às mudanças estruturais das comunidades e dos locais de trabalho” (Hase; Kenyon, 2000, p. 2, tradução nossa). Um futuro no qual o processo de aprendizagem precisa ser mais flexível, com o professor provendo os recursos da aprendizagem e o aprendente trilhando efetivamente o caminho, e negociando os termos da própria aprendizagem. Um futuro no qual as pessoas, em especial os gestores, precisarão ser capazes de desenvolver suas próprias competências e, com isso, auxiliar outras pessoas a desenvolver suas próprias competências e habilidades. Destacam que “[...] estilos de gestão altamente controladores normalmente refletem altos níveis de ansiedade ou a necessidade de poder por parte do gestor [...]” (Hase; Kenyon, 2001, p. 4, tradução nossa). Mais uma vez, percebe-se a importância de investir nos gestores para a mudança organizacional, o que ratifica a importância de atuar especificamente no CFO, para obter melhorias na prestação do serviço da PMES, no que tange ao uso da força.

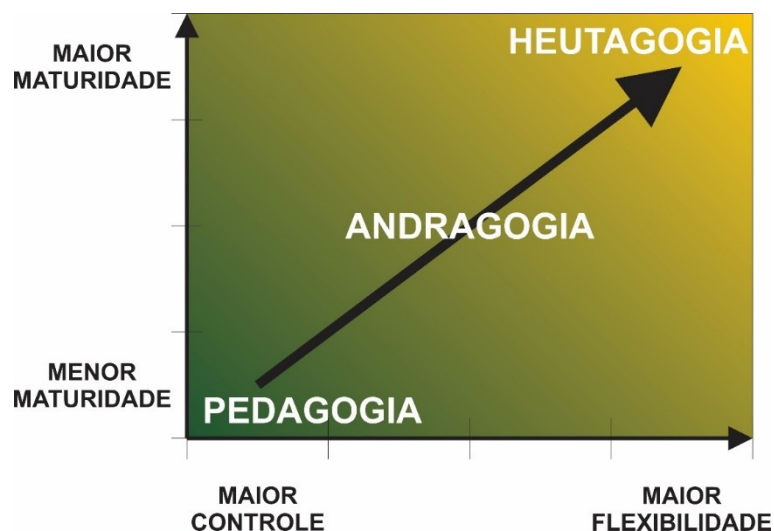
Os autores lecionam que “As pessoas sabem aprender, fizeram isso desde que nasceram até irem para a escola” (Hase; Kenyon, 2001, p. 7, tradução nossa) e precisam ser ajudadas a lembrar como fazer isso. Elas precisam, segundo os autores, de auxílio para obter maior autoconfiança e para questionar suas percepções da realidade. Em resposta a essas situações, e às mudanças características do século XXI, já elencadas, sugerem uma nova abordagem educacional, chamada heutagogia, que eles definem como o “[...] estudo da aprendizagem autodeterminada [...]” (Hase; Kenyon, 2001, p. 2, tradução nossa). Destacam que a heutagogia “[...] reconhece a necessidade de ser flexível na aprendizagem [...]” (Hase; Kenyon, 2001, p. 4, tradução nossa) e que o professor deve fornecer os recursos, mas é o aluno quem deve escolher o curso a seguir em seu processo de aprendizagem. Da mesma maneira, alertam que as preocupações do docente devem se concentrar em “[...] desenvolver as capacidades do aluno e não apenas em incorporar competências e conhecimentos baseados na disciplina” (Hase; Kenyon, 2001, p. 4, tradução nossa). Sugerem, ainda, que o processo educativo, mesmo quando se trata da educação à distância, fornece materiais centrados no professor e na transmissão de conhecimentos, quando

deveriam centrar-se nos discentes e na aquisição de conhecimentos. Concluem o artigo sugerindo uma mudança de mentalidade permitindo maior controle do processo de aprendizagem pelo aprendente, permitindo uma abordagem mais criativa, não importando o contexto.

A heutagogia é um método mais “[...] flexível, imersivo e centrado no estudante [...]”, encorajando o aluno a “[...] explorar e aprender a partir de ações autodirecionadas [...]” (Martínez; Muñoz, 2021, p. 962, tradução nossa). Apesar disso, tanto a andragogia quanto a heutagogia são convenientes quando se busca flexibilidade, de acordo com o “[...] grau de maturidade dos estudantes” (Martínez; Muñoz, 2021, p. 962, tradução nossa). Os autores estabelecem uma relação inversamente proporcional entre autonomia dos estudantes e controle dos docentes na pedagogia e na heutagogia, sendo a andragogia, um “ponto de equilíbrio”.

Com a finalidade de melhor esclarecer essas diferenças entre a andragogia e a heutagogia, foi confeccionado o diagrama mostrado na figura 7, com base nos estudos de Bresolin, Freire e Pacheco (2021) e de Martínez e Muñoz (2021). Nele, é possível compreender melhor o avanço da flexibilidade e da autonomia no processo de aprendizagem, ao mesmo tempo em que o controle se torna menor, na medida em que a maturidade dos discentes aumenta.

Figura 7 - Controle e flexibilidade como variáveis dependentes da maturidade dos estudantes



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Bresolin, Freire e Pacheco (2021, p. 59) e Martínez e Muñoz (2021, p. 963).



Ainda assim, cabe destacar que a heutagogia tem grande importância para a Neoaprendizagem, e influenciou diretamente os sete princípios dessa metodologia, chamadas de “[...] 7As da Neoaprendizagem [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 61), que serão tratados mais adiante.

A seguir, serão estudadas outras duas teorias que tiveram grande influência no desenvolvimento da Neoaprendizagem. Embora com foco um pouco distinto das teorias estudadas até o momento, guardam alguma semelhança em seus princípios e em suas abordagens.

### 2.2.3 A teoria da aprendizagem experiencial e a Neoaprendizagem

A teoria da aprendizagem experiencial foi elaborada por David Kolb, em 1984, a partir das obras de John Dewey, Jean Piaget, Lev Vygotsky, Paulo Freire e outros estudiosos. Ela visa “[...] desenvolver um modelo holístico do processo de aprendizagem experiencial e um modelo multidimensional de desenvolvimento de adultos [...]” (Kolb; Kolb, 2013, p. 6, tradução nossa).

A teoria da aprendizagem experiencial define a **aprendizagem** como um “[...] processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência” (Kolb, 1984, p. 41, tradução nossa). Essa teoria fornece uma “[...] perspectiva holística e integrativa de aprendizagem que combina experiência, percepção, cognição e comportamento” (Kolb, 1984, p. 20-21, tradução nossa).

Estabelece o **conhecimento** como resultado “[...] da combinação da apropriação e da transformação de experiências” (Kolb, 1984, p. 41, tradução nossa), um processo de transformação, criado e recriado continuamente e não como “[...] uma entidade independente para ser adquirida e transmitida” (Kolb, 1984, p. 38, tradução nossa). O conhecimento seria “[...] o resultado da transação entre conhecimento social e conhecimento pessoal” (Kolb, 1984, p. 36, tradução nossa) ou, em outras palavras, a transação entre as experiências objetivas e as subjetivas, “[...] em um processo chamado aprendizagem” (Kolb, 1984, p. 37, tradução nossa). Ele usa o verbo “transação”, ao invés de “interação”, por considerar que aquele “[...] implica uma relação mais fluida e interpenetrante entre as condições objetivas e a experiência subjetiva, de modo que, uma vez relacionadas, ambas são essencialmente alteradas. [...]” (Kolb, 1984, p. 36, tradução nossa). Defende que o ambiente molda os

comportamentos das pessoas, mas que os comportamentos das pessoas moldam o ambiente, diferente do que descrevem as “[...] teorias estímulo-resposta da aprendizagem [...]” (Kolb, 1984, p. 34, tradução nossa).

Nesse ponto, é importante refletir sobre a correlação entre essa teoria, o modelo SECI de criação do conhecimento e o *Framework* da Aprendizagem Organizacional. Percebe-se que os autores dos três estudos citados destacam a importância da relação entre indivíduos e entre esses e o ambiente para a criação de conhecimento e o processo de aprendizagem. Concordam, nesse aspecto, que é viável mudar o ambiente a partir dos comportamentos individuais, ou, em outras palavras, institucionalizar conhecimentos a partir da aprendizagem individual, ou ainda, criar conhecimento explícito, através de conhecimento tácito, por meio de um processo chamado externalização. Concordam, de igual forma, que o ambiente molda os comportamentos individuais, ou, em outras palavras, que o conhecimento institucionalizado gera aprendizado individual (intuição), ou ainda, que o conhecimento explícito cria conhecimento tácito, por meio da internalização.

Continuando a análise da teoria da aprendizagem experiencial, pode-se afirmar que ela se baseia “[...] em um ciclo de aprendizagem impulsionado pela resolução da dupla dialética de ação/reflexão e experiência/abstração” (Kolb; Kolb, 2013, tradução nossa). Para isso, estabelece quatro modos experienciais de transformação do conhecimento, que inspiram a Neoaprendizagem (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021; Kolb; Kolb, 2013). Desses, dois modos destinam-se à apropriação da experiência e outros dois destinam-se à transformação da experiência. Os dois modos que se destinam à apropriação da experiência são os modos “**Experiência Concreta**” (EC) e “**Conceitualização Abstrata**” (CA), enquanto os modos que se destinam à transformação da experiência são “**Experimentação Ativa**” (EA) e “**Observação Reflexiva**” (OR) (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021; Kolb; Kolb, 2013).

A EC é o primeiro modo, e relaciona-se à “[...] tomada de consciência e explicitação da experiência vivenciada pelo aprendente ao longo da vida” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 70). Kolb e Kolb (2013) explanam que nesse modo, a ação desempenhada pelo aprendente seria “experimental” ou “vivenciar”.

O segundo é a OR, que “[...] mobiliza o aluno a observar e a refletir sobre o seu

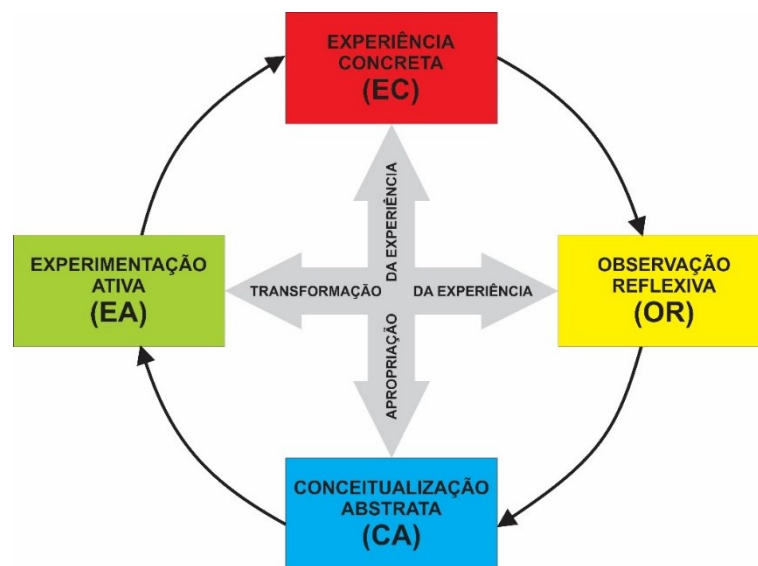
Saber [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 70) e visa gerar nele “[...] um nível de percepção da necessidade de novos conhecimentos” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 70). A ação vinculada a esse modo seria “refletir” (Kolb; Kolb, 2013, p. 8, tradução nossa).

A **CA** – terceiro modo – está vinculada à compreensão e interpretação conceitual e teórica, buscando “[...] a formação de conceitos abstratos e generalizáveis sobre elementos e características da experiência” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 71). Esse é o momento de “pensar” ou “raciocinar” (Kolb; Kolb, 2013, p. 8, tradução nossa)

O quarto e último modo seria a **EA**, que consiste na “[...] aplicação dos novos conhecimentos em uma experiência simulada, promovendo a acomodação da aprendizagem” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 71). Por meio dela, espera-se que o aluno consiga dar um significado real e prático para os conhecimentos adquiridos. Kolb e Kolb (2013) ensinam que é o modulo vinculado ao verbo “agir”.

Da tensão criativa entre esses quatro modos surge um “ciclo ou espiral de aprendizagem idealizado onde o aprendente ‘toca todas as bases’” (Kolb; Kolb, 2013, p. 8, tradução nossa), conforme demonstrado na figura 8, abaixo, elaborada pelo autor, com base em Kolb e Kolb (2013, p. 8):

Figura 8 - Ciclo da Aprendizagem Experiencial



Fonte: Adaptado de Kolb e Kolb (2013, p. 8).

Cada indivíduo é único e singular, e cada um de nós tem uma forma preferencial de aprendizagem. Essas diferenças ocorrem em virtude “[...] da composição genética, das experiências particulares de vida, e das demandas do mundo atual [...]” (Kolb; Kolb, 2013, p. 9, tradução nossa). Em virtude disso, a teoria da aprendizagem experiencial estabelece diferentes estilos de aprendizagem, conforme a preferência do indivíduo por cada modo de aprendizagem previsto acima na figura 8.

Importante destacar que todos os indivíduos aprendem de acordo com cada modo do ciclo da aprendizagem experiencial, sendo que um deles normalmente é preponderante em relação aos demais. De igual maneira, cabe destacar que “[...] o estilo de aprendizagem não é um traço psicológico fixo, mas um estado dinâmico resultante das transações sinérgicas entre a pessoa e o ambiente” (Kolb; Kolb, 2013, p. 9, tradução nossa). Para facilitar a compreensão acerca do estilo predominante de aprendizagem, foi desenvolvido um gráfico em formato semelhante a um losango, ou de acordo com Kolb e Kolb (2013), a uma “pipa”, que varia de pessoa para pessoa, conforme o estilo de aprendizagem predominante. Essa variação ocorre porque precisamos, constantemente, resolver conflitos “[...] entre ser concreto ou abstrato e entre ser ativo ou reflexivo [...]” (Kolb; Kolb, 2013, p. 9). Para Kolb (1984), cada decisão tomada diante de um evento leva até um novo evento, que permite uma gama de novas escolhas. A escolha feita diante do novo evento leva a outro evento, com novas possibilidades de escolhas. Usando uma metáfora, é como se a vida fosse uma estrada repleta de bifurcações, e cada uma delas levaria a uma estrada, que levaria a um lugar diferente, com novas bifurcações, que exigem novas escolhas. E cada pessoa seria o resultado de um conjunto de decisões e das experiências que acumulou ao longo da estrada. “Assim, as pessoas criam-se através da escolha das ocasiões reais em que vivem.” (Kolb, 1984, p. 64).

Para ilustrar esses estilos de aprendizagem, Kolb e Kolb (2013) identificaram quatro grupos, associados a quatro abordagens dialéticas para a aprendizagem: a **divergente**, em oposição à **convergente**, e a **assimilativa** em oposição à **acomodativa**.

A teoria da Neoaprendizagem entende essas abordagens como tipos de conhecimento, tratando-os como conhecimento divergente, conhecimento convergente, conhecimento assimilativo e conhecimento acomodativo (Bresolin;

Freire; Pacheco, 2021). Isto posto, o conhecimento divergente, seria aquele que “[...] possibilita a facilidade na geração de novas ideias e associação da teoria com a prática”. O convergente, por sua vez, “[...] possibilita a tomada de decisões rápidas em uma situação em que existe apenas uma resposta ou solução correta para o problema [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 73). O assimilativo seria o que se utiliza da “[...] dedução para resolver problemas, faz uso da lógica de uma ideia para criar modelos teóricos, organiza as ideias e transforma em explicações coerentes”. Por fim, “O conhecimento acomodativo utiliza-se da criatividade para resolver os problemas e desenvolve competência para realizar as atividades e executar planos” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 73).

Kolb e Kolb (2013) estabelecem uma relação entre os grupos de estilo de aprendizagem – ou abordagens dialéticas para a aprendizagem ou tipos de conhecimento (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021) – e os modos de aprendizagem.

Nesse ínterim, vinculam o conhecimento divergente com os modos EC e OR (Kolb; Kolb, 2013). Afirmam que pessoas com tais características têm melhor desempenho em “[...] situações que exigem geração de ideias, como sessões de *brainstorm*” (Kolb; Kolb, 2013, p. 12). São pessoas que possuem interesse em atividades culturais, costumam ter boa imaginação, ser emotivas e seguir carreiras artísticas. Elas “[...] preferem trabalhar em grupo, ouvir com uma mente aberta e receber feedback personalizado” (Kolb; Kolb, 2013, p. 12).

O conhecimento assimilativo estaria vinculado aos modos CA e OR e a pessoas com maior “[...] interesse em ideias e conceitos abstratos” (Kolb, Kolb, 2013, p. 13). São pessoas que preferem aprender por meio de leitura, exploração de modelos analíticos e raciocínio acerca dos objetos de estudo.

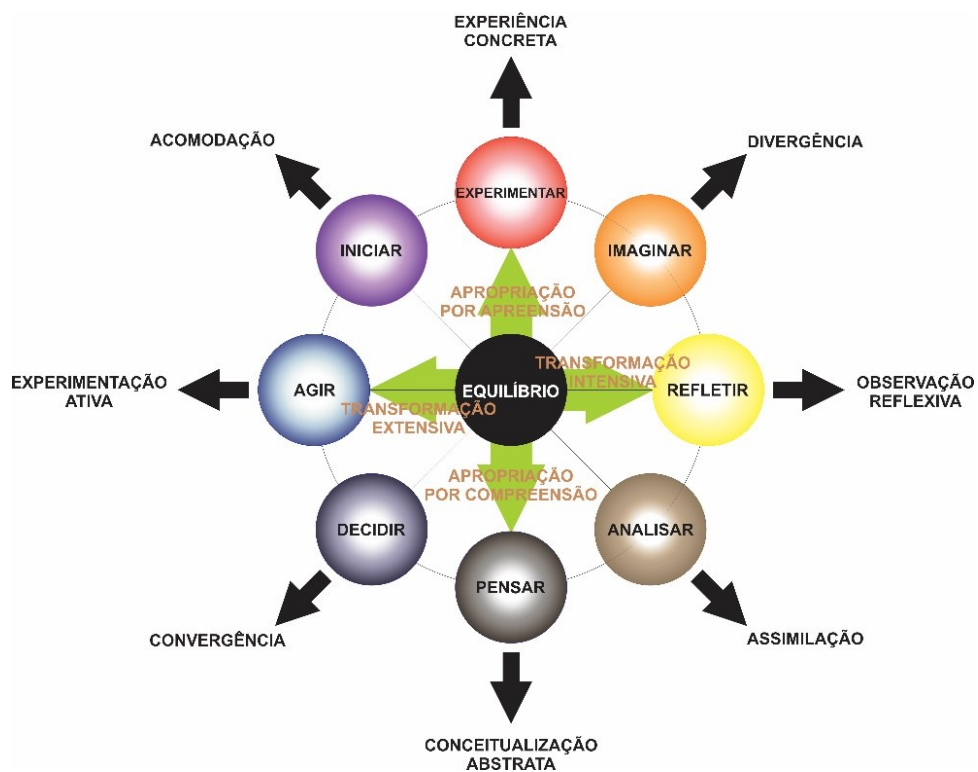
A abordagem convergente se relaciona com os modos CA e EA, sendo mais comum em pessoas com facilidade para “[...] encontrar utilidades práticas para ideias e teorias” (Kolb, Kolb, 2013, p. 13), boas em resolução de problemas e tomadas de decisão, com preferência por tarefas técnicas em detrimento de questões pessoais e relacionamento interpessoal. Costumam seguir carreiras na área de tecnologia, que permitem experimentar novas ideias e lidar com simulações e aplicações práticas.

Já a abordagem acomodativa está relacionada aos modos EC e EA e a pessoas

com preferência pelo envolvimento em experiências práticas, novas e desafiadoras. Atuam mais com base em instintos do que em pensamento lógico. Costumam voltar-se a carreiras mais ativas, como marketing ou vendas e preferem aprender trabalhando “[...] com outras pessoas para realizar tarefas, definir metas, fazer trabalho de campo e testar diferentes abordagens para concluir um projeto” (Kolb; Kolb, 2013, p. 13, tradução nossa).

Estabelecendo uma relação entre os conceitos de intuição do especialista e de intuição do empreendedor (Crossan, Lane, White, 1999) e os conceitos acima, é possível observar uma certa semelhança entre os conhecimentos convergente e assimilativo e a intuição do especialista (mais voltada à aplicação das experiências anteriores na resolução de problemas práticos) e entre as abordagens acomodativa e divergente e a intuição do empreendedor (mais voltada à criação de novas ideias, voltadas à inovação e às mudanças).

Figura 9 - Os nove estilos de aprendizagem e as quatro dialéticas do ciclo da aprendizagem



Fonte: Adaptado de Kolb e Kolb (2013, p. 16).

A partir da combinação entre a dialética inicial (Conceitualização Abstrata /

Experiência Concreta – Experimentação Ativa / Observação Reflexiva) e as abordagens dialéticas para a aprendizagem (divergente / convergente – assimilativa / acomodativa), foi desenvolvido um novo ciclo da aprendizagem experiencial, expandido (Kolb; Kolb, 2013, p. 15, tradução nossa) representado na figura 9. Nele, são considerados nove estilos de aprendizagem, sendo oito deles provenientes dessa combinação, enquanto o nono estilo seria o equilíbrio entre os oito.

De acordo com Kolb e Kolb (2013), cada estilo de aprendizagem tem suas próprias características. Com base nos estudos dos autores, foi confeccionado o quadro 2, abaixo, relacionando cada estilo com suas características:

Quadro 2 - Estilos de aprendizagem e suas características

ESTILO DE APRENDIZAGEM	CARACTERÍSTICAS
Iniciativa	Habilidade de iniciar ações com objetivo de lidar com experiências e situações. Envolve experimentação ativa (EA) e experiência concreta (EC).
Experimentação	Habilidade de encontrar significado a partir de profundo envolvimento em experiências. Baseia-se na experiência concreta (EC), equilibrando a experimentação ativa (EA) e a observação reflexiva (OR).
Imaginação	Habilidade de imaginar possibilidades observando e refletindo sobre as experiências. Combina as etapas de aprendizagem da experiência concreta (EC) e da observação reflexiva (OR).
Reflexão	Habilidade de conectar experiências e ideias por meio de reflexão sustentada. Baseia-se na observação reflexiva (OR), enquanto equilibra a experiência concreta (EC) e a conceitualização abstrata (CA).
Análise	Habilidade de integrar e sistematizar ideias através da reflexão. Combina observação reflexiva (OR) e conceitualização abstrata (CA).
Raciocínio	Capacidade de envolvimento disciplinado no raciocínio abstrato e lógico. Baseia-se na conceitualização abstrata (CA) enquanto equilibra a experimentação ativa (EA) com a observação reflexiva (OR).
Decisão	Habilidade de usar teorias e modelos para decidir sobre soluções de problemas e cursos de ação. Combina conceitualização abstrata (CA) e experimentação ativa (EA).
Ação	Forte motivação para ações direcionadas a objetivos que integram pessoas e tarefas. Baseia-se na experimentação ativa (EA) enquanto equilibra experiência concreta (EC) e conceitualização abstrata (CA).
Equilíbrio	Capacidade de adaptação, pesando os prós e os contras de agir versus refletir e experimentar versus pensar. É o equilíbrio entre os quatro modos de transformação do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Kolb e Kolb (2013, p. 14-15).

O ciclo da aprendizagem experiencial tem a característica de “[...] envolver diversas regiões do cérebro na aprendizagem” (Zull, 2004, p. 72, tradução nossa). James Zull entende ser útil dividir o córtex cerebral, que é “[...] a parte do cérebro mais intimamente ligada às funções cognitivas” (Zull, 2004, p. 72, tradução nossa), em quatro regiões. Cada uma dessas regiões teria funções diferentes, conforme exposto no quadro 3:

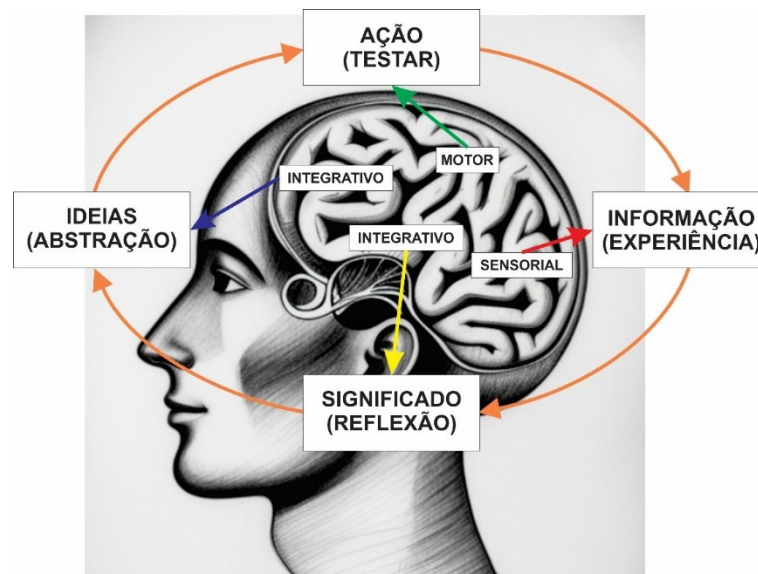
Quadro 3 - Regiões do córtex e suas funções

REGIÃO DO CÓRTEX	FUNÇÃO
Sensorial	Obter informações.
Integrativo (próximo ao córtex sensorial)	Dar sentido às informações.
Integrativo (frontal)	Criar novas ideias a partir dos significados dados às informações.
Motor	Agir de acordo com as novas ideias criadas.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Zull (2004, p. 72).

Zull (2004) defende que um aprendizado mais profundo pode ser obtido a partir do engajamento de um número maior de regiões do córtex cerebral. Ele afirma que, ao utilizar maiores áreas cerebrais, “[...] mais neurônios disparam e mais redes neurais mudam – e, portanto, mais aprendizagem ocorre” Zull, 2004, p. 72). A figura 10 foi elaborada com base em Zull (2004) e busca ilustrar a relação entre cada região do córtex cerebral e a função correspondente.

Figura 10 - As quatro maiores regiões do córtex cerebral e suas funções



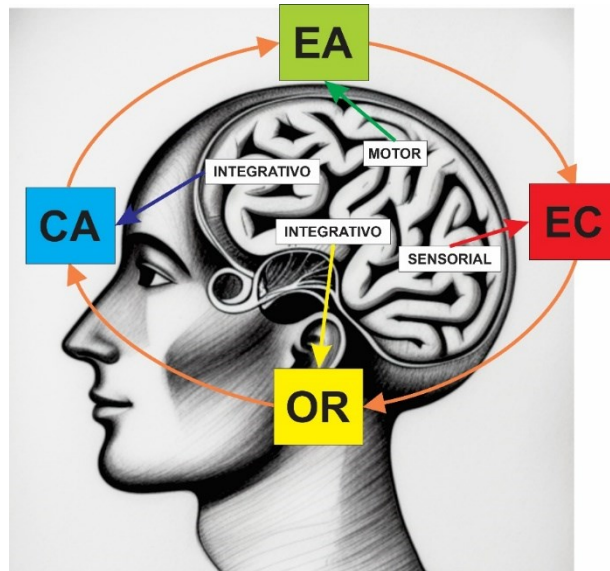
Fonte: Adaptado de Zull (2004, p. 72).



As ideias de Zull (2004) não só são compatíveis com a teoria da aprendizagem experiencial, como o próprio autor cita David Kolb, em seu artigo, afirmando que ele “[...] propôs um ciclo de aprendizagem que é compatível com essas quatro regiões do cérebro” (Zull, 2004, p. 72).

Por sua vez, Kolb e Kolb (2013), citam Zull e reproduzem, com sua permissão, a ilustração do cérebro humano, dividido nas quatro regiões, relacionando-as com o ciclo da aprendizagem experiencial, o que inspirou a Neoaprendizagem, tendo sido a ilustração traduzida e reproduzida por Bresolin, Freire e Pacheco (2021). A figura 11 é uma adaptação dessas ilustrações.

Figura 11 - O Ciclo de Aprendizagem Experiencial e as quatro maiores regiões do córtex cerebral



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Kolb e Kolb (2013, p. 9) e Bresolin, Freire e Pacheco (2021, p. 76).

Observa-se que o ciclo da aprendizagem experiencial não envolve apenas a inserção de experiências durante o processo de aprendizagem, ele as insere em cada etapa do processo de aprendizagem, visando atingir cada aprendente, independentemente do estilo de aprendizagem predominante. Além disso, consegue obter a reflexão acerca das experiências anteriores – o que é particularmente importante na aplicação da andragogia e da heutagogia – fazendo o aprendente raciocinar sobre o que e como poderia fazer melhor no seu cotidiano laboral. A partir disso, cria um interesse na absorção de novos conhecimentos e no raciocínio acerca

das formas de aplicar esse conhecimento em novas situações que se apresentarão no futuro. E por meio da aplicação prática desses novos conhecimentos, gera mais aprendizado e reflexão, iniciando um novo ciclo de aprendizagem que assume a forma de espiral.

A aplicação da teoria da aprendizagem experiencial no ensino policial vem sendo estudada por autores como Phelps *et al.* (2018) e Wright, Dai e Greenbeck (2011). Ainda sobre a sua aplicação no ensino policial, é interessante destacar que Birzer (2003, p. 35, tradução nossa, grifo nosso) afirmou que “é importante que o treinamento policial enfatize as experiências do aprendente, não apenas suas experiências passadas, mas também com o uso de atividades de **aprendizagem experiencial**”. Em seus estudos, Brown *et al* (2017) verificaram que a aplicação de treinamentos experienciais gerou empatia em policiais, em relação aos desafios enfrentados por pessoas idosas, melhorando a comunicação durante o atendimento de ocorrências com esse público.

A compreensão da teoria da aprendizagem experiencial mostra-se imprescindível para entender a Neoaprendizagem. No entanto, a percepção de que “[...] a aprendizagem ocorre além da ação educativa [...]” (Bresolin, Freire; Pacheco, 2021, p. 78) e a convicção de que “[...] educação é vida, e não a preparação para a vida [...]” (Dewey, 1978) traz a necessidade da incorporação dos princípios da aprendizagem expansiva, que será estudada no próximo subcapítulo.

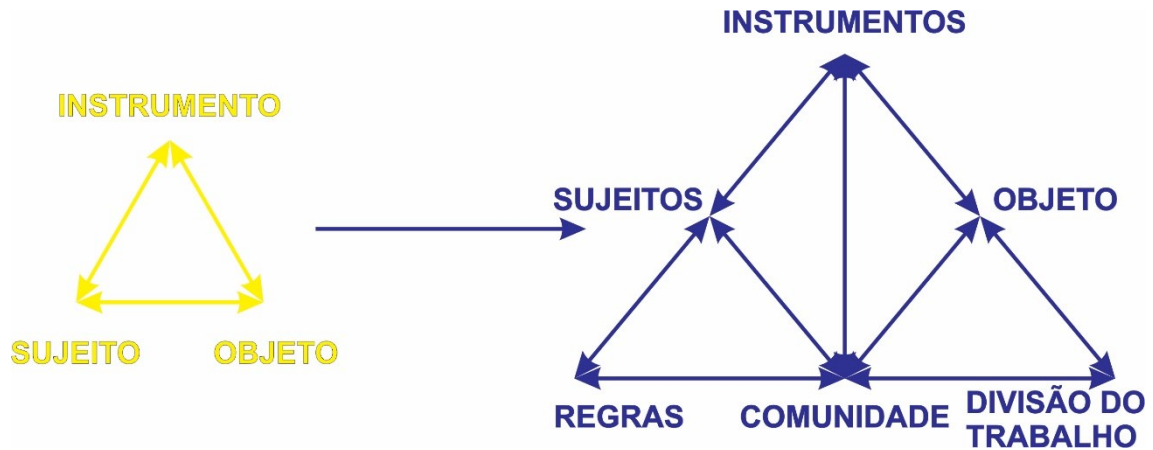
#### **2.2.4 A teoria da aprendizagem expansiva e a Neoaprendizagem**

A teoria da aprendizagem expansiva é considerada a terceira geração da teoria da atividade (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021; Engeström; Kerosuo, 2007; Engeström; Sannino, 2020; Klen-Alves, 2021). Ela se concentra “[...] em processos de aprendizagem nos quais o próprio sujeito da aprendizagem é transformado de indivíduos isolados em coletivos e redes” (Engeström; Sannino, 2010, p. 5, tradução nossa).

Como a teoria da aprendizagem expansiva trabalha com a aprendizagem coletiva, a inserção de cada “novo ator” no sistema de aprendizagem pode vir a gerar questionamentos acerca da lógica ou da ordem usada na execução da atividade. Isso gera uma nova análise e um redesenho coletivo da atividade, buscando abranger

todos os membros desse “sistema coletivo de atividades” (Engeström; Sannino, 2010). Inicialmente, Engeström (1987) ilustrou a transição das ações individuais para atividades coletivas, conforme a figura 12.

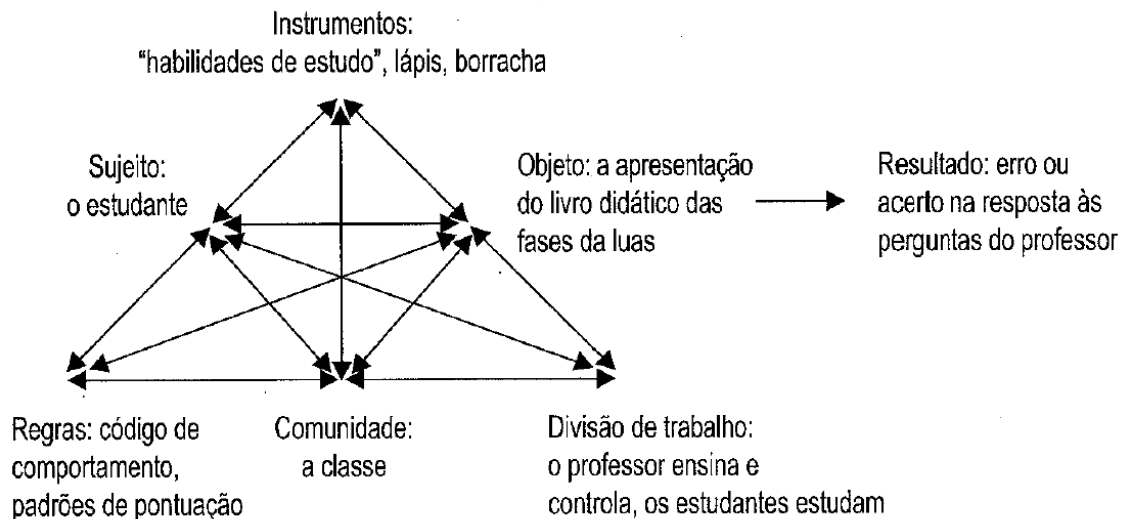
Figura 12 - Transição de ações individuais para atividades coletivas



Fonte: Adaptado de Engeström (1987, p. 213).

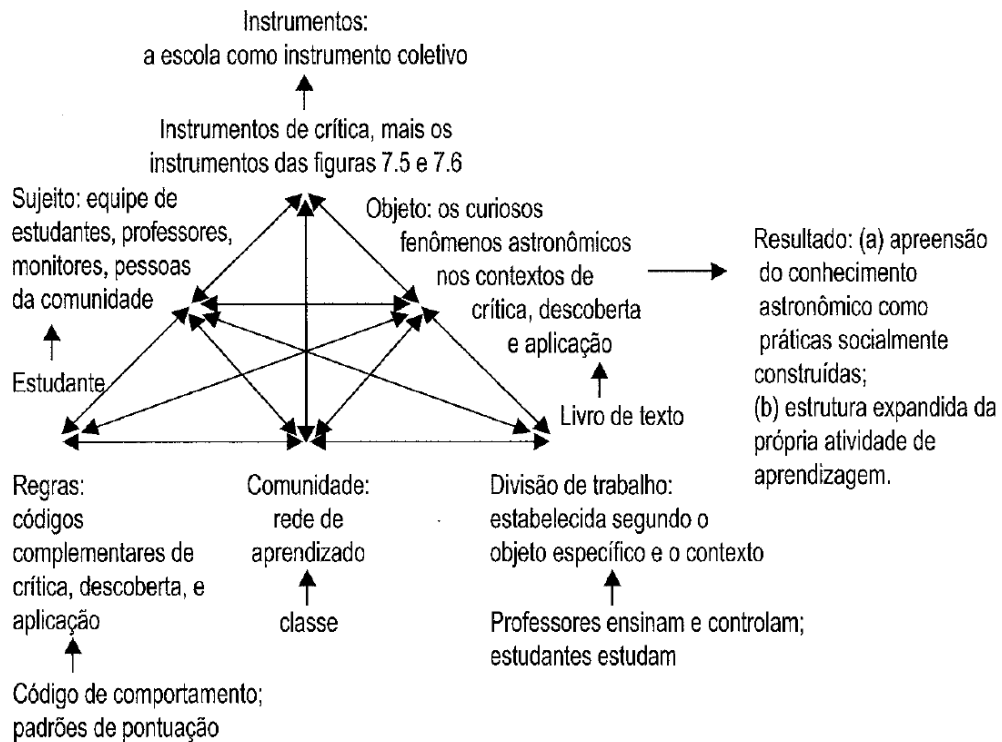
Posteriormente, o autor busca demonstrar, por meios de dois gráficos (figuras 13 e 14), as diferenças entre os modelos de aprendizagem tradicional e expansiva (Engeström, 2002, p. 183 e p. 195).

Figura 13 - Um modelo tradicional de aprendizagem escolar para estudar as fases da lua



Fonte: Engeström (2002, p. 183).

Figura 14 - Um modelo de aprendizagem expansiva para assimilação e compreensão das fases da lua



Fonte: Engeström (2002, p. 195).

Beigthon, Poma e Leonard (2015) destacam a credibilidade adquirida pela teoria da aprendizagem expansiva, que se caracteriza, segundo os autores, por uma construção coletiva dos objetos de aprendizagem, “[...] em resposta a situações problemáticas” (Beigthon; Poma; Leonard, 2015, p. 385, tradução nossa).

Por meio da aprendizagem expansiva, ocorre o envolvimento dos aprendentes no desenvolvimento e na aplicação de objetos, produtos, serviços e conceitos radicalmente novos para sua atividade. Esses novos objetos, produtos, serviços e conceitos tendem a ser mais amplos e mais complexos do que os anteriores e a provocar mudanças nos próprios sujeitos (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021; Engeström; Sannino, 2010). Isso faz com que os indivíduos aprendam “[...] algo que ainda não está ali” (Engeström; Sannino, 2010, p. 2)

A transformação e criação de cultura e a formação de conceitos e de conhecimento teórico, por meio de um processo de hibridização entre diversos contextos culturais e padrões de competência, em um movimento horizontal são

algumas de suas características (Engeström; Sannino, 2010). Analisando essas características, é possível perceber que a compreensão do “objeto de aprendizagem” e de sua relação com a prática da atividade, dentro de um contexto específico torna a aprendizagem expansiva “[...] particularmente útil nas análises da aprendizagem em ambientes não tradicionais, híbridos e multiorganizacionais” (Engeström; Sannino, 2010, p. 3, tradução nossa). Essa é uma das maiores contribuições da teoria da aprendizagem expansiva para a Neoaprendizagem.

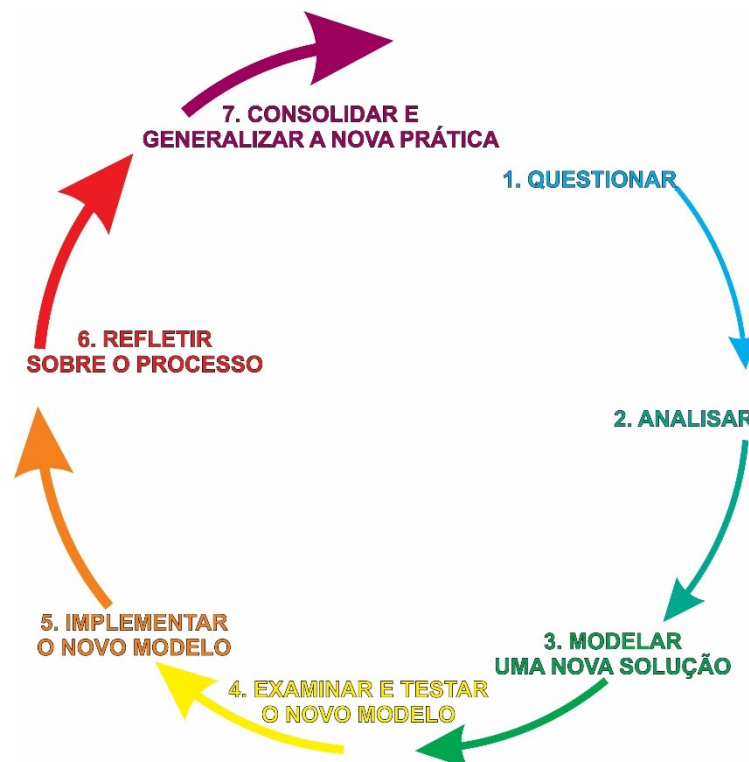
Além disso, dois fatores influenciam no aumento da “[...] necessidade social de aprendizagem expansiva” (Engeström; Sannino, 2010, p. 4, tradução nossa). Conforme já exposto, o mundo está em constante evolução, e as mudanças tornam-se, a cada dia, mais rápidas e radicais. Possibilitando “[...] a formação de novos tipos de atividades e valores de uso com enormes potenciais expansivos” (Engeström; Sannino, 2010, p. 4, tradução nossa). Ao mesmo tempo, essas mudanças trazem novos desafios, que exigem “[...] a formação de conceitos e redesenho prático numa escala que tem de ultrapassar as fronteiras de qualquer disciplina, profissão ou organização” (Engeström; Sannino, 2010, p. 4, tradução nossa).

Esse contexto exige o rompimento dos muros da universidade e a transformação da aprendizagem em um instrumento coletivo, prático e palpável, por meio de redes de aprendizagem (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021; Engeström, 2002). Com isso, o sistema composto por ensinante, aprendente e objeto de estudo passa a contemplar “[...] o sistema de aplicação futura do aprendido” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 83). Esses dois sistemas devem estar em constante interação, de modo a possibilitar “[...] o compartilhamento e coprodução do objeto de aprendizagem” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 83). Entre as diretrizes pedagógicas da SENASP, previstas na Matriz Curricular Nacional, “[...] para as ações formativas para os profissionais da área da segurança pública” (Brasil, 2014, p. 65), está a metodologia de ensino. Uma dessas metodologias é, justamente, “Promover situações de aprendizagem para além da sala de aula, explorando os vários espaços educativos, articulando os saberes da experiência e os saberes acadêmicos para a construção de aprendizagens significativas” (Brasil, 2014, p. 71). Isso demonstra que as ações formativas previstas para os agentes de segurança pública estão em conformidade, pelo menos em parte, com a teoria da aprendizagem expansiva.

Essa parece ser, também, a conclusão a que chegaram Beighton, Poma e Leonard (2014) quando afirmaram que a aprendizagem expansiva permite cruzar fronteiras, criando “[...] novas relações e motivos coletivos para a mudança [...]” (Beighton; Poma; Leonard, 2014, p. 385, tradução nossa) e que tais características pareciam refletir os desejos dos profissionais por eles entrevistados “[...] de desenvolver práticas de formação mais eficazes” (Beighton; Poma; Leonard, 2014, p. 385, tradução nossa).

Engeström e Sannino (2010), elaboraram uma sequência de ações epistemológicas, que juntas, formariam um ciclo ou uma espiral expansiva. Com base nessa sequência de ações, desenharam um gráfico, que inspirou a elaboração de outro gráfico, por Bresolin, Freire e Pacheco (2021). A figura 17, abaixo, foi elaborada a partir dos gráficos em questão.

Figura 15 - Sequência de ações de aprendizagem em um ciclo de aprendizagem expansiva



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Bresolin, Freire e Pacheco (2021, p. 88) e em Engeström e Sannino (2010, p. 8).

Com base em Bresolin, Freire e Pacheco (2021), é possível descrever o ciclo

de aprendizagem expansiva da seguinte forma:

1ª etapa – Questionar: Seria a crítica ou rejeição a aspectos da prática existente. Pode ocorrer com a inserção de novo(s) componente(s) no grupo, que traga suas próprias experiências e gere uma tensão inicial, conforme já exposto.

2ª etapa – Analisar: Visa entender os motivos do questionamento e os caminhos ou maneiras de obter a “[...] transformação mental, discursiva ou prática [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 89) dos aspectos criticados na 1ª etapa. A análise pode ser do tipo histórico-genética, que busca as origens e evolução da situação ou do tipo empírico-real, que busca identificar suas causas e efeitos.

3ª etapa – Modelar uma nova solução: Após a análise e “[...] obtenção de informações e conhecimentos observáveis e transmissíveis [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 89), elabora-se um modelo inicial do novo conceito, objetivando solucionar o problema encontrado no aspecto anterior.

4ª etapa – Examinar e testar o novo modelo: Compreende “[...] executá-lo, operá-lo, experimentá-lo e testá-lo [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 89) visando avaliar seus potenciais e suas limitações, entender sua dinâmica e melhorar seus conceitos de forma contínua.

5ª etapa – Implementar o novo modelo: Aplicá-lo em situações reais e práticas, permitindo seu enriquecimento diante das adversidades das situações cotidianas, permitindo seu exame “fora de ambientes controlados”.

6ª etapa – Refletir sobre o processo: Após uma reavaliação de todo o processo, decidir sobre necessidade de melhoria em alguma das etapas u o avanço para a etapa seguinte.

7ª etapa – Consolidar e generalizar a nova prática: Adotando-a em substituição ao aspecto criticado e questionado na 1ª etapa, pertencente ao novo sistema de forma estável, até novo questionamento.

Percebe-se que, embora o gráfico produzido por Bresolin, Freire e Pacheco (2021) seja em forma de espiral, e embora Engeström e Sannino (2010) utilizem o termo “ciclo ou espiral expansiva”, optou-se por manter o desenho circular (mais

próximo do elaborado por Engeström e Sannino), e não a espiral. Tal opção se deu pelo fato de que

A lógica do ciclo expansivo é tal que se presume que um novo ciclo começa quando um padrão de atividade existente e relativamente estável começa a ser questionado. Da mesma forma, o ciclo termina quando um novo padrão de atividade se torna consolidado e relativamente estável. (Engeström; Sannino, 2010, p. 11, tradução nossa)

Daí, optou-se por representar o ciclo em forma circular, deixando claro que há um período de estabilidade e consolidação de um modelo ou padrão, até novo questionamento acerca de sua adequação. Mesmo porque, “[...] se interpretarmos o questionamento e as contradições cada vez mais agravadas, típicas do início de um novo ciclo, apenas como fases finais do ciclo anterior” (Engeström; Sannino, 2010, p. 11, tradução nossa) não teremos um ciclo expandido, mas um “ciclo estreitado”.

Após analisadas as teorias educacionais que embasaram o desenvolvimento da Neoaprendizagem, buscar-se-á compreender como ela se relaciona com o *Framework* Ponte TAP, e conseqüentemente, como influencia na transferência da aprendizagem para a prática do trabalho.

### **2.2.5 A Neoaprendizagem e o *Framework* Ponte TAP**

Conforme já exposto, do estudo das quatro teorias expostas acima surgiu a Neoaprendizagem, que “[...] vem sendo desenvolvida, desde 2015, pelo Laboratório de Engenharia de Integração e Governança Multinível do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (ENGIN/EGC/UFSC)” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 96).

A Neoaprendizagem propõe uma organização ativa das ações e dos programas educativos, apresentando sete elementos, reconhecidos pela andragogia e pela heutagogia, que devem ser “[...] gerenciados durante os macroprocessos de planejamento, execução e avaliação dos programas e ações educativas para o público jovem adulto” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 61), a saber:

Autonomia – Para que o aprendente tenha liberdade e independência na escolha do processo de aprendizagem, o ensinante precisa promover e respeitar sua



autonomia. Dessa forma, o aluno aprende a optar pela profundidade dos conteúdos, recursos e objetos de aprendizagem.

**Autogestão** – A autodisciplina e o autodidatismo, a gestão do tempo e dos meios de aprendizagem e a seleção dos materiais e recursos são capacidades que devem ser desenvolvidas nos aprendentes. Ao mesmo tempo, eles devem ser responsáveis pelas decisões e escolhas que fizerem.

**Autoconceito** – O aprendente precisa desenvolver a capacidade de diagnosticar seus pontos fracos e fortes, avaliando os resultados alcançados e as oportunidades de melhoria. Com isso, deve identificar quais recursos humanos e materiais podem melhor ajudá-lo e quais estratégias são mais adequadas para seu “estilo de aprendizagem”, bem como “[...] quais modelos mentais precisam desaprender ou reformular” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 62).

**Autoidentidade** – O professor deve se utilizar das “[...] experiências, vivências, conhecimentos e saberes [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 62) durante as ações educativas. Dessa maneira, poderá motivar os alunos a novas aprendizagens, já que sua identidade se desenvolve com base “[...] nas experiências acumuladas ao longo da vida” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 62).

**Automotivação** – A organização de ações educativas e programas educacionais, levando-se em consideração a aplicação imediata da teoria na prática, motiva o aluno a se esforçar em seu aprendizado. Esclarecer os motivos e os modos de aplicação do conteúdo aprendido em contextos variados também são fatores motivadores.

**Autodirecionamento** – Reconhecer a necessidade de um “mediador de aprendizagem” faz parte do desenvolvimento da autodireção, e pode ajudar o aprendente a “[...] identificar o melhor caminho a percorrer durante a trajetória de aprendizagem e quais as competências precisa desenvolver” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 63).

**Autodeterminação** – O jovem adulto precisa definir e redefinir quais competências deseja desenvolver. Para o desenvolvimento dessas competências, precisa deliberar sobre quais resultados precisa desenvolver no processo de

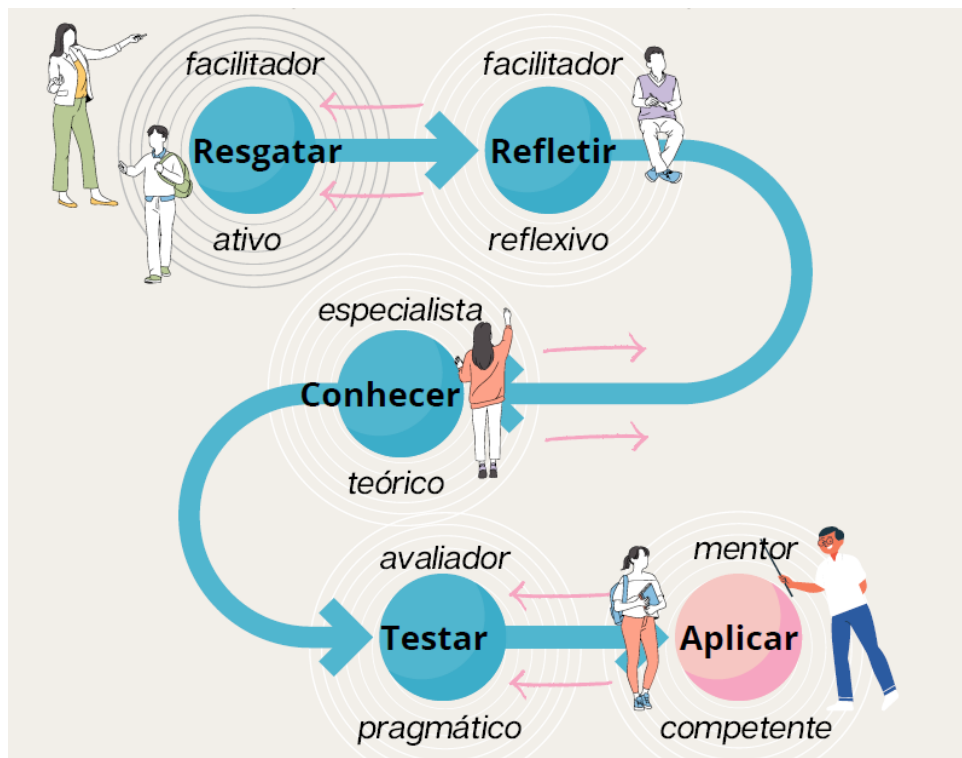
aprendizagem, e para isso, quais conteúdos necessita acessar. Nesse contexto, precisa assumir o protagonismo de sua aprendizagem, e desenvolver autoconfiança, senso crítico e flexibilidade.

Além dos sete A's da Neoaprendizagem, são estabelecidos seis objetivos, a saber:

1. Respeitar os diferentes estilos de aprender e ensinar, redirecionando o foco do professor para o conhecimento a ser tratado e para o processo de aprendizagem do aluno;
2. Estabelecer um processo de coprodução do novo conhecimento em redes de aprendizagem;
3. Promover a fluidez entre os papéis de ensinantes e aprendentes a serem vivenciados pelos diversos atores da educação;
4. Criar ambientes colaborativos para diminuir distâncias entre os ensinantes e os aprendentes;
5. Utilizar métodos ágeis e ativos de aprendizagem para o desenvolvimento das competências 7As;
6. Desenvolver a capacidade de expansão e a prontidão para a transferência do aprendizado para a prática. (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 97)

Para atingir os seis objetivos acima, foi desenvolvido, com base nas teorias já estudadas, o Ciclo da Neoaprendizagem, representado na figura 18 (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 98), e que será exposto a seguir.

Figura 16 - Ciclo da Neoaprendizagem



Fonte: Bresolin, Freire e Pacheco (2021, p. 98).

Para o desenvolvimento do ciclo exposto acima, os autores estabeleceram cinco etapas para a Neoaprendizagem, vinculando, em cada uma delas, o estilo de aprendizagem preferencial do aprendente e o papel que deve desempenhar o ensinante. Deva forma, espera-se que o aprendizado ocorra de forma mais fluida e que os resultados desse processo consigam alcançar mais profundamente um número maior de aprendentes. Uma característica desse ciclo é a possibilidade de “avançar” ou “retroceder” entre os módulos, quantas vezes for necessário, permitindo que os atores vivenciem “[...] o ambiente colaborativo criado para cada um dos módulos [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 98).

O primeiro módulo, nomeado “RESGATAR” tem o objetivo de “[...] levantar as experiências e conhecimentos individuais sobre o conteúdo que será trabalhado [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 100). Com isso, é possível confrontar o conteúdo com o conhecimento tácito e implícito dos aprendentes. Nesse módulo, o professor deve adotar o papel de **facilitador**, e estimular no aluno o **estilo de aprendizagem ativo**, que possibilita “[...] encontrar significado a partir de conexões com as experiências e conhecimentos anteriores [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 39). Além disso, o ensinante deve promover o **conhecimento divergente**, objetivando alcançar a percepção acerca dos “[...] tipos diferentes de soluções possíveis para um mesmo problema” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 100). Vinculando esse ciclo ao da aprendizagem experiencial de Kolb (figura 9), percebe-se que a promoção do conhecimento divergente visa preparar o aprendente para o módulo seguinte, que trabalha com a observação reflexiva.

No módulo seguinte, “REFLETIR”, o ensinante, ainda no papel de **facilitador**, deve incitar o **estilo de aprendizagem reflexivo**. Assim, o aluno desenvolverá “[...] a reflexão, o pensamento crítico e questionador sobre o objeto de estudo e sua realidade” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 102).

A partir da reflexão dos alunos, o professor assume o papel de **especialista** sobre o objeto de estudo, selecionando o conteúdo e disponibilizando os materiais adequados ao melhor desenvolvimento dos alunos. Abre espaço para o **conhecimento assimilativo** e deve solicitar “[...] o levantamento de conceitos, teorias e modelos sobre o tema a ser trabalhado [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 104). Esse é o terceiro módulo, nomeado “CONHECER”, que visa estimular o **estilo**

**de aprendizagem teórico**, e onde o aluno deve trabalhar com referências bibliográficas e documentais.

No módulo “TESTAR”, o ensinante assume o papel de **avaliador**, acompanhando a aplicação do novo conhecimento na resolução de problemas ou no desenvolvimento de novas soluções, em ambiente simulado ou controlado. Estimula no aluno o **estilo de aprendizagem pragmático** e o **conhecimento convergente**, que visam “[...] testar ideias e/ou implementar planos [...]” e buscar “[...] uma solução mais apropriada a um problema específico, com a tomada de decisão coletiva” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 106).

No quinto e último módulo, “APLICAR”, o conhecimento deve ser empregado “[...] em ambiente bem próximo da realidade, envolvendo os aprendentes em uma situação de aprendizagem contextualizada [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 108). Nele, o ensinante assume o papel de **mentor**, estimulando nos alunos “[...] a transferência do aprendizado para a prática social e do trabalho, desenvolvendo a capacidade para um **desempenho competente**” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 108, grifo nosso). Nele, o professor poderá convidar especialistas não acadêmicos, visando criar uma rede de aprendizagem entre os alunos e esses “convidados”, “[...] rompendo as fronteiras do ambiente simulado de aprendizagem” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 108). Deverá incentivar a criação “[...] de novos modelos para a prática vivenciada, mesmo que haja sugestões de alterações da teoria utilizada, de forma que o novo conhecimento possa ser institucionalizado” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 108). Observa-se aqui, a influência do *Framework* da Aprendizagem Organizacional, e o avanço da Neoaprendizagem sobre as demais teorias sobre as quais ela se fundamenta, buscando ir além do mero processo de aprendizagem, individual e coletiva, e partindo para a Aprendizagem Organizacional e para a Gestão do Conhecimento nas organizações.

Concluído o ciclo da Neoaprendizagem, Bresolin, Freire e Pacheco (2021) consideram que estão contemplados os quatro pilares da educação, propostos pela UNESCO, quais sejam: **aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser** (Delors et al, 2010). Observa-se que a Matriz Curricular apresenta conteúdos indispensáveis às ações formativas, contemplados pelas áreas temáticas previstas no documento, que “[...] devem estar alinhados ao conjunto de

competências **cognitivas, operativas e atitudinais**” (Brasil, 2014, p. 17). Percebe-se que, em dado momento, relaciona as competências **cognitivas** com “**aprender a pensar**”, as **atitudinais** com “**aprender a ser e a conviver**” e as **operativas** com “**aprender a atuar**” (Brasil, 2014, p. 53).

De acordo com o Relatório para a UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI, o pilar **aprender a conhecer** permite ao indivíduo a obtenção de uma cultura geral ampla, combinada com “[...] a possibilidade de estudar, em profundidade, um número reduzido de assuntos [...]” (Delors *et al*, 2010, p. 31). Com isso, o cidadão aprende a aprender e pode se beneficiar das oportunidades que a educação oferece, ao longo de toda a sua vida. Não seria propriamente o momento para a “[...] aquisição de saberes já codificados [...]” (Umbelino, 2022, p. 30) mas a busca pelo “[...] domínio dos próprios instrumentos de conhecimento para o desenvolvimento da vida humana” (Umbelino, 2022, p. 30).

A Matriz curricular, por sua vez, explica que as **competências cognitivas** “[...] requerem o desenvolvimento do pensamento por meio da investigação e da organização do conhecimento” (Brasil, 2014, p. 18). Tais competências devem habilitar o indivíduo “[...] a pensar de forma crítica e criativa, a posicionar-se, a comunicar-se e a estar consciente de suas ações” (Brasil, 2014, p. 53).

**Aprender a fazer** vai além da formação profissional, tornando a pessoa apta a enfrentar diversas situações e a trabalhar em equipes. Esse pilar deve ocorrer espontaneamente, por meio de experiências sociais diversas, ofertadas aos jovens e adolescentes, no contexto local ou nacional. Por outro lado, deve ocorrer formalmente, alternando o desenvolvimento do ensino com o trabalho (Delors, 2010). Nesse momento, é primordial integrar teoria e prática, possibilitando o aprendizado por meio do aprender fazendo refletido, e evitando que o indivíduo se desenvolva “[...] apenas com a repetição de tarefas rotineiras já moldadas e pré-determinadas” (Umbelino, 2022, p. 30)

As **competências operativas** “[...] preveem a aplicação do conhecimento teórico em prática responsável, refletida e consciente” (Brasil, 2014, p. 18)

**Aprender a conviver** permite o desenvolvimento da compreensão sobre o outro, bem como a percepção da interdependência entre as pessoas, o respeito pelo

pluralismo, a compreensão mútua e a paz. Como consequência, torna-se possível a realização de projetos comuns e o gerenciamento de conflitos (Delors, 2010). Pode-se afirmar que “[...] este é considerado para a educação contemporânea, o pilar mais significativo e também o mais difícil de ser realizado” (Umbelino, 2022, p. 30)

O pilar **aprender a ser** visa o melhor desenvolvimento possível da personalidade, deixando a pessoa “[...] em condições de agir com uma capacidade cada vez maior de autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal” (Delors *et al*, 2010, p. 31). Nesse ponto, os autores destacam a necessidade de a educação considerar a totalidade do potencial individual de cada pessoa, incluindo “[...] memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se” (Delors *et al*, 2010, p. 31). “Neste pilar é que se conceitua o desenvolvimento de um indivíduo como um objeto de realização completa, considerando toda a sua riqueza, toda a sua complexidade de expressões e dos seus compromissos como indivíduo, como membro de uma família e de uma coletividade” (Umbelino, 2022, p. 30).

De acordo com a Matriz Curricular, as **competências atitudinais**, que envolvem o aprender a ser e a conviver, “[...] visam estimular a percepção da realidade, por meio do conhecimento e do desenvolvimento das potencialidades individuais; a conscientização de sua pessoa e da interação com o grupo; a capacidade de conviver em diferentes ambientes: familiar, profissional e social” (Brasil, 2014, p. 18).

A correlação entre as competências estabelecidas pela Matriz Curricular e os pilares da educação propostos pela UNESCO é clara. E, ao analisar as referências bibliográficas usadas na elaboração da Matriz Curricular, percebe-se que o mesmo relatório consultado para a elaboração dessa dissertação e para a elaboração da teoria da Neoaprendizagem fora usada na elaboração da Matriz. Isso é um indicativo de que a Neoaprendizagem tem aplicação possível, e até provável, na formação de agentes de segurança pública.

Além desses quatro pilares, a Universidade Corporativa em Rede sugere o pilar “aprender a ser competente para o bem comum”. Explicam que esse pilar seria a “[...] prontidão para oferecer resultados para o bem comum, pela automotivação e competência enraizada e espontânea, com a utilização autônoma de conhecimentos

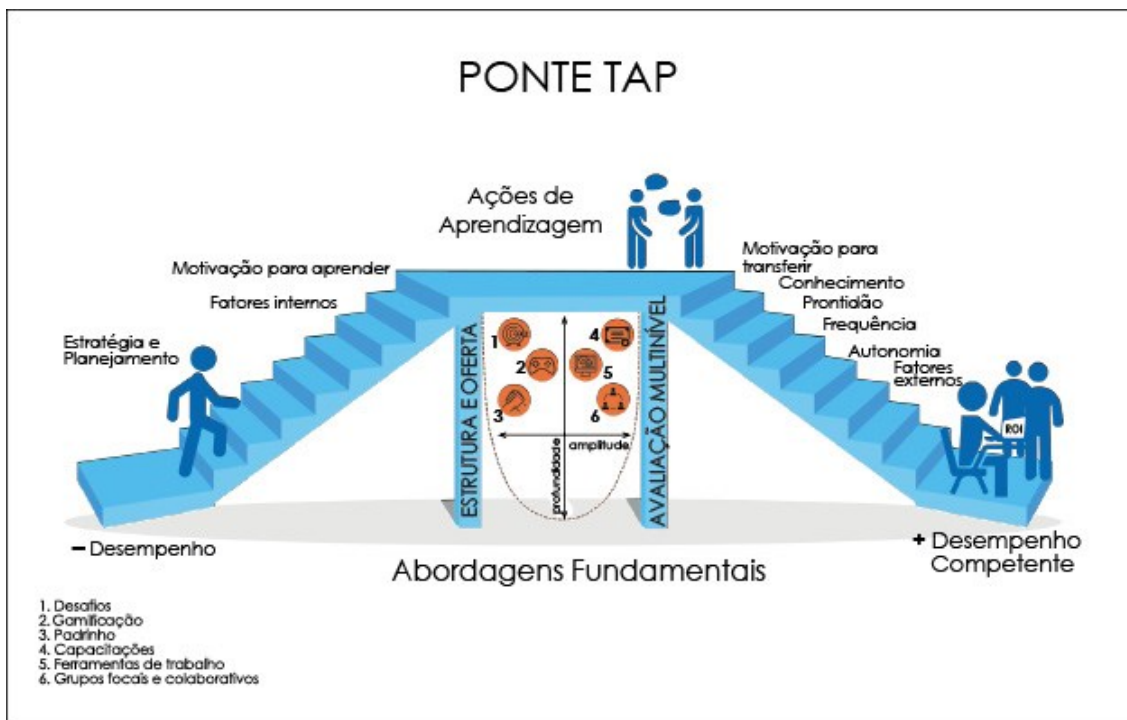
em situações reais, denunciando a existência de conhecimentos tácitos internalizados” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 109). Embora não apareça explicitamente na Matriz Curricular, esse quinto pilar alinha-se à formação dos agentes de segurança pública, pois o conceito de bem comum está totalmente alinhado ao conceito de preservação da ordem pública, que é uma das missões constitucionais das polícias militares. A Lei nº 13.675/2018 estabelece, em seu artigo 6º, inciso II, que um dos objetivos da PNSPDS é “[...] apoiar as ações de manutenção da ordem pública e da incolumidade das pessoas, do patrimônio, do meio ambiente e de bens e direitos [...]” (Brasil, 2018). Por sua vez, o Decreto nº 88.777/1983 estabelece que a ordem pública seria o “[...] conjunto de regras formais, que emanam do ordenamento jurídico da Nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis, do interesse público, estabelecendo um clima de convivência harmoniosa e pacífica, fiscalizado pelo poder de polícia, e constituindo uma situação ou condição que conduza ao bem comum” (Brasil, 1983).

Diante do exposto, faz-se necessário estabelecer como todos os conceitos, teorias e metodologias mencionados e estudados podem ser usados na transferência do conhecimento para a prática do trabalho e gerar melhorias efetivas na prestação de serviço da PMES. Para isso, uma das ferramentas que permite “[...] facilitar a implantação da Neoaprendizagem e alcançar o Modelo Universidade Corporativa em Rede [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 127) é o *Framework* Ponte TAP, desenvolvido pela Dr.<sup>a</sup> Talita Caetano Silva. O nome dado ao *framework* consiste na junção do termo ponte, simbolizando o instrumento usado para interligar pontos de difícil acesso (Silva, 2019) com a expressão TAP, que “[...] se refere ao constructo **transferência de aprendizagem para a prática** [...]” (Silva, 2019, p. 241, grifo nosso). Desse modo, o objetivo do *Framework* Ponte TAP é o de possibilitar e efetivar, por meio de ações educacionais estratégicas, a transferência de aprendizagem, pela gestão da curva de aprendizagem (Silva, 2019). Cabe, nesse momento, uma reflexão acerca da semelhança entre os módulos da Neoaprendizagem e as quatro atividades sequenciais da AO, segundo Igarashi (2009, p. 27): “[...] refletir, formar conceitos, testar conceitos e experimentar”.

A autora, em sua tese, “[...] pauta-se na dimensão adotada pela área EGC, a qual compreende que a construção do conhecimento organizacional envolve diversos processos, para gerar resultados de valor à organização e ao seu ecossistema” (Silva,

2019, p. 24). Baseia-se no *Framework* da Aprendizagem Organizacional, de Crossan, Lane e White, já abordado no presente trabalho e em outros autores que tratam da AO, para “[...] propor um *framework* para a gestão da curva de aprendizagem efetivando a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho” (Silva, 2019, p. 28). De acordo com o livro *Gestão da UCR: Universidade Corporativa em Rede*, a Ponte TAP estabelece estratégias para “atravessar a ponte” com “[...] maior direcionamento, com a consolidação de uma rede de aprendizagem e da aprendizagem em rede, e com mentorias do processo de aprendizagem dos alunos profissionais adultos” (Freire; Silva; Bresolin, 2021, p. 96). As autoras alertam para o fato de que a aprendizagem experiencial – já abordada no presente estudo – seria a base para a Ponte TAP, cuja travessia pode ser facilitada pela gestão da curva de aprendizagem. Estabelecem seis pressupostos sobre os quais a Ponte TAP se baseia: impacto, avaliação multinível, aprendizagem experiencial, desenvolvimento humano e organizacional, multilinearidade e proposição. Destaca-se o impacto gerado pela transferência de aprendizagem para a prática sobre a aceleração da curva de aprendizagem, bem como pela potencialização de avaliações contínuas sobre a aprendizagem.

Figura 17 - Representação gráfica do *Framework* Ponte TAP



Fonte: Silva e Freire (2019, p. 33).



Outro pressuposto que merece destaque é a importância que “[...] o planejamento, a produção e a execução da capacitação [...]” possuem na transferência de aprendizagem para a prática. Cabe destacar que se espera, com a aplicação da Ponte TAP, que os profissionais, na condição de alunos, desenvolvam “[...] motivação para transferir a aprendizagem para a sua prática” (Freire; Silva; Bresolin, 2021, p. 120).

A figura 17 representa graficamente o *Framework* Ponte TAP, com os elementos necessários para auxiliar o aprendente a aumentar seu desempenho competente.

Do exposto, é possível concluir que fora atingido o primeiro objetivo específico delineado para o presente trabalho, que é “**compreender a relação entre diretrizes da Neoaprendizagem e a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho**”.

Tratou-se, até o momento, dos conceitos e teorias relacionados à Gestão do Conhecimento, da Aprendizagem Organizacional e da Neoaprendizagem. No subcapítulo abaixo, serão estudados alguns conceitos relacionados à importância do uso adequado da força pelas forças policiais.

### 2.3 A POLÍCIA E O USO DA FORÇA

Diversos estudiosos, em diversas partes do mundo, concordam que uma das atribuições essenciais da polícia é o exercício do monopólio do uso da força, em nome do Estado (Albernaz, 2015; Amaral, 2022; Bayley, 2001; Bittner, 2003; Monjardet, 2003; Nogueira, 2021; Rocha Júnior *et al.*, 2023). Além do entendimento acadêmico sobre o assunto, existem legislações internacionais e pátrias que versam sobre o tema. A própria Organização da Nações Unidas (ONU) estabeleceu, por meio de instrumentos internacionais, orientações para os Estados-Membros acerca do assunto. O Código de Conduta para os Encarregados de Aplicação da Lei (CCEAL) e os Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo (PBUFAF) são dois desses instrumentos e são particularmente importantes para a presente pesquisa.

O CCEAL é um instrumento que possui oito artigos, e dentre eles destaca-se o Artigo 3, que estabelece que “Os encarregados da aplicação da lei somente devem

**utilizar a força quando estritamente necessário e na medida requerida para o cumprimento de seu dever.”** (ONU, 1979, tradução nossa, grifo nosso).

Os PBUFAF, por sua vez, são um instrumento com 26 princípios que devem ser observados por ocasião do uso da força e de armas de fogo, por parte dos encarregados de aplicação da lei. Embora todos os princípios sejam importantes, para o desenvolvimento do presente trabalho, serão destacados os dois primeiros. O princípio de número um sugere a adoção e implementação, pelos Governos e pelas agências de aplicação da lei, de “[...] regras e regulamentos sobre o uso da força e armas de fogo contra pessoas [...]” (ONU, 1990, tradução nossa). Tais regras e regulamentos, que deverão ser observados pelos encarregados de aplicação da lei, deverão ser revistos constantemente, levando em consideração os aspectos éticos para o uso da força e armas de fogo. Já o segundo princípio recomenda que os Governos e as agências de aplicação da lei desenvolvam “[...] uma gama de meios tão ampla quanto possível e equipem os encarregados de aplicação da lei com vários tipos de armas e munições que permitam o uso diferenciado da força e de armas de fogo.” (ONU, 1990, tradução nossa).

No entanto, apenas criar normas não seria suficiente para a melhoria dos serviços de segurança pública e para um uso da força mais proporcional e adequado às circunstâncias enfrentadas pelos policiais. O próprio CCEAL, em seu preâmbulo, reconhece que estabelecer um código de conduta é “[...] apenas uma das várias medidas importantes [...]” (ONU, 1979, tradução nossa) para garantir a proteção dos direitos e interesses dos cidadãos atendidos por esses agentes. Acrescenta que estabelecer padrões não tem nenhum valor prático, a não ser que “[...] seu conteúdo e significado, por meio de educação, treinamento e monitoramento, se tornem parte do credo de todo agente de aplicação da lei.” (ONU, 1979, tradução nossa). Esse entendimento parece ser compartilhado por profissionais de segurança pública, uma vez que entrevistas realizadas com policiais, na Região Sudeste do Brasil “[...] revelam que o uso da força exige muita prática durante e após a formação policial” (Sandes, 2007, p. 32-33). Merece destaque a fala de um dos entrevistados, que afirmou: “[...] é muito fácil aprender que só se usa a força letal para salvar vidas, mas o difícil é em que situação decidir sobre a sua vida, a dos subordinados e do oponente, tudo em fração de segundo [...] tenho medo de utilizar a força letal” (Sandes, 2007, p. 33).

Em relação ao treinamento, os PBUFAF aconselham, entre os princípios 18 e 21, sobre a necessidade de seleção adequada dos agentes de aplicação da lei, sob os aspectos moral, psicológico e físico, bem como de **treinamento contínuo e completo sobre o assunto**, levando-se em consideração padrões apropriados de proficiência. Destaca, ainda, a importância da **revisão de programas de treinamento** e de procedimentos operacionais, de acordo com incidentes reais que venham a ocorrer. (ONU, 1990).

Em âmbito nacional, dois instrumentos se destacam na regulamentação do assunto. A Portaria Interministerial Nº 4.226, de 31 de dezembro de 2010 e a Lei Nº 13.060, de 22 de dezembro de 2014.

Apesar de ter sido publicada primeiro, a Portaria Interministerial é de cumprimento obrigatório apenas para os Departamentos de Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e Polícia Ferroviária Federal, para a Força Nacional de Segurança Pública e para o Departamento Penitenciário Nacional, conforme previsto no seu Art. 2º. A norma não é de observância obrigatória aos órgãos estaduais de segurança pública, que são as Polícias Militares, os Corpos de Bombeiros Militares e as Polícias Civis. Do mesmo modo, não faz direito para os órgãos municipais, ou seja, para as Guardas Municipais. No entanto, o Art. 3º estabelece que

A Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República e o Ministério da Justiça estabelecerão mecanismos para estimular e monitorar iniciativas que visem à implementação de ações para efetivação das diretrizes tratadas nesta portaria pelos entes federados, respeitada a repartição de competências no art. 144 da Constituição Federal (Brasil, 2010).

Com isso, a maior parte das UF vem se esforçando para atender às regras estabelecidas na Portaria, desde sua publicação, sendo que algumas delas acabaram por ser ratificadas por ocasião da aprovação e publicação da Lei Nº 13.060/2014, cujo cumprimento é obrigatório a todos os entes da federação.

Uma dessas regras, estabelecida na diretriz de número oito da Portaria, obriga “Todo agente de segurança pública que, em razão da sua função, possa vir a se envolver em situações de uso da força [...]” (Brasil, 2010) a portar, pelo menos, dois equipamentos não letais – chamados, na norma de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo (IMPO) – e equipamentos de proteção, “[...] independentemente de portar

ou não arma de fogo” (Brasil, 2010). A redação da Portaria não deixa claro se tais agentes devem portar dois IMPO, além de equipamentos de proteção ou se eventuais equipamentos de proteção são considerados como um desses equipamentos. No entanto, para o propósito dessa pesquisa, o importante é saber da importância que a legislação dá para tais instrumentos, ratificando a necessidade de seu uso pelos operadores de segurança pública, já detectada pela doutrina policial e pelos estudos acadêmicos. A Lei nº 13.060/2014, por sua vez, estabelece, em seu art. 5º, que o poder público tem a obrigatoriedade de “[...] fornecer a todo agente de segurança pública instrumentos de menor potencial ofensivo para o uso racional da força” (Brasil, 2014). As principais diferenças entre os dois dispositivos são que:

- a. a lei estabelece a obrigatoriedade para o poder público, enquanto a portaria estabelece a obrigatoriedade para o agente;
- b. a portaria estabelece a quantidade de instrumentos a serem portados, enquanto a lei não menciona quantos equipamentos devem ser fornecidos;
- c. a portaria demonstra preocupação com a segurança dos agentes, fazendo menção clara ao uso de equipamentos de proteção, enquanto a lei não faz menção a eles;
- d. a lei, como já dito, é obrigatória para todos os organismos de segurança pública, enquanto a portaria tem abrangência limitada.

Outro dispositivo de suma importância para o presente estudo é o que diz respeito, em ambas as normas, à **necessidade de habilitação dos agentes de segurança pública para o emprego de armas e equipamentos não letais**. Na Portaria Nº 4.226/2010, essa necessidade está na diretriz de número nove, enquanto na Lei Nº 13.060/2014, está no Art. 3º.

Do exposto acima, observa-se a importância do correto emprego do uso da força, e conseqüentemente, do seu ensino adequado nos cursos de formação, habilitação, aperfeiçoamento e capacitação profissional. Tal importância se dá, não só pelas exigências legais, mas pelo fato de que o exercício do monopólio do uso da força constitui o cerne da atividade policial, praticamente em todo o mundo.

Outro dispositivo que poderia auxiliar no aprimoramento da aprendizagem sobre o uso da força é a diretriz 23 da Portaria nº 4.226/2010. Ela estabelece que “os órgãos de segurança pública deverão criar comissões internas de controle e acompanhamento da letalidade, com o objetivo de monitorar o uso da força pelos seus agentes” (Brasil, 2010). A criação de uma comissão com esse objetivo poderia aprimorar a coleta de dados sobre o uso da força por parte da PMES, se bem utilizada. Como consequência, traria um aumento de informações disponíveis sobre o assunto e de pesquisas, o que, provavelmente, ampliaria a quantidade de estudos empíricos, contribuindo para a externalização e institucionalização de conhecimentos tácitos.

Destaca-se, nesse ponto, as dificuldades em prestar o serviço de polícia ostensiva e preservação da ordem pública, pelas próprias características que qualquer prestação de serviço possui, conforme alertam Harrington (1993) e Varvakis *et al* (1998). Segundo os autores, não se pode medir ou testar os serviços, antes da entrega, e, por isso, quando se perde uma oportunidade de prestar um bom serviço, não existe uma segunda oportunidade. Mesmo que eventuais falhas sejam corrigidas, aquela prestação inadequada não deixará de existir. Devido a essas características, não se sabe se um serviço foi bem prestado, até sua conclusão. Isso impede a inspeção da qualidade do mesmo, antes da entrega ao cliente, bem como sua devolução, como ocorre com produtos, por exemplo. Outra propriedade é a influência dos comportamentos do cliente – que é parte do processo e impacta na qualidade do serviço prestado – e do fornecedor, na qualidade do serviço, uma vez que a prestação do serviço ocorre na interação entre eles. Além disso, normalmente, quanto mais pessoas interagem com o cliente, maior a probabilidade de que ele fique insatisfeito.

Isso ocorre porque, diferentemente da produção de bens, a prestação de serviços possui como características a intangibilidade, a presença do cliente durante o processo e a impossibilidade de estocabilidade (Varvakis *et al*, 1998). Isso torna a prestação de serviços mais complexa do que a produção de bens, exigindo maior controle dos processos de prestação de serviços e maior preparo dos fornecedores de serviços, que interagem diretamente com o cliente, durante o processo de “produção”.

Diante dessas dificuldades que impactam a prestação de serviços como um todo, e buscando “[...] aumentar as chances de **entrega de bons resultados** aos

cidadãos, em termos de **serviços** e de **políticas públicas** [...]” (Brasil, 2020, p. 15, grifo nosso), o Tribunal de Contas da União (TCU) estabeleceu o conceito de governança pública organizacional, que seria a

aplicação de práticas de **liderança**, de estratégia e de controle, que permitem aos **mandatários de uma organização pública** a às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento (Brasil, 2020, p. 15, grifo nosso)

Do conceito acima, extrai-se que a liderança, a estratégia e o controle são os três mecanismos de governança (Brasil, 2020; Brasil, 2021; Martins *et al*, 2022). Já o Banco Mundial estabelece que governança seria “[...] a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento [...]” (World Bank, 1992, p. 1, tradução nossa), fazendo referência clara à importância da liderança no processo de desenvolvimento de países. Kempner-Moreira, Freire e Silva (2018), de igual forma, destacam a necessidade de se treinar as lideranças com o objetivo de proporcionar ambientes propícios à inovação.

Esses fatores trazem à tona a importância da transmissão do conhecimento tácito, já estudado, entre gerações de policiais mais experientes e os “novatos” ou “recrutas”. Sendo uma organização de estrutura piramidal, com acessos distintos para as funções de execução e de gestão, faz-se particularmente importante, a transmissão dos conhecimentos explícito e tácito aos Alunos Oficiais. São esses militares que possuem, a partir do momento em que se formam no CFO, o encargo de instruir a tropa, nas Unidades Operacionais, e a obrigação de verificar se o serviço está sendo bem prestado à população. Compreender esses fatores será crucial para o entendimento dos resultados da pesquisa de campo, que será discutida nos Capítulos 4 e 5. No Capítulo 3, abaixo, serão discutidos os procedimentos metodológicos usados na presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino.”*

(Leonardo da Vinci)

O presente capítulo trata dos procedimentos metodológicos usados no desenvolvimento dessa pesquisa.

Pode ser classificada, quanto à visão de mundo, como de **paradigma funcionalista** (Morgan, 1980), com **finalidade descritiva** (Gil, 2017; Prodanov; Freitas, 2013) com etapas de **pesquisa bibliográfica e de campo**.

A classificação quanto à **visão de mundo** leva em consideração o fato de que o pesquisador, mesmo estando inserido no contexto analisado, busca distanciar-se “[...] da cena que analisa por meio do rigor e das técnicas dos métodos científicos” (Morgan, 1980, p. 61). Pondera a busca pela compreensão do papel das pessoas na sociedade, com a perspectiva de ajudar a ordenar e regular o sistema social. Além disso, preocupa-se em trazer conhecimentos úteis e práticos e entende o comportamento “[...] como algo demarcado pelo contexto em um mundo real de relacionamentos sociais tangíveis e concretos” (Morgan, 1980, p. 61).

Visa descrever características do fenômeno relacionado à inserção de uma nova metodologia no ensino da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” e as consequências dessa inserção na aprendizagem organizacional da PMES. Além disso, visa “[...] proporcionar uma nova visão do problema” (Gil, 2017, p. 32), que são os pontos críticos do ensino de TNL, evidenciados ao longo da pesquisa. Por consequência, é possível caracterizá-la como **descritiva**.

Utiliza como ferramenta de pesquisa o **estudo de caso** (Creswell, 2010; Laville; Dionne, 1999; Yin, 2001). Entre as características do presente trabalho que permitem classificá-lo como estudo de caso destacamos o fato de ser uma investigação de “[...] um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...]” (Yin, 2001, p. 32). O estudo de inovações na área educacional, é inclusive, um exemplo citado por Yin (2001), como estudo de caso.

O **objeto de estudo** é a transferência da aprendizagem de TNL para a prática do trabalho, por meio do emprego da Neoaprendizagem para a turma do CFO-3/PMES, nos anos de 2022 e 2023, que é um Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública, aprovado pela Resolução CEE-ES Nº 4.663/2016. A turma era composta por dois pelotões, e se formou no início do ano de 2023, tendo as aulas da disciplina sido ministradas entre o mês de novembro de 2022 e fevereiro de 2023. Essa turma foi escolhida, inicialmente, por ter a disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” em sua grade curricular. Outro aspecto que influenciou a escolha da turma foi o fato de a disciplina ter sido desenvolvida junto à turma pelo próprio pesquisador. Além disso, os egressos dessa turma seriam, pouco tempo depois da aplicação da disciplina, os líderes de equipes de policiamento da PMES, em todo o território estadual. Com isso, seria possível verificar a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho, dentro do prazo estabelecido para o desenvolvimento da pesquisa. Com isso, seria plausível esperar que os objetivos seriam atingidos, dentro do tempo proposto para a conclusão da dissertação.

A escolha da Neoaprendizagem se deu por ser uma metodologia de aprendizagem já validada e com potencial de colaborar com a melhoria da aprendizagem dos conteúdos da disciplina. A transferência da aprendizagem para a prática do trabalho, por sua vez, além da estreita relação com a Neoaprendizagem, comunica-se muito bem com os objetivos da educação profissional e do ensino policial, que é a melhoria da prestação de serviço da PMES, e conseqüentemente, da presente pesquisa.

Caracteriza-se como de **abordagem qualitativa**, pois “[...] procura estabelecer o significado de um fenômeno a partir dos pontos de vista dos participantes” (Creswell, 2010, p. 42). Essa abordagem foi escolhida pois vislumbrou-se ser a que permitiria, de forma mais profunda, explorar o emprego da Neoaprendizagem no ensino da disciplina e as mudanças concretas que essa atividade geraria na atividade fim da PMES. Além disso, permite o uso de “[...] vários procedimentos de coleta de dados [...]” (Creswell, 2010, p. 38) e o alcance dos objetivos específicos e do objetivo geral propostos, por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental, e aplicação de questionários e entrevistas.



### 3.1 PESQUISA TEÓRICO-BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida por meio de **revisão narrativa de literatura** (Bernardo; Nobre; Jatene, 2004; Botelho; Cunha; Macedo, 2011; Rother, 2007). A partir dos artigos encontrados, utilizou-se a técnica **Snowball** (Bockorni; Gomes, 2021; Vinuto, 2014), para localizar outros artigos e demais referências bibliográficas e documentais citadas nos artigos estudados. A pesquisa de campo envolveu **análise documental** e **observação participante** (Yin, 2001; Jorgensen, 2015; Laville; Dionne, 1999) como métodos de coleta de dados, além da aplicação de **questionários** e **entrevistas semiestruturadas** (Creswell, 2010).

Inicialmente, visando alcançar os objetivos da presente dissertação, realizou-se uma **revisão narrativa de literatura**, buscando material bibliográfico indicado pela orientadora, pela coorientadora e pelos demais professores do PPGEHC. Além disso, buscou-se no Portal da Biblioteca da UFSC, por meio da ferramenta “Busca Integrada”, pelo termo “Neoaprendizagem”. Essa busca retornou apenas dois trabalhos, sendo que um deles, embora tratasse do assunto a ser discutido na presente dissertação, era um trabalho em nível de graduação, tendo sido descartado pelo pesquisador. O outro trabalho era uma dissertação de mestrado vinculada ao PPGEHC, de autoria de Thaís Regina Umbelino, que teve como orientador o Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco.

Realizou-se busca pelo termo “Não Letal” na mesma ferramenta. A busca retornou 104 resultados. Da leitura dos títulos e da classificação fornecida pela própria ferramenta, excluiu-se notícias de jornais e periódicos. Entre os trabalhos acadêmicos e artigos científicos encontrados, grande parte era das áreas de saúde, sendo selecionados apenas três trabalhos, com vínculo com a área de segurança e defesa. Os três trabalhos foram apresentados ao Instituto Universitário Militar, localizado em Portugal, sendo um deles – de autoria do Coronel Manuel Fernando Rafael Martins – apresentado como requisito para aprovação no Curso de Estado-Maior Conjunto e os outros dois – escritos pelo Capitão-tenente Francisco José de Brito Pereira Cavaco e pelo Capitão-de-mar-e-guerra Alberto Manuel Silvestre Correia – apresentados como requisito para aprovação no Curso de Promoção a Oficial General.

Foi realizada uma revisão narrativa de literatura, tendo como termos de busca, os seguintes:

(“neolearning” OR “neo learning” OR “expansive learning” OR “expansive learning theory” OR “experiential learning” OR “experiential learning theory”) AND (“police learning” OR “law enforcement learning” OR “police training” OR “law enforcement training” OR “public safety learning” OR “public safety training” OR “public security learning” OR “publica security training” OR “homeland security training” OR “homeland security learning” OR “security forces training” OR “security forces learning” OR “national security learning” OR “crime control training” OR “crime control learning” OR “security forces training” OR “security forces learning” OR “crime prevention learning” OR “crime prevention training”) AND (“non-lethal techniques” OR “non-lethal weapon” OR “less than lethal techniques” OR “less than lethal weapon” OR “less lethal techniques” OR “less lethal weapon” OR “less lethal techniques” OR “soft kill” OR “lower offensive potential” OR “less offensive potential”)

Ao aplicar a estratégia de busca acima nas bases de dados *Academic Search Premier*, *eBook Collection (EBSCOhost)* e *Library, Information Science & Technology Abstracts (ISTA)*, todas da EBSCO, “[...] a busca inicial não rendeu resultados”. No entanto, foram encontrados 42 documentos, por meio da busca “*SmartText*”, levando-se em consideração as palavras-chave usadas. Após análise, percebeu-se que tais documentos não guardavam relação com a pesquisa em tela. Ao inserir a mesma estratégia de busca nas bases Scopus e *Web of Science*, não se obteve resultado.

Passou-se então a usar a seguinte estratégia de busca, visando encontrar pesquisas que vinculassem a Neoaprendizagem, ou as teorias da aprendizagem experiencial e da aprendizagem expansiva ao ensino policial, mesmo que desvinculados do assunto técnicas não letais:

(“neolearning” OR “neo learning” OR “expansive learning” OR “expansive learning theory” OR “experiential learning” OR “experiential learning theory”) AND (“police learning” OR “law enforcement learning” OR “police training” OR “law enforcement training” OR “public safety learning” OR “public safety training” OR “public security learning” OR “publica security training” OR “homeland security training” OR “homeland security learning” OR “security forces training” OR “security forces learning” OR “national security learning” OR “crime control training” OR “crime control learning” OR “security forces training” OR “security forces learning” OR “crime prevention learning” OR “crime prevention training”)

Nas bases de dados *Academic Search Premier, eBook Collection (EBSCOhost) e Library, Information Science & Technology Abstracts (ISTA)*, da EBSCO, a busca retornou quatro artigos científicos, conforme quadro 4:

Quadro 4 – Artigos encontrados na base de dados EBSCO

TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	FONTE	AUTORES	LOCAL
Expansive learning in Firearms training: the HE/professional learning interface.	Expansive learning firearms higher education training partnerships	Police Practice & Research. Oct2015, Vol. 16 Issue 5, p378-390. 13p.	Beighton, Chris <a href="mailto:Christian.beighton@canterbury.ac.uk">Christian.beighton@canterbury.ac.uk</a> Poma, Sabrina Leonard, Vincent	Reino Unido
Expanding professional learning: inside/outside police firearms training.	Expansive learning firearms police professionalism training	Studies in Continuing Education. Jul2015, Vol. 37 Issue 2, p187-201. 15p.	Beighton, Chris <sup>1</sup> (author) <a href="mailto:Christian.beighton@canterbury.ac.uk">Christian.beighton@canterbury.ac.uk</a> Poma, Sabrina <sup>1</sup> (author)	Reino Unido
Experiential Learning and Simulation-Based Training in Norwegian Police Education: Examining Body-Worn Video as a Tool to Encourage Reflection.		Policing: A Journal of Policy & Practice. Mar2018, Vol. 12 Issue 1, p50-65. 16p.	Phelps, Joshua M. <a href="mailto:Joshua.Phelps@p hs.no">Joshua.Phelps@p hs.no</a> Strype, Jon Le Bellu, Sophie Lahlou, Saadi Aandal, Jan	Noruega
Good Cop, Better Cop: Evaluation of a Geriatrics Training Program for Police.	Aged evaluation police training	Journal of the American Geriatrics Society. Aug2017, Vol. 65 Issue 8, p1842-1847. 6p. 3 Charts.	Brown, Rebecca T. <a href="mailto:rebecca.brown@ucsf.edu">rebecca.brown@ucsf.edu</a> Ahalt, Cyrus Rivera, Josett Stijacic Cenzer, Irena Wilhelm, Angela Williams, Brie A.	San Francisco, Califórnia (EUA)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi possível obter os dois primeiros artigos na íntegra, sendo que os dois

últimos não estavam disponíveis na base de dados. Diante disso, procedeu-se a uma pesquisa nos sites das próprias revistas onde eles haviam sido publicados, sendo localizados outros artigos, que não haviam retornado durante a busca inicial, mas poderiam contribuir para o presente estudo.

Essa estratégia de busca alternativa foi utilizada, de igual modo, na base de dados Scopus, retornando três artigos. Um deles era o terceiro artigo do quadro 4, que já havia sido obtido. Além do referido artigo, que é o terceiro do quadro 5, os outros dois artigos encontrados são os seguintes:

Quadro 5 – Artigos encontrados na base de dados Scopus

TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	FONTE	AUTORES	LOCAL
Correlates of police academy success	Academy training, Police recruitment, Pre-employment screening, Selection, Work experience, Police, United States of America, Training, Experiential learning	<u>Policing: An International Journal</u> , Vol. 34, Nº 4	Benjamin_Wright ; Mengyan_Dai; Kathryn Greenbeck	Condado de Baltimore (EUA)
Changing paradigms in police training: Transitioning from a traditional to an andragogical model	Police Officer Traditional Model Adult Learner Police Organization Police Work	Police Organization and Training: Innovations in Research and Practice	Vodde, Robert F.	
Experiential Learning and Simulation-Based Training in Norwegian Police Education: Examining Body-Worn Video as a Tool to Encourage Reflection.		<u>Policing: A Journal of Policy &amp; Practice</u> . Mar2018, Vol. 12 Issue 1, p50-65. 16p.	Phelps, Joshua M. <u>Joshua.Phelps@phs.no</u> Strype, Jon Le Bellu, Sophie Lahlou, Saadi Aandal, Jan	Noruega

Fonte: Elaborado pelo autor.

Repetindo a pesquisa na base de dados *Web of Science*, também não se obteve nenhum resultado.

Os dados da pesquisa bibliográfica são apresentados de forma escrita, após leitura de todo o material localizado, com destaque para os pontos com maior relevância para atingir ao seguinte objetivo específico:

- a) Compreender a relação entre as diretrizes da Neoaprendizagem e a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho;

Foram utilizadas, para melhor esclarecer e ilustrar alguns pontos, tabelas e figuras, elaboradas com base na bibliografia estudada. Com isso, buscou-se demonstrar com maior clareza “[...] os principais resultados do estudo, facilitando a sua compreensão por parte dos leitores” (Silva *et al*, 2012, p. 81).

### 3.2 PESQUISA DE CAMPO

Durante a etapa de campo, a **análise documental** se deu por meio da pesquisa de diversas normas legais que regulam o funcionamento da PMES, estabelecendo sua hierarquia e as funções de seus integrantes, com ênfase nas funções exercidas pelos Oficiais, que são os líderes da organização. Foram analisados documentos, leis e outras normas, além das grades curriculares do CFO, desde o ano de 1992, quando a formação desses gestores passou a ser feita na EsFO, em Cariacica, ES. Um documento chave analisado foi a Matriz Curricular para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública (Brasil, 2014), conhecida como Matriz Curricular Nacional, que foi inicialmente publicada em 2003 e atualizada em 2005, 2009 e 2014. Do estudo desses documentos foi possível organizar um breve histórico da formação dos Oficiais na PMES. A pesquisa se deu junto à própria organização, por meio do encaminhamento de comunicações internas, solicitando informações sobre os documentos necessários ao estudo. Conjuntamente, foram pesquisados *sites na internet*, entre eles, o da própria PMES. A análise desses documentos buscou atender, parcialmente, aos seguintes objetivos específicos:

- b) Descrever os métodos de ensino de técnicas não letais utilizados na Academia da Polícia Militar do Espírito Santo;
- c) Identificar os pontos críticos dos métodos de ensino de técnicas não letais;

Posteriormente, realizou-se uma análise de conteúdo, que “[...] se volta a dados qualitativos, formados por textos que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários” (Silva *et al*, 2012, p. 82). A apresentação dos dados ocorreu por meio de texto escrito, figuras, fotografias e tabelas, buscando facilitar a leitura e a compreensão da pesquisa.

Utilizou-se o método de coleta de dados **observação participante**, que se caracteriza por tratar “[...] de acontecimentos em tempo real [...]” e “[...] no contexto do evento [...]” (Yin, 2001, p. 108). Inicialmente utilizada para estudar “[...] sociedades primitivas [...]” e “[...] diversas subculturas, por exemplo em meio urbano [...]”, atualmente serve “[...] até para explorar ambientes de trabalho” (Laville; Dionne, 1999, p. 153). Destaca-se como principal oportunidade do método, a possibilidade de “[...] conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica” (Yin, 2001, p. 116). Embora a PMES tenha se mostrado aberta a estudos científicos realizados por pessoas externas à organização, um estudo realizado por um pesquisador que tenha 28 anos exercendo a profissão facilita os trâmites de documentos e as autorizações.

Yin (2001) cita como pontos negativos, o tempo consumido na pesquisa, a seletividade, a reflexibilidade, o custo e a visão tendenciosa do pesquisador. Algumas dessas questões não podem ser consideradas como pontos negativos, para o presente trabalho. Pelo contrário, o tempo consumido na pesquisa e o custo, foram fatores que acabaram sendo facilitadores, já que o pesquisador estava em seu ambiente de trabalho. Dessa maneira, o custo foi reduzido pelo fato de o pesquisador estar realizando a observação durante suas atividades cotidianas, que eram o objeto do estudo. Além disso, o tempo foi limitado ao período de aplicação da disciplina e a seletividade fez parte da delimitação e do escopo da pesquisa. Considera-se que a reflexibilidade não se constituiu em problema, uma vez que o estudo buscou, justamente, a mudança no processo ensino-aprendizagem, e tem como objetivo a concretização dessas mudanças. Por fim, buscou-se, visando reduzir o viés da pesquisa, mensurar opiniões dos demais envolvidos no experimento – os próprios Alunos Oficiais do CFO-3 – e de pessoas atingidas indiretamente pelo processo – Oficiais de Unidades que receberam os egressos da turma estudada.

Outra questão levantada pelo autor é o fato de que “[...] o observador

participante pode não ter tempo suficiente para fazer anotações ou fazer perguntas sobre os eventos de perspectivas diferentes [...]” (Yin, 2001, p. 118). A dificuldade de fazer anotações durante o transcorrer das aulas foi, realmente, um limitador da pesquisa. Buscou-se minimizar tais problemas com um planejamento sólido e com a confecção de um diário de bordo, utilizado para registrar elementos necessários à pesquisa, com o objetivo de registrar o máximo de informações que foi possível. Nele, buscou-se registrar, de forma narrativa, as experiências vivenciadas, detalhes contextuais e interações sociais relevantes para a pesquisa. Apesar de ser uma tarefa de redação estressante, consiste “[...] na única maneira de registrar a informação necessária à análise” (Laville; Dionne, 1999, p. 154).

A análise dos dados obtidos na observação participante e registrados no diário de bordo foram analisados por meio do método indutivo, visto que “[...] deriva de observações de casos da realidade concreta” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 28).

Intencionou-se, com o emprego da observação participante, identificar a contribuição do emprego do Ciclo da Neoaprendizagem na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” do CFO/PMES, que é o quarto e último objetivo específico.

Além disso, foram elaborados, obedecendo aos princípios da Neoaprendizagem e com auxílio da orientadora, e aplicados dois questionários aos Alunos Oficiais do 3º ano do CFO (Apêndices A e B). Um questionário foi aplicado antes do início da disciplina e outro foi aplicado após a conclusão da disciplina e sua aplicação teve três objetivos principais:

- a. Iniciar, por meio do questionário prévio, o resgate dos conhecimentos que os alunos traziam consigo, antes de terem contato com a disciplina (módulo RESGATAR, do ciclo da Neoaprendizagem);
- b. Identificar, por meio das respostas ao questionário prévio, os pontos críticos dos métodos de ensino de técnicas não letais (objetivo específico “c”);

A aplicação do 1º questionário foi solicitada por meio do Ofício N° 001-Pesquisa Científica-MINTER 2022-2023, e devidamente autorizada pelo Diretor de Educação da PMES. Após autorizada e encaminhada à APM, a pesquisa foi preenchida por todos os 50 Alunos Oficiais, no dia 04 de novembro de 2022.

As primeiras quatro questões visavam ter um perfil mínimo da turma, em termos de experiências anteriores com a atividade de segurança pública, idade, sexo e etnia. Posteriormente, passou-se a perguntar, nas seis questões seguintes, acerca dos treinamentos recebidos anteriormente, durante o CFO, que tivessem relação com a disciplina que iria se iniciar. Da pergunta 11 a 14, buscou-se saber se – na opinião dos respondentes – os conhecimentos até então adquiridos haviam permitido ter uma visão mais clara e maior segurança no uso da força. Da mesma maneira, foram questionados sobre o envolvimento em situações reais e a contribuição dos conhecimentos adquiridos, até então, na resolução dessas situações.

As perguntas 15 e 16 apresentaram situações hipotéticas. Foi perguntado aos alunos qual deveria ser, na opinião deles, a atitude correta a ser adotada. Nessas perguntas, diferente das demais, havia respostas consideradas mais adequadas, de acordo com a legislação nacional e internacional vigentes. Da mesma forma, as perguntas 17 e 18 visavam verificar quais atitudes os alunos consideravam corretas, diante de vídeos de situações reais apresentadas. A intenção foi analisar, por meio de comparação com perguntas semelhantes, aplicadas após o término da disciplina, a apreensão do conteúdo relacionado aos aspectos legais do uso da força e de TNL.

Da questão 19 a 28, os alunos foram questionados acerca de sua capacidade de realizar ações vinculadas aos objetivos da disciplina. Essas questões deveriam ser respondidas em uma escala de zero a cinco. Zero significava que não havia capacidade suficiente para realizar a ação, e cinco significava que o aluno se considerava totalmente capaz de realizar a ação de maneira adequada.

De igual maneira, foi solicitada autorização para a aplicação do segundo questionário. Esse pedido se deu por meio do Ofício Nº 002-Pesquisa Científica-MINTER 2022-2023, encaminhado à DE no dia 06 de março de 2023, tendo sido devidamente autorizada a pesquisa. Desse modo, entre os dias 16 e 27 de março, 33 alunos responderam à pesquisa, totalizando uma amostra de 66% do universo pesquisado.

O objetivo desse questionário foi, novamente, aplicar o módulo RESGATAR, do ciclo da Neoaprendizagem. Além disso, intencionou-se comparar as respostas com o primeiro questionário, verificando se houve avanços na aprendizagem e apreensão



de conhecimento, após a aplicação da Neoaprendizagem na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” do CFO/PMES. Buscou-se assim, identificar a contribuição do emprego do Ciclo da Neoaprendizagem na apreensão do conteúdo ministrado na disciplina (objetivo específico “d”).

O segundo questionário não possuía questões destinadas a levantar o perfil da turma, uma vez que tais dados já tinham sido coletados. Por conseguinte, iniciou-se perguntando aos alunos acerca do resgate de conhecimentos prévios, relacionados à disciplina, tanto na aplicação do primeiro questionário quanto na aplicação da disciplina. Com isso, esperava-se ter uma noção acerca do emprego adequado do primeiro módulo da Neoaprendizagem: RESGATAR.

Posteriormente, perguntou-se se os alunos consideravam ter tido uma visão mais clara e maior segurança no uso da força, após a disciplina. Comparando-se as respostas com as do questionário prévio, visou-se saber se a diferença da metodologia usada na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” e nas disciplinas anteriores, relacionadas ao uso da força, trouxe uma visão mais clara e maior segurança nesse campo do conhecimento.

Foram questionados, em seguida, sobre a contribuição dos conhecimentos adquiridos para a melhoria da sua atuação profissional, e da reflexão crítica dos mesmos sobre os assuntos abordados. Com isso, procurou-se saber se, na opinião dos alunos, haveria transferência do conhecimento para a prática do trabalho e se a disciplina atingiu o módulo REFLETIR, da Neoaprendizagem.

Houve questões sobre o estímulo à busca de novos conhecimentos, visando saber se o módulo CONHECER foi atingido. Do mesmo modo, foram apresentadas questões relacionadas aos módulos TESTAR e APLICAR. Todas essas questões foram apresentadas como de múltipla escolha, com três possibilidades de resposta: “sim”, “não” e “não tenho certeza”.

Em seguida, perguntou-se aos alunos quais elementos, dentre os sete A’s da Neoaprendizagem, eles consideravam ter sido atingidos, durante a aplicação da disciplina. Não foi explicado aos alunos detalhes sobre a relação dos elementos com a Neoaprendizagem, sendo apenas descritas suas características para melhor compreensão dos respondentes. Com isso, procurou-se não influenciar as respostas.

Foram feitas, ainda, perguntas sobre as aulas ministradas com auxílio de *stakeholders* externos, e em locais distintos da APM, de modo a verificar se tais recursos aumentaram a motivação para aprender e a conexão com outros membros da corporação. Na sequência, foram apresentadas quatro situações reais, em vídeo, sendo os alunos questionados sobre as ações dos policiais. Com isso, pretendia-se verificar se os conceitos relacionados ao amparo legal para o uso da força tinham sido absorvidos.

Por fim, foram apresentadas, novamente, as questões relacionadas à capacidade de realizar ações previstas como objetivos da disciplina, para fins de comparação com o questionário anterior.

Para facilitar a análise dos dados oriundos dos questionários, que se encontra no Capítulo 5, Subcapítulo 5.1, foram elaborados gráficos, com o auxílio da ferramenta *Power BI*. A apresentação dos gráficos é acompanhada de texto, analisando a contribuição dos questionários para que se atingisse os objetivos da pesquisa.

Foram, ainda, realizadas entrevistas semiestruturadas com Oficiais Superiores – que exercem funções ligadas ao planejamento estratégico – das Unidades que receberam Aspirantes a Oficial egressos do curso onde foi feita a aplicação da Neoaprendizagem e a presente pesquisa. A proposta das entrevistas, analisadas no Subcapítulo 5.2, foi verificar se a aplicação da Neoaprendizagem na disciplina estudada gerou a transferência dos conhecimentos adquiridos para a prática do trabalho – objetivo geral do estudo. Essa etapa foi desenvolvida no início do ano de 2024, quando os egressos do CFO-3 pesquisado contavam com quase um ano atuando nas Unidades. Dessa maneira, foi possível obter uma impressão mais sólida dos seus comandantes, que já vinham acompanhando esses militares há algum tempo.

Os Oficiais entrevistados foram devidamente orientados e autorizaram a reprodução integral das entrevistas, bem como o uso de imagem, para a presente pesquisa, tendo assinado os devidos “Termos de Consentimento Livre e Esclarecido” (TCLE). As perguntas feitas aos entrevistados estão disponíveis no Apêndice C.

Todas as entrevistas foram feitas por meio de videoconferência, através de uma plataforma de reuniões *on line* da própria PMES (Conecta), com a finalidade de facilitar

a gravação das mesmas. Todos os entrevistados foram perguntados, durante a entrevista, acerca da gravação e aquiesceram em ter as entrevistas gravadas e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), nos termos da Resolução N° 510, de 07 de abril de 2016, e de cessão de imagem, autorizando o uso das entrevistas dadas e das gravações das mesmas, para a elaboração desse trabalho. Os links para cada uma das entrevistas estão na descrição do perfil de cada entrevistado e nos TCLE, que se encontram no Apêndice D.

Inicialmente, pretendia-se entrevistar representantes de uma Unidade de cada CPO-R, visando analisar o comportamento dos Asp em todas as regiões do Estado. No entanto, após contato feito com alguns dos Comandantes de Unidades do interior, percebeu-se que tinham recebido um número pequeno de Aspirantes e entrevistar esses Oficiais daria uma visão restrita a uma amostra pequena do universo estudado. Ainda assim, manteve-se a entrevista com o representante do 5º BPM, pertencente ao 2º CPO-R, que foi muito solícito e forneceu informações importantes para a pesquisa.

Mudou-se, então o foco para a RMGV, onde estão as Unidade que receberam um número maior de egressos da turma, em especial o 6º CPO-R, que recebeu 15 Aspirantes. Foram realizadas entrevistas com representantes de três Unidades desse Comando: 4º BPM, 7º BPM e 10º BPM.

O primeiro entrevistado foi o Subcomandante do 5º BPM. O entrevistado 1 ingressou no CFO em 1999 e foi declarado Asp em 2001. A Unidade tem responsabilidade territorial sobre os municípios de Aracruz, Fundão, João Neiva e Ibirapu, que somam uma área de 2.198Km<sup>2</sup> e uma população de 151.876 habitantes, aproximadamente. Os municípios sob responsabilidade da Unidade estão concentrados ao norte da RMGV, sendo que o município de Fundão compõe a Região Metropolitana e faz divisa com o município de Serra. O 5º BPM recebeu apenas um Aspirante. A entrevista aconteceu no dia 19 de janeiro de 2024, com duração de 17 minutos.

A segunda entrevista, realizada no mesmo dia (19 de janeiro de 2024), foi com o Subcomandante do 4º BPM, que também ingressou no CFO no ano de 1999 e foi declarado Aspirante a Oficial em 2001. O 4º BPM tem responsabilidade territorial

sobre parte do município de Vila Velha, situado na RMGV e recebeu sete Asp oriundos da turma em análise. A entrevista durou 31 minutos e 53 segundos.

A terceira entrevista foi realizada com o Chefe da Divisão Operacional e de Instrução do 10º BPM. O Oficial ingressou no CFO em 2002 e foi declarado Asp em 2004. O 10º BPM é responsável pelo município de Guarapari, que fica no extremo sul da RMGV e é um dos principais balneários do Espírito Santo, recebendo uma grande quantidade de turistas, todos os anos, no verão. A Unidade recebeu cinco Aspirantes.

A quarta entrevista foi com o Comandante do 1º BPM, que ingressou na PMES no ano de 1996 e concluiu o CFO, sendo declarado Asp, em 1998. A entrevista ocorreu no dia 31 de janeiro de 2024, e durou cerca de 25 minutos. O entrevistado informou que receberam, no 1º BPM, cinco Aspirantes, e que todos foram alocados na escala de Comandante de Policiamento de Unidade (CPU).

A quinta e última entrevista foi feita com a Comandante e o Subcomandante do 7º BPM. A entrevista ocorreu no dia 02 de fevereiro de 2024 e teve duração de 34 minutos.

A entrevistada 5 é a única mulher em comando de Unidade Operacional da PMES, atualmente. Ingressou na PMES em 1995, tendo sido declarada Asp em 1997, junto com o autor da dissertação. Está na Unidade há cerca de cinco anos, estando no Comando há quase um ano.

O entrevistado 6 ingressou na PMES em 1995, iniciou o CFO em 2000 e formou em 2002, tendo sido lotado diretamente no 7º BPM. Serviu na Unidade durante a maior parte do tempo, tendo exercido as funções de CPU e Comandante de Companhia.

Em razão do grande volume de informações, buscou-se reduzir os dados coletados nas entrevistas, visando aproveitar a sua essência, ou seja, “[...] os elementos mais importantes de respostas [...]” e descartar os “[...] dados que não trazem informações pertinentes às questões de pesquisa [...]” (Silva *et al*, 2012, p. 81). Foi feita uma análise de conteúdo, técnica “[...] utilizada para tratar dados provenientes de imagem e som” (Silva *et al*, 2012, p. 82) e foram apresentadas as informações por meio de texto escrito e de um quadro, apresentado ao final do Capítulo 5.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DOCUMENTAL E DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

*“Se você não está preparado para usar a força para defender a civilização, então esteja preparado para aceitar a barbárie.”*

(Thomas Sowell)

Concluídos os estudos acerca da Gestão do Conhecimento e da Neoaprendizagem, iniciar-se-á a análise de documentos e das demais pesquisas de campo, com amparo em literatura sobre a atividade policial, visando descrever os métodos de ensino de TNL utilizados na APM/PMES e identificar os pontos críticos desses métodos de ensino, até então utilizados.

Antes, porém, com os objetivos de ambientar o leitor com a atividade policial e de demonstrar as razões pelas quais se escolheu pesquisar os militares que estão se preparando para o exercício do Oficialato, como futuros líderes da PMES, far-se-á uma breve explanação sobre as funções e a formação dos comandantes da PMES. Da mesma maneira, será discutida sua importância na difusão de conhecimento, o que pode interferir diretamente na institucionalização desse conhecimento na corporação, na Aprendizagem Organizacional e na melhoria da prestação de serviços.

### 4.1 FUNÇÕES E FORMAÇÃO DO OFICIAL DA PMES

Para compreender de forma adequada as funções de qualquer membro de uma organização, é necessário conhecer, pelo menos um pouco, a organização, em sua completude. Por isso, discorrer-se-á ligeiramente sobre a história da PMES, como ele chegou à sua estrutura atual e qual o papel dos Oficiais nessa estrutura. A partir daí, explanar-se-á sobre a formação dos líderes da PMES e sobre a estrutura de ensino usada nessa formação.

A data oficial de criação da PMES é o dia 06 de abril de 1835, quando fora publicada a Lei nº 9 (Loiola, 2007, p. 19). Há, no entanto, registros de que em 04 de abril de 1800 fora criado o Corpo de Pedestres, “[...] para fiscalizar e combater roubos e ataques indígenas ao longo das vias fluviais da Capitania [...], que seria, segundo Loiola (2007, p. 20) o embrião da PMES. Percebe-se, assim, que pode ser considerada, de acordo com a classificação de Crossan, Lane e White (1999), uma organização bem madura, possuindo quase dois séculos de criação.

Conseqüentemente, trata-se de uma organização com padrões de comportamento formalizados e uma quantidade considerável de conhecimento institucionalizado.

Desde sua criação até o presente momento, a PMES já recebeu várias denominações. Foi criada quando o Brasil era ainda uma colônia, manteve-se durante o Brasil Império (após a Proclamação da Independência) e permanece, servindo à sociedade, após a Proclamação da República. Ao longo dos anos, recebeu as mais diversas missões, de acordo com as necessidades da conjuntura do momento e recebeu, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, de acordo com seu Art. 144, §5º, as atribuições de “[...] polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...]” (Brasil, 1988). O §6º estabelece que as polícias militares, juntamente com os corpos de bombeiros militares, são “[...] forças auxiliares e reserva do Exército [...]” (Brasil, 1988), embora sejam subordinadas, por força do mesmo dispositivo legal, aos “[...] Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios” (Brasil, 1988).

Percebe-se, do exposto, uma característica inequívoca dessas organizações, que é a estrutura militar em instituições voltadas a atividades de segurança pública, e não a atividades bélicas. Embora aparentemente contraditória, essa é uma condição muito comum em diversas partes do mundo, em especial em países que receberam influência do modelo francês de polícia, marcado pela dicotomia entre duas ou mais forças, sendo uma com investidura civil e outra com investidura militar. E nessas forças policiais com características militares, o exercício da liderança cabe a um grupo de integrantes denominado de Oficiais.

A organização básica da PMES é disposta pela Lei Complementar Nº 533, de 28 de dezembro de 2009, que lhe atribui as características de ser uma “[...] instituição regular e permanente [...] organizada com base na hierarquia e disciplina [...]” (Espírito Santo, 2009). A referida lei estabelece que o pessoal da ativa da PMES divide-se em Oficiais, Praças Especiais e Praças. A mesma distinção de postos e graduações é feita pela Lei nº 3.196, de 09 de janeiro de 1978, que estabelece, em seu Art. 13 “[...] os círculos hierárquicos e a escala hierárquica na Polícia Militar [...]” (Espírito Santo, 1978).

Estabelece, ainda, como se percebe no quadro 6, que o grau hierárquico do Oficial é chamado posto, e que o grau hierárquico da Praça é chamado graduação.

Quadro 6 – Círculos militares da PMES e postos / graduações correspondentes

<b>CÍRCULO DE OFICIAIS</b>	<b>POSTOS</b>
Círculos de Oficiais Superiores	Coronel PM
	Tenente Coronel PM
	Major PM
Círculo de Oficiais Intermediários	Capitão PM
Círculo de Oficiais Subalternos	Primeiro Tenente PM
	Segundo Tenente PM
<b>CÍRCULO DE PRAÇAS</b>	<b>GRADUAÇÕES</b>
Círculo de Subtenentes e Sargentos	Subtenente PM
	Primeiro Sargento PM
	Segundo Sargento PM
	Terceiro Sargento PM
Círculo de Cabos e Soldados	Cabo PM
	Soldado PM
<b>PRAÇAS ESPECIAIS</b>	
Frequentam o Círculo de Oficiais Subalternos	Aspirante a Oficial PM
Excepcionalmente ou em reuniões sociais têm acesso ao Círculo de Oficiais	Aluno Oficial PM
Excepcionalmente ou em reuniões sociais tem acesso ao Círculo de Subtenentes e Sargentos	Aluno do Curso de Formação de Sargentos PM
Frequentam o Círculo de Cabos e Soldados	Aluno do Curso de Formação de Soldados PM

Fonte: Adaptado de Espírito Santo (1978).

A pirâmide da figura 18 foi construída a fim de facilitar o entendimento da estrutura militar, levando-se em consideração apenas os postos e graduações dos militares formados, excluindo os alunos dos cursos de formação e habilitação. Com isso, buscou-se ilustrar, principalmente, a posição ocupada pelos egressos do CFO, após serem declarados Aspirantes a Oficial. Não se levou em conta, na sua elaboração, critérios de proporcionalidade em relação à quantidade de vagas em cada posto e/ou graduação. A divisão em níveis (estratégico, tático e operacional) não está prevista na Lei nº 3.196/1978 (Estatuto dos Policiais Militares do ES) e nem na Lei Nº 533/2009 (Lei de Organização Básica da PMES). Entendeu-se, no entanto, por fazer tal distribuição com base em alguns dispositivos dessas leis, como o Art. 36 da Lei Nº 3.196/1978, que estabelece, por exemplo, que “Os cabos e soldados são, essencialmente, os elementos de execução” (Espírito Santo, 1978).

Figura 18 - Pirâmide hierárquica de postos e graduações da PMES



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pirâmide mostra que, após ser declarado Aspirante a Oficial, o egresso do CFO passa a ocupar uma posição de considerável autonomia para tomada de decisão. Isso demonstra que a formação dos Oficiais é crucial para a Aprendizagem Organizacional e para a correta execução dos planejamentos estratégicos da corporação.

Cabe lembrar que o quadro 6 estabelece divisões que ainda existem, mas que sofreram alterações ao longo do tempo. Um exemplo é a transformação do Curso de Formação de Sargentos (CFS), cujos alunos eram selecionados por concurso público, em Curso de Habilitação de Sargentos (CHS), cujos alunos são selecionados entre os Cabos da PMES. Conforme já demonstrado nesse estudo, o cenário atual é marcado por mudanças cada vez mais velozes e abruptas, e os gestores do mundo corporativo, já há algum tempo, “[...] estão vendo a hierarquia desaparecer e as distinções claras de cargo, tarefa, departamento e até corporações se confundirem”, conforme explicou Whiteman (1998, p. 15, tradução nossa), que alertou que situação semelhante seria enfrentada no meio militar. Em virtude disso, segundo ele, “[...] os oficiais podem esperar operar em organizações mais enxutas e planas, com muito mais canais de ação e caminhos estratégicos que poderão, em breve, ignorar as cadeias de comando tradicionais” (Whiteman, 1998, p. 16, tradução nossa).

Em relação às funções dos Oficiais, a Lei nº 3.196, de 09 de janeiro de 1978,



estabelece em seu Art. 34 que “O oficial é preparado ao longo da carreira para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das Organizações Policiais Militares” (Espírito Santo, 1978). Da mesma maneira, estabelece, no Art. 32, que o “Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o policial militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma organização policial militar.” (Espírito Santo, 1978) e que se aplica à Chefia e à Direção de Organização Policial Militar (OPM) tudo o que for estabelecido para Comando.

Com o objetivo de preparar os líderes da PMES para as diversas funções de Comando, Chefia e Direção, o Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública – Curso de Formação de Oficiais (PPC) divide sua educação profissional em dois momentos distintos:

a formação inicial, que prepara o oficial para o desempenho das funções relacionadas aos cargos inerentes aos postos de Tenente e Capitão; e a formação continuada, em nível de aperfeiçoamento, preparando-o para desempenhar as funções respectivas dos cargos inerentes aos postos de Major, Tenente-Coronel e Coronel. (Espírito Santo, 2020)

A formação inicial a que se refere o PPC, ocorre por meio do CFO, e a formação continuada, por meio do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), realizado no posto de Capitão PM, como requisito necessário para ascender ao Oficialato Superior (Espírito Santo, 2020). Devido a isso, o PPC estabelece que os egressos do curso “[...] devem possuir determinadas habilidades, conhecimentos e atitudes para exercer os cargos e as respectivas funções equivalentes aos postos de Tenente e Capitão” (Espírito Santo, 2020). O PPC utiliza, como enfoque laboral, a descrição de atribuições prevista na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) para estabelecer as funções a serem exercidas pelos Oficiais Intermediários e Subalternos, egressos do CFO.

Ao pesquisar a CBO, percebe-se que a mesma faz distinção entre as funções de Primeiro Tenente e Segundo Tenente, bem como entre as demais funções do oficialato das Polícias Militares. Não se refere, no entanto, aos Aspirantes a Oficial e aos Alunos Oficiais, que em outras corporações recebem a denominação de Cadetes. A CBO foi instituída pela Portaria Ministerial Nº 397, de 9 de outubro de 2002, do Ministério do Trabalho e Emprego, com a finalidade de identificar as ocupações no mercado de trabalho.

Para os postos de Segundo Tenente e Primeiro Tenente, a CBO (Brasil, 2002) estabelece as seguintes funções, no item Descrição Sumária:

- a. Comandar pelotão;
- b. Coordenar policiamento ostensivo, reservado e velado;
- c. Assessorar o comando;
- d. Gerenciar recursos humanos e logísticos;
- e. Participar do planejamento de ações e operações;
- f. Desenvolver processos e procedimentos administrativos militares;
- g. Atuar na coordenação da comunicação social;
- h. Promover estudos técnicos e capacitação profissional.

Já para os Capitães, as funções são as estabelecidas abaixo:

- a. Comandar operações de polícia ostensiva;
- b. Planejar ações de policiamento ostensivo;
- c. Desenvolver policiamento comunitário;
- d. Gerenciar companhia de polícia;
- e. Assessorar o comando;
- f. Exercer o poder disciplinar;
- g. Presidir feitos de polícia judiciária militar.

A preparação dos comandantes da PMES para o exercício das funções acima ocorre, como já explanado, por meio do CFO, que, atualmente, é ministrado pela Escola de Formação de Oficiais (EsFO). A EsFO é uma subunidade vinculada à Academia de Polícia Militar – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública (APM), que tem por embrião a antiga Companhia Escola, criada por força da Lei Estadual Nº 1.475/1924, com localização no Quartel do Moscoso. No ano de 1952,

o Comando Geral da PMES, fora transferido do Quartel do Moscoso para o Quartel de Maruípe, junto com algumas Unidades subordinadas, entre elas a Companhia Escola. Posteriormente, em 14 de março de 1972, “[...] foi inaugurada a nova sede da Companhia Escola, na Granja Comandante Darcy, em Cariacica” (Espírito Santo). Ao longo dos anos, até a sua transformação em APM, a Companhia Escola passou por outras denominações, a saber: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP), Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA) e Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública (ISP). O quadro 7, abaixo, resume a história da Companhia Escola, desde sua fundação até os dias atuais:

Quadro 7 – Cronologia da criação e evolução da APM / PMES

DATA	INSTRUMENTO LEGAL	DENOMINAÇÃO	LOCALIZAÇÃO
1924	Lei Estadual N° 1.475	Companhia Escola	Quartel do Moscoso
1952	-----	Companhia Escola	Quartel de Maruípe
14/03/1972	-----	Companhia Escola	Granja Comandante Darcy – Cariacica
31/12/1975	Lei 3.044	CFAP	Cariacica
24/02/1992	Decreto Estadual N° 3.317-N	CFA	Cariacica
20/05/1992	Lei N° 4.641	Autoriza a criação da Academia de Polícia Militar	Cariacica
06/04/2016	Decreto N° 3.962-R	ISP	Cariacica
11/09/2017	Resolução CEE N° 4.923	Considera oficializada a mudança de denominação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública da PMES (ISP/PMES) para Academia de Polícia Militar do Espírito Santo – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública (APM/ES)	Cariacica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao preenchimento do Quadro de Oficiais, registros mostram que, inicialmente, ocorria por meio de nomeação de “[...] integrantes das forças militares federais [...]” (Espírito Santo, 2020, p. 12). A partir de 1911, com a publicação da Lei

Nº 775/1911, o preenchimento dos postos de 2º Tenente passou a ser feito com os Sargentos com maior quantidade de tempo de serviço, com as melhores notas de comportamento e disciplina e melhor habilitados em concurso público, de acordo com as regras que o Governo determinasse. Em 1º de setembro de 1937, a Lei Federal Nº 239 passou a exigir “[...] a obrigatoriedade de conclusão de Curso de Formação de Oficiais, a partir de 1941 [...]” (Espírito Santo, 2020, p. 12), para a nomeação na condição de Oficial das Polícias Militares. Com isso, o então Interventor Federal, João Punaro Bley, por meio do Decreto Nº 9.056, de 08 de fevereiro de 1938, criou o CFO na PMES. Segundo o PPC/CFO/PMES, a Instalação do Período Letivo do primeiro CFO da corporação ocorreu em 28 de abril de 1938.

Até o ano de 1946, as vagas do CFO eram preenchidas, exclusivamente, por militares das Graduações de Subtenentes e Sargentos, tendo sido aberta, pela primeira vez, a oportunidade para civis ingressarem no CFO, em 1947. O funcionamento da EsFO fora, então, interrompido em 1952, e a PMES começou a formar seus Oficiais fora do estado, até 1956, quando a escola fora reativada pelo Cel PM Sidronílio Firmino. Em 1960, a EsFO fora extinta, e a PMES voltou a formar seus líderes em outras Unidades da Federação (UF), até 1992, quando fora novamente instalada a EsFO como Subunidade do Centro de Formação e Aperfeiçoamento, de forma definitiva. Dessa forma, o CFA foi criado tendo em sua estrutura a EsFO e a Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (EsFAP).

A primeira turma ingressou no CFO, na atual configuração da EsFO, no ano de 1992, e seus alunos foram declarados Aspirantes a Oficial em 1994. A seleção dos candidatos aconteceu por meio de aprovação no Vestibular da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e o curso tinha duração de três anos. Desse ano até 2004, onze turmas se formaram no CFO, todas com “[...] equivalência de estudos à graduação do sistema civil de ensino, conforme prevê o art. 83 da Lei nº 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB) [...]” (Espírito Santo, 2020, p. 15). Esse reconhecimento aconteceu junto ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) e junto ao CEE/ES. Devido a questões de ordem administrativa, o Governo do Estado suspendeu, por meio do Decreto Nº 250-S, de 27 de janeiro de 2003, “[...] todos os cursos, seminários e concursos que gerassem despesas para a administração pública estadual [...]” (Espírito Santo, 2020, p. 16), interrompendo, com isso, a formação de Oficiais da PMES. Somente em 2007 reiniciou-se a formação dos líderes da PMES,

mas essa formação ocorreu fora do estado, tendo sido formadas, no período de 2009 a 2013, quatro turmas de Oficiais na Academia da Polícia Militar de Minas Gerais.

No ano de 2012, a EsFO/PMES foi reativada, recebendo novos Alunos Oficiais no mesmo ano. Essa turma, considerada a 12ª turma formada na EsFO/PMES, formou-se no ano de 2014, tendo sido a última turma selecionada por meio do Vestibular da UFES. Ainda em 2014, houve o ingresso de nova turma na EsFO, selecionada por meio de concurso público, que se formou em 2016. Devido a uma solicitação de aprovação do Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública, junto ao CEE/ES, a turma que ingressou em 2014 e se formou em 2016 obteve a equivalência de estudos ao referido curso.

Do exposto, percebe-se que o CFO/PMES sofreu diversas mudanças ao longo do tempo, em relação ao processo de seleção, ao local de formação e a outros aspectos. Uma dessas mudanças, conforme será exposto a seguir, foi a inserção da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” em sua grade curricular, que é o objeto de estudo da presente pesquisa.

#### 4.2 A DISCIPLINA “TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS” E O CFO DA PMES – MÉTODOS DE ENSINO E PONTOS CRÍTICOS

O presente subcapítulo visa descrever os métodos de ensino de técnicas não letais utilizados na APM/PMES (objetivo específico “b”), antes da inserção da metodologia da Neoaprendizagem e identificar pontos críticos dos métodos de ensino usados para transmissão desse conteúdo (objetivo específico “c”).

Antes, entretanto, cabe uma reflexão rápida acerca das características da andragogia e da heutagogia e sua aplicabilidade no ensino policial, com ênfase na realidade da PMES. Conforme já visto, essa pesquisa concentra-se no Curso de **Formação** de Oficiais, destinado à formação inicial dos gestores da organização. Os cursos de formação, normalmente, têm maior proximidade com as características da andragogia, em relação ao nível de maturidade dos alunos, às necessidades de aprendizado de algo novo para os militares recém ingressos na corporação e sua adaptação ao regime de trabalho. O quadro 8, abaixo, demonstra os cursos de formação, aperfeiçoamento e habilitação da PMES e a teoria de aprendizagem com a qual ele tem maior identificação:

Quadro 8 – Cursos da PMES e sua maior proximidade com a Andragogia ou a Heutagogia

CURSO	MAIOR PROXIMIDADE COM CARACTERÍSTICAS DA ANDRAGOGIA OU HEUTAGOGIA
CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR (CCEM)	HEUTAGOGIA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS (CAO)	HEUTAGOGIA
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS (CFO)	ANDRAGOGIA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTOS (CAS)	HEUTAGOGIA
CURSO DE HABILITAÇÃO DE SARGENTOS (CHS)	ANDRAGOGIA
CURSO DE FORMAÇÃO DE SOLDADOS (CFSd)	ANDRAGOGIA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exposto, existem na PMES, cursos que possuem características de maior semelhança com a heutagogia, como os Cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais e Praças, o Curso de Comando e Estado Maior e outros cursos de capacitação profissional, destinados a militares com maior tempo de carreira, mais maduros e com necessidade de maior flexibilidade. Alguns, inclusive, possuem disciplinas ofertadas na modalidade de EAD. Esses cursos, no entanto, não são o foco dessa pesquisa, cujo objeto é o CFO, e não serão abordados com maior profundidade.

Buscando compreender como se deu a inserção do conteúdo de TNL no CFO, far-se-á uma breve análise das grades curriculares (Anexo A) das diversas turmas do CFO. Em virtude de algumas limitações, como a impossibilidade de acesso às grades curriculares anteriores e o tempo disponível para a pesquisa, dado o tempo destinado à conclusão do Curso de Mestrado, serão analisadas as grades curriculares a partir de 1992, quando os Oficiais da PMES começaram a ser formados na EsFO de seu próprio estado.

A análise das grades curriculares não se limitará à disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais”, estendendo-se a outras, que guardem com ela algum tipo de correlação. Levar-se-á em conta a visão de que não basta ter enfoque na capacitação, sendo “[...] necessário expandir para um estudo multidisciplinar do uso

da força” (Sandes, 2007, p. 34).

Com essa visão multidisciplinar, percebe-se que algumas disciplinas específicas guardam profunda relação com o uso da força e dependem de uma transmissão perceptível de conhecimento tático. Cita-se, entre as disciplinas ministradas durante a formação inicial: Técnica Policial, Policiamento Ostensivo Geral, Operações Policiais Especiais, Uso da Força, Técnicas e Tecnologias Não Letais, Tiro Policial e Defesa Pessoal Policial.

O conceito de conhecimento tácito está intimamente ligado ao que se conhece no âmbito das instituições de segurança pública, pelo termo “tirocínio policial”, cuja validade tem sido questionada historicamente. Tal termo era, até então, uma forma não científica e não acadêmica de falar sobre esse conhecimento tácito, que, até pouco tempo, tinha pouco valor para a ciência. Quando um novato chega “às ruas”, normalmente, a primeira coisa que ele houve é algo do tipo: “Agora você vai aprender a ser polícia.” Ou “A teoria, na prática, é outra.”. E inicia-se um aprendizado por meio de uma espécie de “mentoria”, onde os “mais antigos” transmitem para os novatos sua experiência profissional, seu conhecimento tácito, sua *expertise*, por meio de *storytelling*, contando casos de ocorrências das quais participaram e comentando os resultados. Todos esses fatores demonstram a importância do estudo da transmissão do conhecimento tácito na atividade policial, caso se deseje, efetivamente, a transferência dos conhecimentos estudados para a prática do trabalho policial. E como os novatos estão mais suscetíveis à influência dos policiais mais experientes, os cursos de formação inicial tornam-se momentos de grande importância na aprendizagem profissional, conforme já discutido em diversos momentos desse estudo.

No entanto, não é somente o conhecimento tácito que é transmitido quando do ensino dessas disciplinas. O conhecimento explícito é imprescindível ao ensino policial. E é importante compreender que, antes de aprender o “saber-fazer”, o agente de segurança pública, encarregado de aplicação da lei, necessita aprender sobre as leis vigentes no país, as normas específicas que regulam sua conduta, sobre aspectos éticos que envolvem a atividade policial, sobre a importância da sua atuação para a preservação de vidas e para a defesa dos direitos humanos. Além disso, quando se trata da atividade policial, é imprescindível a incorporação de conhecimentos às rotinas organizacionais, com o objetivo de deixar às claras os limites da atuação

policial, o que destaca a importância da Aprendizagem Organizacional nessa atividade.

No caso específico desse estudo, percebe-se uma convergência entre as ideias e conceitos estudados no Capítulo 2 e a transmissão do conhecimento para a atividade policial. Percebe-se, de igual maneira, que já existem avanços no ensino policial e na melhoria dos serviços prestados. Entretanto, o que se propõe é a aplicação de um conceito relativamente novo – Neoaprendizagem – para trazer avanços ainda maiores na atividade policial, por meio da gestão do conhecimento, da Aprendizagem Organizacional e da institucionalização de um conhecimento particularmente importante para a atividade policial.

Nesse contexto, é possível perceber que os Oficiais têm grande importância para a melhoria da qualidade dos serviços da corporação por meio da gestão e governança das instituições policiais militares, da disseminação de conhecimento e da Aprendizagem Organizacional no âmbito dessas corporações.

Analisando a grade curricular da turma que ingressou no CFO no ano de 1992, 1ª turma formada na EsFO/PMES, observa-se a ausência da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais”, embora perceba-se a presença de disciplinas correlatas, como “Defesa Pessoal”, que teve um total de 120 h/a, ao longo dos três anos do CFO. “Armamento e Tiro” somou um total de 150 h/a, e, considerando-se as 40h/a destinadas à disciplina “Tiro Policial”, ministrada no 3º ano, a carga horária de armamento e tiro sobe para 190 h/a. “Policiamento Ostensivo” e “Policiamento Ostensivo Geral” somam 130 h/a, enquanto “Educação Física”, por exemplo, somou 360 h/a. Não se percebe, na grade curricular em tela, disciplinas como “Direitos Humanos”, “Uso Proporcional da Força” ou outras correlatas ao assunto.

Na grade curricular da 2ª turma, que ingressou no ano de 1993, percebe-se uma queda drástica na disciplina “Educação Física” (de 360h/a para 240 h/a). A carga horária de “Defesa Pessoal” caiu para 100 h/a e a das disciplinas “Armamento e Tiro” e “Tiro Policial” subiu para 210 h/a. “Policiamento Ostensivo” caiu de 90 h/a para 60 h/a, e diversas disciplinas relacionadas ao policiamento ostensivo especializado foram inseridas, como “Policiamento Ostensivo Florestal”, “Policiamento Ostensivo de Trânsito” e “Policiamento Ostensivo de Choque”, entre outras, o que culminou no



aumento da carga horária destinada a esse assunto. Ainda não se percebe a inserção de disciplinas como “Direitos Humanos”, “Uso Proporcional da Força” ou “Técnicas e Tecnologias Não Letais”.

A terceira turma ingressou no ano de 1994, e foi a primeira a ter a disciplina “Direitos Humanos e Cidadania”, com 40 h/a, que começa a dar uma visão um pouco diferente acerca da missão constitucional da polícia e do uso da força. A grade curricular manteve a carga horária de “Educação Física” praticamente inalterada, totalizando 250 h/a, ao longo dos três anos. As disciplinas “Armamento e Equipamento Policial” e “Tiro Policial” são cindidas, pela primeira vez, com 60 h/a e 180 h/a, respectivamente. A carga horária destinada ao estudo de policiamento ostensivo permanece dividida em diversas disciplinas e “Defesa Pessoal” passa a ter 180 h/a, distribuídas ao longo dos três anos. A disciplina “Doutrinas de Policiamento Ostensivo”, inserida na turma anterior, passa a se chamar “Doutrinas de Policiamento Ostensivo Interativo”, mantendo a carga horária de 20 h/a.

A turma que entrou em 1995 (4ª turma) continuou tendo 40 h/a de “Direitos Humanos e Cidadania” e manteve a carga horária de “Educação Física”, de “Armamento e Equipamento Policial”, “Tiro Policial”, “Defesa Pessoal” e “Doutrinas de Policiamento Ostensivo Interativo”. De um modo geral, a grade curricular é a mesma da turma anterior.

A quinta turma, cujo curso teve início em 1996, manteve as 40 h/a da disciplina “Direitos Humanos e Cidadania”, 180 h/a para as disciplinas “Defesa Pessoal” e “Tiro Policial”, 60 h/a para “Armamento e Equipamento Policial” e as 250 h/a para “Educação Física”. A disciplina “Doutrinas do Policiamento Ostensivo” permanece com 20 h/a, mas deixa de ser denominada “Doutrinas de Policiamento Ostensivo Interativo”. Outras mudanças ocorrem na grade curricular, mas que não afetam a análise a ser feita na presente pesquisa.

A disciplina “Direitos Humanos e Cidadania” continua sendo ministrada com a mesma denominação e mesma carga horária (40 h/a) até a 9ª turma, que ingressou em 2000. Para a turma seguinte (com ingresso em 2001), passou a denominar-se apenas “Direitos Humanos”, mantendo a carga horária de 40 h/a, sendo que a situação se manteve na 11ª turma, que ingressou em 2002.

A carga horária (180 h/a) e a denominação da disciplina “Tiro Policial” mantiveram-se inalteradas até a 10ª turma, com ingresso em 2001. Para a 11ª turma, que ingressou em 2002, manteve-se a carga horária da disciplina, cujo nome muda para “Uso da Arma de Fogo”.

O mesmo ocorre com a disciplina “Armamento e Equipamento Policial”, que se mantém alterada até o ano de 2001, mas muda de denominação na grade curricular da 11ª turma (ingresso em 2002), e passa a ser chamada “Armas de Fogo, Equipamentos e Munições PM”, mantendo a carga horária total de 60 h/a.

A disciplina “Defesa Pessoal” manteve inalteradas a denominação e a carga horária até a 11ª turma, que ingressou em 2002.

É perceptível que a grade curricular do CFO não sofreu alterações entre a 6ª e a 10ª turmas (com ingresso em 1997 e 2001, respectivamente), mantendo a carga horária total do curso em 3.660 horas/aula. A 11ª turma teve uma leve redução na grade curricular total do curso, que foi de 3.580 horas/aula.

Analisando as grades curriculares do CFO, ao longo dos anos, desde o ano de 1992, observa-se que a **primeira inserção da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” ocorre na 12ª turma** que ingressou em 2012 e foi **declarada Asp em 2014**. A disciplina já iniciou com 31 h/a e sendo ministrada aos alunos do 3º ano.

No ano de 2014, ingressou na EsFO a 13ª turma do CFO formada no Espírito Santo, que foi “[...] a primeira turma a ter equivalência de estudos ao Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública [...]” (Espírito Santo, 2020, p. 20). Percebe-se, analisando a grade curricular do curso, que a disciplina é mantida, com mesma carga horária e continua sendo ministrada para os alunos do 3º ano do CFO. Outro ponto em comum é a ementa da disciplina, que permanece a mesma. Uma diferença a ser pontuada entre as duas turmas é que o Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública, que se refere à 13ª turma, traz junto à ementa referências bibliográficas para a disciplina. Percebe-se, entretanto, que as referências citam muitos materiais que tratam de atividade correlatas, como Direitos Humanos, Gerenciamento de Crises, Controle de Distúrbios Cívicos e Operações de Choque, e pouco material específico sobre a disciplina em si.

A 14ª turma, cujos egressos são os alunos pesquisados nessa dissertação, ingressou em 2020 e formou em 2023. Percebe-se, por meio do Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública – Curso de Formação de Oficiais, que a disciplina se manteve, com mesma carga horária, mesma denominação e sendo ministrada aos alunos do CFO-3. Percebe-se, em relação às turmas anteriores, a mudança da ementa e a inserção de bibliografia própria do assunto em tela. Ambas as medidas estão dentro do planejamento de aplicação da Neoaprendizagem.

Outra diferença que merece destaque no planejamento das aulas da disciplina em relação às turmas anteriores é o detalhamento acerca dos equipamentos acerca dos quais os alunos seriam instruídos. Analisando os Programas de Ensino e Aprendizagem por Competências (PEAC) das turmas anteriores (Anexo B) e o atual (Anexo C), percebe-se a substituição de expressões como “Executar o correto manuseio de **todo o material não letal** em uso pela PMES.” por “Classificar corretamente as Técnicas Não Letais existentes” ou “Manusear corretamente e realizar disparos com espingardas cal. 12 com munições não letais, lançadores não letais e com o DEC Spark DSK-700”. Buscou-se, assim, estabelecer objetivos mais claros e bem definidos, de modo que fosse possível atingi-los com maior clareza e eficácia. Apenas afirmar que os alunos deverão executar o correto manuseio de todo o material não letal impede a especificação de quais equipamentos os futuros Oficiais estarão habilitados efetivamente para empregar durante a atividade policial. Com isso, um aspecto relevante da formação dos agentes de segurança pública – a exigência legal de sua habilitação para o uso de equipamentos e armamentos – deixa de ser observado.

Do exposto, observa-se que o ensino efetivo de “Técnicas e Tecnologias Não Letais”, enquanto disciplina independente, inserida na grade curricular do CFO, é muito recente. Apenas duas turmas tinham tido essa disciplina, antes da turma estudada. Além disso, percebe-se que a ementa e o PEAC das turmas anteriores tinham limitações e pontos críticos, como o uso de materiais de estudo não direcionados para a disciplina e a definição de objetivos muito amplos, que impediam uma mensuração adequada dos conhecimentos obtidos pelos alunos.

Ao concluir o presente subcapítulo, é possível perceber os avanços no ensino

de TNL, ao longo dos anos. Muitos desses avanços estão vinculados à adoção da Matriz Curricular Nacional, como norte para o ensino policial na APM/PMES.

Percebe-se que os **métodos de ensino** do conteúdo tratado na disciplina variaram muito ao longo do tempo, conforme exposto abaixo:

- a. Inicialmente, não havia método de ensino definido, pois os conteúdos eram dispersos em várias disciplinas correlatas (Armamento e Tiro, Defesa Pessoal e Policiamento Ostensivo Geral);
- b. Com a publicação da Matriz Curricular Nacional, os conteúdos sobre uso da força começaram a ter maior importância, embora ainda não tenham sido agrupados em uma única disciplina;
- c. A Matriz trouxe para ensino policial, princípios como a “Valorização do conhecimento anterior” (Brasil, 2014, p.39);
- d. A Matriz estimulou a promoção da aprendizagem para além da sala de aula, e exploração de espaços educativos diversos da sala de aula e a articulação entre a experiência e o conhecimento acadêmico. Apesar disso, a disciplina era ministrada, primordialmente, tendo como estratégias de ensino: aulas expositivas dialogadas, demonstração de materiais, repetição de exercícios e debates com os alunos
- e. A partir da 12ª turma do CFO, que ingressou em 2012, a disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” começou a ser ministrada;
- f. A disciplina foi ministrada com base em materiais didáticos elaborados para disciplinas correlatas, como “Direitos Humanos”, “Gerenciamento de Crises” e “Operações de Choque”;

A partir do que foi exposto até o momento, pode-se observar alguns **pontos críticos**, conforme passar-se-á a expor:

- a. A descontinuidade do ingresso de Oficiais na PMES prejudica a disponibilidade de professores para o CFO - existem disciplinas que não devem ser ministradas por professores oriundos do mundo civil e nem por

militares que já se afastaram das atividades operacionais, em virtude do distanciamento da realidade atual enfrentada na atividade fim da corporação. Além disso, o conhecimento tácito que deveria ser transmitido de uma turma para outra, quando da chegada dos Asp nas Unidades acaba por não ocorrer, quando existe essa descontinuidade do ingresso de turmas de CFO.

- b. Ausência de sistematização das ações e métodos de ensino – embora a Matriz Curricular Nacional tenha introduzido princípios e métodos mais atuais de ensino, observa-se uma necessidade de sistematizar os métodos introduzidos no ensino policial. De igual maneira, percebe-se a necessidade de introduzir mais métodos que possam contribuir para o aprimoramento da aprendizagem dos policiais.
- c. Indefinição em relação aos objetivos a serem atingidos no estudo da disciplina – conforme foi exposto, os objetivos previstos no PEAC das turmas anteriores traziam objetivos vagos, o que dificultava que se verificasse se haviam sido alcançados.
- d. Falta de clareza em relação à habilitação para emprego de equipamentos – conforme foi exposto, o PEAC anterior não especificava em quais equipamentos os futuros Oficiais seriam habilitados.
- e. Ausência de material didático próprio e de padronização do ensino da disciplina - sendo uma disciplina relativamente nova, ministrada para apenas três turmas – considerando a que é objeto do presente estudo – é preciso manter uma certa padronização, aprimorando-se a aplicação da Neoaprendizagem para as turmas seguintes. Dessa forma, é desejável que, ao se concluir o atual “ciclo expansivo” de aprimoramento da disciplina, haja uma estabilidade para sua aplicação, até o início de novos questionamentos e de um novo “ciclo expansivo”.

Depois de descritos os métodos de ensino da disciplina, usados anteriormente, e identificados os pontos críticos desses métodos, passar-se-á a analisar a aplicação do ciclo da Neoaprendizagem para a 14ª turma do CFO-3.

#### 4.3 APLICAÇÃO DO CICLO DA NEOAPRENDIZAGEM NA DISCIPLINA “TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS” PARA OS ALUNOS DO 3º ANO DO CFO

O presente subcapítulo busca descrever o emprego do Ciclo da Neoaprendizagem na aplicação da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais”, para a 14ª turma do CFO/PMES, nosso objeto de estudo. Pretende-se, ao final do subcapítulo, ter fornecido informações suficientes para contribuir para a identificação da contribuição dessa metodologia de ensino na aplicação dessa disciplina.

Particularmente, em relação à turma estudada, a grade curricular do curso fazia a previsão de 31 horas de carga horária para a disciplina. No entanto, é necessário atentar para a importância da interdisciplinaridade e da transversalidade, existentes no CFO. A interdisciplinaridade é, inclusive, uma das características comuns à área das Ciências Policiais e ao PPGEGC (Pacheco; Tosta; Freire, 2010; Cordeiro; Silva, 2005). Em seu referencial prático de Direitos Humanos para docentes do ensino policial, Cordeiro e Silva (2005, p. 32) ensinam que “[...] a interdisciplinaridade possibilita a correlação de disciplinas e uma abordagem integrada sob um mesmo objeto de estudo [...]”. Por sua vez, Pacheco, Tosta e Freire (2010, p. 140) acrescentam que a prática interdisciplinar muda “[...] a atitude do pesquisador/professor perante o problema do conhecimento, substituindo o olhar das partes independentes para uma percepção do sistema de construção do conhecimento como um todo [...]”.

Por conseguinte, não se pode ignorar a existência de outras disciplinas que tratam de assuntos correlatos e com relação direta com o objeto de estudo da presente dissertação. Estudos anteriores já ensinavam que “Os conteúdos relacionados ao Uso Legal da Força foram recepcionados com maior ênfase nas disciplinas ‘técnicas de policiamento’, ‘direitos humanos’, ‘defesa pessoal’ e ‘tiro policial’.” (Sandes, 2007, p. 31). O autor identificou, no entanto, em entrevistas com egressos do CFO, que “[...] as aulas eram de caráter mais teórico do que prático e enfatizando a memorização [...]” (Sandes, 2007, p. 31).

Pode-se citar, destarte, como disciplinas correlatas à estudada no presente trabalho:

No 1º ano do CFO: Ética e Cidadania, Direito Penal I, Defesa Pessoal I, Tiro

Policial I, Armamento e Equipamento Policial I, Ordem Unida e Educação Física.

No 2º ano do CFO: Direito Penal II, Direito Penal Militar, Direitos Humanos, Defesa Pessoal II, Tiro Policial II, Armamento e Equipamento Policial II, Ordem Unida e Educação Física.

No 3º ano do CFO: Medicina Legal Aplicada, Defesa Pessoal Policial III, Tiro Policial III, Operações Policiais Especiais, Gerenciamento de Crises, Ordem Unida e Educação Física.

As disciplinas Defesa Pessoal I, II e III, Armamento e Equipamento Policial I, II e III, Educação Física, Ordem Unida e Tiro Policial I, II e III, propiciam aos alunos conhecimentos explícitos e teóricos acerca do uso da força e do manuseio de diversas armas e equipamentos (alguns dos quais, utilizados na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais”). Mas também proporcionam conhecimentos tácitos que só conseguem ser adquiridos de forma prática, por meio do manuseio cotidiano dos materiais citados e de repetição de movimentos, com a finalidade de criar o condicionamento em relação às suas dimensões, à sua massa e às demais características.

As demais disciplinas são importantes pois, por meio delas, os alunos adquirem conhecimentos explícitos e teóricos acerca de excludentes de ilicitude, princípios de uso da força e de Direitos Humanos, efeitos do emprego de armas e munições sobre o corpo humano, entre outros. Todo esse conhecimento acompanha o Aluno Oficial, que chega ao 3º ano com uma carga de conhecimentos bem consolidada, conforme prevê a teoria andragógica de ensino e a Neoaprendizagem (Knowles, 1972; Bresolin; Freire; Pacheco, 2021).

Um detalhe a ser relatado é que a turma, composta por 50 Alunos Oficiais, foi dividida em dois pelotões com 25 alunos, cada. Esse detalhe é importante, pois, por melhor que seja o planejamento e por mais que o instrutor se esforce para ministrar o mesmo conteúdo para ambos os pelotões, as aulas são diferentes e geram diferentes estímulos em cada aluno. As dúvidas que surgem são diferentes, devido à história de vida de cada aluno e aos seus estilos de aprendizagem. Ainda assim, todas as aulas eram ministradas nos mesmos dias, alternando-se os horários, em virtude do planejamento e da organização da APM, e visando oportunizar a todos, as condições

de aprendizagem mais equânimes possível.

Outro detalhe acerca da organização das aulas na APM/PMES é que cada tempo de aula é de 50 minutos, e que a cada dois tempos de aula, considera-se um “encontro” entre os professores e alunos. Ou seja, por motivo de organização, as aulas são ministradas em encontros de 100 minutos. Considerando que existe uma quantidade considerável de disciplinas que necessitam de aulas práticas, muitas vezes fora da sala de aula e até mesmo da sede física da APM, algumas vezes, são ministrados dois encontros ao mesmo tempo, com um intervalo entre eles. Desse modo, os alunos acabam tendo uma manhã ou uma tarde inteira com o mesmo professor, tratando dos mesmos assuntos. Isso exige do instrutor, uma capacidade didática e uma organização que dinamize a aula, para incentivar os alunos a serem mais participativos, mesmo nas aulas práticas.

Essas características acabam por reforçar a necessidade de aplicação de estratégias de ensino que “[...] contribuam na redução da distância entre a teoria aprendida na escola e a prática do serviço diário sobre uso da força” (Sandes, 2007, p. 35-36).

Do exposto, passar-se-á a expor o planejamento para a aplicação da disciplina e, posteriormente, sobre o modo como a disciplina foi trabalhada com os alunos.

O PEAC da disciplina, elaborado pelo instrutor, com base na ementa, é o planejamento que norteia a aplicação da disciplina. De acordo com o PEAC (Anexo C), a distribuição da disciplina, de acordo com as Estratégias de Ensino, se daria em aulas expositivas dialogadas, aulas práticas e apresentação de Seminários pelos alunos. A carga horária destinada às aulas expositivas dialogadas seria de, aproximadamente, 10 horas/aula. A carga horária destinada às aulas práticas, aproximadamente, 12 horas/aula, e a apresentação de Seminários seria de 08 horas/aula. Além dessa carga horária, em todas as disciplinas destina-se uma hora/aula para a entrega de resultados, o que estava previsto no PEAC.

No planejamento, a disciplina foi dividida em oito conteúdos, sendo alguns eminentemente teóricos, e outros que seriam ministrados por meio de aulas teóricas – visando a aquisição prioritária de conhecimentos explícitos – e de aulas práticas – que visavam a aquisição de conhecimentos tácitos, por meio de técnicas de



aprendizagem experiencial e/ou expansiva. A título de exemplo, pode-se citar os conteúdos “Uso Proporcional da Força” e “Conceito Não Letal”, como primordialmente teóricos, enquanto os conteúdos “Tecnologia Química”, “Tecnologia Física” e “Tecnologia Biológica” mesclariam aulas teóricas e práticas, e aquisição de conhecimentos explícitos e tácitos. Os recursos didáticos previstos para serem empregados nas aulas variavam de computador e projetor multimídia a espargidores de agentes químicos, lançadores e munições fumígenas, granadas fumígenas e explosivas, dispositivos eletrônicos de controle e espingardas calibre 12, entre outros. O PEAC trouxe o objetivo geral da disciplina e o desempenho esperado dos alunos, para cada conteúdo ministrado. De igual forma, previu a avaliação que seria feita, em relação a cada conteúdo e à bibliografia, que foi dividida em básica, complementar e sugerida.

Embora não tenha sido inserida no PEAC, devido à baixa carga horária prevista para a disciplina, foi planejada uma viagem à empresa Condor S.A., sediada no município de Nova Iguaçu, RJ. A Condor S.A. é “[...] uma empresa com capital 100% brasileiro e privado [...]”, com mais de 35 anos de existência, que “[...] está entre as principais empresas exportadoras do setor de defesa do Brasil” (Condor Tecnologias Não-Letais). A previsão era de que a viagem ocorresse utilizando a carga horária de outra disciplina, específica para viagens, visitas técnicas e palestras. A existência de tempo destinado a visitas técnicas e palestras com autoridades e pessoas com notório saber acerca de assuntos tratados durante o curso é, inclusive, uma das características dos cursos de formação ministrados na APM/PMES que convergem com as teorias da aprendizagem experiencial e expansiva.

As aulas da disciplina iniciaram-se no 16 de novembro de 2022, quando ocorreu o primeiro encontro entre professor e alunos, tendo se encerrado no dia 1º de fevereiro de 2023, quando ocorreu a entrega de resultados da disciplina. Dessa maneira, estendeu-se da 18ª à 29ª semana de aula, sendo que os encontros eram semanais, com algumas poucas exceções, em virtude de ajustes administrativos e de compromissos do instrutor.

Embora os primeiros tempos de aula tenham sido ministrados no dia 16 de novembro de 2022, a aplicação do MÓDULO RESGATAR, do ciclo da Neoaprendizagem, iniciou-se antes disso, conforme já exposto. Essa aplicação

ocorreu por meio de um questionário elaborado no *Google Forms*, a partir dos conhecimentos adquiridos pelo instrutor no Mestrado Interinstitucional em Engenharia e Gestão do Conhecimento (MINTER) e do estudo sobre a Neoaprendizagem. O questionário fora submetido à Dr.<sup>a</sup> Patrícia de Sá Freire, e aprovado, após alguns ajustes sugeridos pela orientadora e acatados pelo mestrando. O preenchimento do questionário se deu no dia 04 de novembro de 2022, com a participação de todos os 50 Alunos Oficiais. Oportuno acrescentar que a análise do questionário permitiu a realização de ajustes no planejamento das instruções.

No primeiro encontro com a turma, foi firmado um “contrato didático”, por meio do qual foi esclarecido aos integrantes de ambos os pelotões que eles teriam total liberdade para fazer perguntas, tirar dúvidas e discordar do instrutor, durante as aulas. Foram tratadas situações acerca do respeito entre todos os militares que se encontravam presentes à aula, da pontualidade para o início das instruções e outras questões. Foi destinado um tempo à apresentação do professor e dos alunos, apesar de ter sido realizado um diagnóstico anterior, durante a aplicação do questionário. Foi apresentada a ementa da disciplina, bem como o resultado do questionário aplicado anteriormente, o objetivo geral e o desempenho que se esperava dos alunos, de acordo com o planejamento feito. De igual maneira, foi explicado aos alunos acerca dos critérios para a avaliação de aprendizagem, e foram distribuídos os artigos, para que se formassem grupos para a sua apresentação.

Ainda no primeiro encontro, discorreu-se sobre o uso da força, apresentando-se aos discentes um Modelo de Uso Proporcional da Força. Antes, no entanto, foram projetados dois vídeos para os alunos, contendo matérias jornalísticas sobre ações policiais que culminaram com o emprego de força física e de TNL, no Brasil e no exterior. A partir dos vídeos, os alunos foram incitados a emitir suas opiniões sobre a importância de se especializar no assunto, e sobre a sua condição de futuros Oficiais, diante das situações mostradas nos vídeos. Por meio dessas ações, visou-se a aplicação do MÓDULO REFLETIR.

O segundo encontro ocorreu no dia 22 de novembro e foi, em grande parte, ministrado por meio de exposição dialogada. Nele, buscou-se motivar a participação dos alunos, aplicando-se, ao mesmo tempo, os MÓDULOS CONHECER e REFLETIR. O emprego de vídeos e exemplos práticos foi uma constante, buscando,

trazer, nesses momentos, o mundo exterior para dentro da sala de aula, conforme exposto por Engeström (2002). Para atingir esse objetivo, utilizou-se da tecnologia de projetor multimídia e da técnica de *storytelling*, apontada por Crossan, Lane e White (1999) como uma forma mais adequada de transmitir o conhecimento tácito e de exemplificar a complexidade do mundo real, indo além das abstrações da sala de aula.

Devido à necessidade de deslocamento do professor da disciplina para o *Workshop* do MINTER, em Brasília, entre os dias 28 de novembro e 02 de dezembro de 2022, os encontros entre professor e alunos durante essa semana foram suspensos.

Mas a disciplina não se resume à transmissão de informações, ou de conhecimento explícito ou tácito. Seu principal objetivo é “Capacitar os futuros Oficiais da PMES para empregar adequadamente e instruir de forma técnica os seus subordinados para emprego de técnicas não letais, sob os princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade, moderação, conveniência e ética”, conforme estabelece o PEAC.

Por consequência, a apresentação dos instrumentos que seriam usados pelos alunos, após a formatura, era imprescindível. Por isso, a partir do 3º encontro, ocorrido na semana seguinte ao *Workshop*, as aulas teóricas começaram a ser acompanhadas de práticas supervisionadas, aplicando-se, a partir de então, também o MÓDULO TESTAR. O 3º e o 4º encontros ainda ocorreram integralmente em sala de aula, no dia 07 de dezembro, tendo sido demonstrado aos alunos o uso do colete balístico e outros Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Discorreu-se sobre os equipamentos de tecnologia física e química, tendo sido demonstrados aos alunos os efeitos dos agentes químicos não letais, usados pela PMES.

O 5º e o 6º encontros ocorreram no dia 14 de dezembro de 2022, ainda na APM, mas com uma carga mínima de teoria e a maior parte das aulas ocorrida no pátio, onde foram montados alvos específicos para o disparo de Dispositivo Eletrônico de Controle (DEC). As instruções para o 2º Pelotão do CFO-3 iniciaram-se às 07:30h, e para o 1º Pelotão às 13:20h. Nesse dia, os alunos foram habilitados para o uso do DEC Spark DSK-700 e de espargidores de agentes químicos lacrimogêneos. As fotografias 1 a 6, abaixo, ilustram alguns dos momentos da referida instrução.

Fotografia 1 - Demonstração do DEC Spark DSK-700 aos alunos do CFO-3



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 2 - Demonstração do cartucho e dos dardos lançados pela DSK-700 aos Alunos do CFO-3



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 3 - Aluno Oficial executando exercício com a Spark DSK-700



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 4 - Aluno Oficial executando exercício com a Spark DSK-700



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

É possível perceber, por meio das fotografias, que foi oportunizado aos alunos o contato com equipamentos que, posteriormente, estariam disponíveis pra seu uso cotidiano. Esse é um método de ensino usado na PMES, há anos, e mostra-se compatível com a aprendizagem experiencial, uma vez que possibilita a aprendizagem

através da criação de conhecimento pela transformação de uma experiência prática. Isso permite que o futuro Oficial se aproprie de um conhecimento, não apenas por ter “recebido” informações, mas por ter experienciado os efeitos do objeto de aprendizagem. Outro aspecto relevante é que as instruções foram ministradas de modo a habilitar os alunos para o emprego do equipamento, de acordo com a legislação vigente.

Fotografia 5 - Aula de emprego de espargidores de agentes químicos lacrimogêneos



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 6 - Aula de emprego de espargidores de agentes químicos lacrimogêneos



Fonte: Arquivo pessoal do autor.



Para os encontros do dia 22 de dezembro de 2022, foi programada uma atividade diferente do que havia sido feito, até então. As aulas foram ministradas no Regimento de Polícia Montada (RPMont), e tiveram a participação de militares da Unidade e de militares do Batalhão de Ações com Cães (BAC).

Fotografia 7 - Demonstração de deslocamento de tropa dos militares do RPMont para os alunos do CFO-3



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 8 - Demonstração de abordagem policial dos militares do RPMont para os alunos do CFO-3



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 9 - Alunos Oficiais sendo instruídos por militares do RPMont sobre técnicas de montaria



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

O objetivo foi demonstrar aos Alunos Oficiais como são empregados na PMES os equinos e os cães de polícia, recursos classificados como técnicas não letais de tecnologia biológica. Com essa instrução, aplicou-se a teoria da aprendizagem experiencial, uma vez que os aprendentes tiveram contato direto com os animais, inclusive, montando os equinos e participando de atividades práticas com os cães. Aplicou-se, também, a teoria da aprendizagem expansiva, uma vez que o instrutor da disciplina atuou como facilitador da aprendizagem, promovendo o encontro dos alunos com mentores externos à realidade acadêmica em um ambiente, não apenas fora da sala de aula, ou da APM, mas efetivamente, de trabalho cotidiano dos militares formados. As fotografias 7, 8 e 9, acima, ilustram a instrução ministrada pelos integrantes do RPMont, enquanto as fotografias 10 e 11, abaixo, ilustram a instrução ministrada pelos integrantes do BAC.



Fotografia 10 - Demonstração de controle de manifestações dos militares do BAC para os alunos do CFO-3



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 11 - Simulação de emprego de cães para captura de criminoso em fuga com participação de Aluno Oficial



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Ao final das instruções, foi feito um agradecimento formal aos policiais que ministraram a instrução e foi registrada a visita do CFO ao RPMont, por meio das fotografias 12 e 13, abaixo, ainda no local da instrução, que mostram os Alunos Oficiais e o instrutor junto com militares do RPMont e do BAC. As fotos demonstram a aplicação do conceito de coprodução, inerente à Neoaprendizagem e à UCR.

Fotografia 12 - 1º Pelotão do CFO-3, instrutor da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” e integrantes do RPMont e do BAC que auxiliaram na instrução do dia 22/12/2022



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 13 - 2º Pelotão do CFO-3, instrutor da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” e integrantes do RPMont e do BAC que auxiliaram na instrução do dia 22/12/2022



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

No dia 28 de dezembro, houve outra aula teórica, destinada à preparação das apresentações para o seminário, que foi a avaliação de aprendizagem principal. A aula foi usada para que os alunos tirassem dúvidas com o instrutor acerca dos artigos científicos, melhorando seu entendimento sobre a realidade neles relatada. Em virtude de questões administrativas, e como forma de dar aos alunos mais tempo para preparar suas apresentações para o seminário, fora do horário letivo, não houve aulas da disciplina na 25ª e na 26ª semanas (02 a 13 de janeiro de 2023). Desse modo, o encontro seguinte ocorreu na 27ª semana de curso.

No dia 18 de janeiro houve mais dois encontros da disciplina, destinados a atividades práticas, que consistiram na habilitação dos alunos para emprego de espingardas calibre 12. Como conteúdo adicional, foi apresentado aos alunos um lançador não letal de fabricação austríaca chamado FN-303. Essa instrução ocorreu fora do ambiente da APM, no estande de tiros do Batalhão de Missões Especiais (BME). Embora os alunos tenham tido a oportunidade de ter contato com uma Unidade Policial Especializada, os conceitos da aprendizagem expansiva não foram aplicados na totalidade, pois a instrução foi ministrada pelo próprio professor da disciplina, não havendo participação de atores externos ao cotidiano da sala de aula. Ainda assim, foi uma oportunidade de aprendizagem por meio da experimentação de equipamentos, pois os alunos não só realizaram disparos com as armas citadas, como tiveram a oportunidade de sentir seus efeitos. Essa dinâmica proporciona a aprendizagem e a criação de conhecimento tácito sobre os efeitos dos recursos disponibilizados, e visa evitar dois erros que podem ocorrer no uso de equipamentos não letais:

- a. Excesso de confiança no equipamento e a crença de que é o material que resolverá os problemas encontrados no cotidiano do policiamento, quando não é o emprego das técnicas e táticas adequadas que farão a diferença na resolução das ocorrências que o policial encontrará;
- b. Crença de que o simples emprego de um equipamento classificado como não letal impedirá a morte de possíveis oponentes ou agressores em ocorrência, ocasionando em uso excessivo de força, quando é a perícia no uso dos equipamentos, das técnicas e das táticas que reduzirá o risco de mortes e/ou lesões graves, durante a atuação policial.

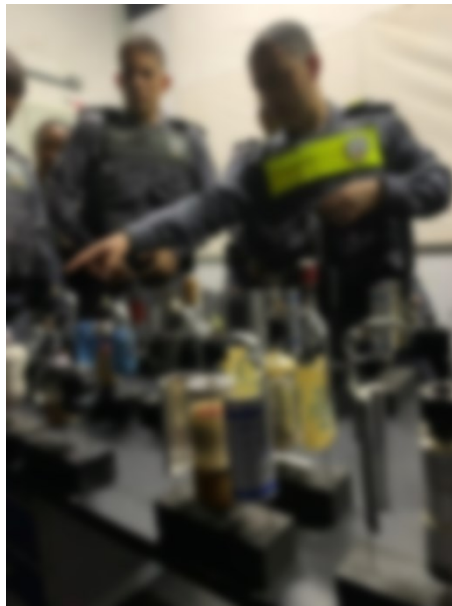
Fotografia 14 - Instrução de disparo do armamento não letal FN-303



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Nos referidos encontros houve a oportunidade de apresentar aos alunos algumas granadas “desmilitarizadas” e outros equipamentos inertes, preparados por militares do BME para as instruções da Unidade. Consideram-se “desmilitarizadas” as granadas cuja carga explosiva fora extraída de forma segura, deixando-as inertes e em condições de manuseio, sem risco às pessoas que as estiverem manipulando.

Fotografia 15 - Instrução com painel horizontal de equipamentos não letais “desmilitarizados”, no BME



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Essa foi mais uma das oportunidades de aprendizagem experiencial e

expansiva que os alunos tiveram, por meio de acesso a recursos didáticos não disponíveis cotidianamente aos mesmos, e que os aproximou da realidade cotidiana do serviço policial. Uma parte das instruções desse dia está ilustrada na fotografia 16, abaixo:

Fotografia 16 - Instrução de disparo de munições de impacto controlado com espingardas calibre 12



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

A semana seguinte – 28ª semana do curso – estava destinada à apresentação de seminários, pelos alunos. Já existe uma praxe, por motivos de organização do Quadro de Trabalho Semanal (QTS), de as aulas de ambos serem realizadas no mesmo dia, em horários alternados. Assim, no dia 25 de janeiro de 2023, estava prevista, para o 1º pelotão, aula de “Técnicas e Tecnologias Não Letais”, pela manhã. Mediante acordo com o Comando da APM, o 2º pelotão permaneceu à disposição da Divisão Acadêmica, sendo liberado para assistir às apresentações do 1º pelotão. Na parte da tarde, os papéis se inverteram de modo que todos os alunos puderam estar presentes a todas as apresentações, uma vez que cada grupo apresentou um artigo diferente, conforme quadro 9, abaixo:



Quadro 9 – Artigos científicos fornecidos aos Alunos Oficiais do 3º ano, para apresentação de Seminário

Grupo	Pelotão	Artigo apresentado
1	1º	Armas eléctricas: ¿qué sabemos? ¿qué ignoramos?
2	1º	Los estándares del Derecho Internacional de los Derechos Humanos sobre los proyectiles de impacto cinético aplicables al Estado de Chile
3	1º	Welfare effects of substituting traditional police ballistic weapons with non-lethal alternatives
4	1º	Gaze Control and Training for High-Stress Situations in Law Enforcement: a Systematic Review
5	1º	TASER conducted electrical weapons: misconceptions in the scientific/medical and other literature
6	2º	Behaviour Sequence Analysis of Police Body-Worn Camera Footage
7	2º	Not Non-Lethal Weapons: The Counter-Personnel Behavioral Effects Weapons Framework for Armament Engineers
8	2º	Assessment of Non-Lethal Projectile Head Impacts
9	2º	Police Use of Non-lethal Weapons: Analysis of Real Cases
10	2º	Law Enforcement and Persons with Mental Illness: Responding Responsibly

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a apresentação dos seminários, ainda havia a previsão de dois encontros por pelotão, totalizando quatro horas-aula de 50 minutos, cada. Havia sido feita a previsão de uma demonstração de vários equipamentos não letais, para os quais não estava prevista a habilitação dos alunos. Mesmo não sendo habilitados, considerou-se de grande importância que eles tivessem algum tipo de instrução, para que pudessem, no mínimo, conhecer o seu potencial lesivo. Uma vez que iriam ocupar uma posição de comando, logo após a formatura, e teriam que tomar decisões com grande impacto sobre a prestação de serviço da PMES, considerou-se que deveriam, pelo menos, saber com quais equipamentos poderiam lidar e o potencial dos equipamentos usados por equipes especializadas que poderiam ser acionadas por eles, enquanto na posição de CPU.

Para essa demonstração, havia sido planejada uma visita à fábrica da empresa Condor – uma das maiores fabricantes de equipamentos não letais do mundo, situada no município e Nova Iguaçu, estado do Rio de Janeiro – que acabou por não ocorrer, em virtude de problemas administrativos. O objetivo da viagem seria o de conhecer, não apenas os equipamentos, mas o lugar onde são fabricados e testados e o centro

de treinamento da empresa, aumentando o conhecimento geral dos futuros Oficiais, em relação à gestão da empresa e do processo de produção. Essa viagem, além de coroar o encerramento da disciplina, e até do curso, como um todo, encontrava-se perfeitamente alinhada com os princípios das aprendizagens experiencial e expansiva, e conseqüentemente, da Neoaprendizagem.

Na impossibilidade de realizar a viagem, foi programada uma instrução, dentro da própria APM, que permitisse conhecer os mesmos materiais que seriam mostrados na fábrica. Essa instrução ocorreu no dia 1º de fevereiro de 2023, tendo sido destinado o período matutino para o 1º pelotão e o período vespertino para o 2º pelotão. Para isso, contou-se com o apoio do Comando do BME, que cedeu uma certa quantia de materiais e dois Capitães devidamente capacitados e com uma boa experiência operacional para auxiliar na instrução. Nesse dia, além de oportunizar aos alunos o lançamento de granadas fumígenas e explosivas, foi possível realizar lançamento de projéteis fumígenos e até uma instrução de Equipamentos de Proteção Respiratória (EPR). Com isso, objetivou-se proporcionar aos Cadetes uma oportunidade extra de internalizar os conhecimentos adquiridos ao longo da disciplina e de aumentar sua capacidade de resposta nas ações cotidianas de polícia. Após as instruções previstas para o dia, foi destinado um tempo de aula para a entrega de resultados e eventuais correções de notas, o que é uma praxe na APM. As fotografias 17, 18 e 19, abaixo, ilustram as instruções ministradas nesse dia:

Fotografia 17 - Pelotão reunido ao redor de uma bancada com diversos equipamentos não letais, recebendo instrução



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 18 - Instrução de descontaminação de Equipamento de Proteção Respiratória



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Fotografia 19 - Aluno Oficial sendo instruído sobre lançamento de granada fumígena



Fonte: Arquivo pessoal do autor.



Após a explicação acerca do modo como foi aplicada a disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” para o CFO-3, entre os anos de 2022 e 2023, é possível comparar o planejamento da disciplina com sua execução. É factível afirmar que o planejamento foi cumprido com bastante fidedignidade, tendo, como principal adaptação a redução do tempo destinado à apresentação de Seminários, inicialmente previsto com oito horas/aulas, e que acabou ocorrendo em quatro horas/aula. Tal adaptação ocorreu em virtude de o planejamento inicial de uso de carga horária da disciplina destinada a viagens, visitas técnicas e palestras para realizar uma viagem à empresa Condor S.A., conforme já exposto, não ter sido executado. Por conseguinte, o Comando da APM destinou tempo que os Alunos Oficiais teriam à disposição da Divisão Acadêmica, para que pudessem acompanhar a apresentação dos Seminários dos alunos do pelotão oposto, conforme já exposto.

Essa mudança no planejamento permitiu o uso das quatro horas/aula, inicialmente destinadas à apresentação de Seminários para uma demonstração de armas e equipamentos não letais. Essa demonstração não estava prevista, inicialmente, no PEAC, mas foi importante pois supriu a ausência da visita à fábrica de equipamentos não letais, inicialmente prevista.

Pensando sobre como aconteceu a transmissão do conhecimento no âmbito das aulas da disciplina, pode-se afirmar, usando o modelo SECI, que os processos ocorreram da seguinte forma:

Socialização – aconteceu em todas as ações educativas, a cada aula, quando o professor, professores auxiliares, alunos e demais *stakeholders* interagiram entre si, transferindo seu conhecimento tácito uns aos outros, e absorvendo esse mesmo conhecimento, sem que o mesmo fosse transformado em conhecimento explícito. Experiências anteriores de participação em ações e operações policiais e mesmo de histórias das quais ouviram falar, leituras de processos judiciais e ocorrências policiais, transmitidas por meio de *storytelling*, durante as aulas, são exemplos de como esse processo ocorreu.

Externalização – ocorreu antes do momento das aulas, em si, quando o professor, coordenador de disciplina e outros profissionais utilizaram conhecimentos anteriores e sua experiência profissional para elaborar apostilas, manuais,

Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e outros documentos e materiais que passaram a compor o conhecimento organizacional e foram utilizados nas aulas.

Combinação – aconteceu antes do início das aulas, quando o professor, coordenador da disciplina e outros profissionais buscaram conhecimentos explícitos de outras organizações, sobre o assunto em tela, para elaborar apostilas, manuais, Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e outros documentos e materiais que passaram a compor o conhecimento organizacional e foram utilizados nas aulas.

Internalização - ocorreu em todas as ações educativas, quando os alunos se apropriaram do conhecimento explícito transmitido em sala de aula para mudar suas atitudes e seu modo de agir, durante ações e operações policiais. Nesse processo, transformaram o conhecimento explícito das apostilas, manuais, vídeos e demais matérias fornecidos em conhecimento tácito.

Do ponto de vista do *Framework* da Aprendizagem Organizacional, desenvolvido por Crossan, Lane e White (1999), é possível identificar como processos mais presentes durante as aulas a intuição e a interpretação.

A intuição ocorreu à medida que os aprendentes (alunos, professor e demais envolvidos no processo) conseguiram identificar padrões e entender como aplicar os conhecimentos adquiridos em situações semelhantes (intuição do especialista). Além disso, ocorreu por meio de *insights* que permitiram a esses mesmos aprendentes repensar as ações e respostas a determinados estímulos e criar novos conhecimentos para respostas mais adequadas às situações que se apresentarão no futuro, adaptando a organização aos novos tempos (intuição do empreendedor). Esse processo ocorreu durante todas as aulas expositivas, visitas a Unidades Operacionais, apresentação prática de equipamentos ou apresentações de trabalhos em grupo (sala de aula invertida).

A interpretação ocorreu, em especial, nos momentos de discussão em grupo, ou mesmo durante as aulas expositivas, quando o professor conseguiu atrair a atenção dos alunos e facilitar sua participação nas aulas. Por meio dos debates das aulas expositivas e de apresentação de trabalhos em grupo, cada indivíduo participou um pouco do processo, ajudando a criar uma linguagem comum ao grupo e transformando as metáforas e histórias em um conhecimento do grupo. Nesse ínterim,

é exequível considerar que também iniciou a integração, que seria o 3º processo apresentado pelos autores.

Da mesma forma, é possível estabelecer uma relação entre as ações educativas utilizadas ao longo das aulas, o módulo do ciclo da Neoaprendizagem aplicado, os conceitos e as teorias relacionadas à ação e o papel do professor durante a ação educativa. O quadro 10 visa demonstrar como os conhecimentos adquiridos no estudo dessas teorias influenciaram a aplicação da disciplina.

Mesmo antes do início da disciplina, iniciou-se o módulo RESGATAR, do ciclo da Neoaprendizagem, por meio da aplicação de um questionário (Apêndice A), utilizando-se o *Google Forms*. Esse questionário serviu para auxiliar os alunos na formação de seu AUTOCONCEITO, permitindo a reflexão sobre os conhecimentos que os mesmos possuíam antes do início da disciplina. A partir daí, possibilitou, com auxílio do professor, a reflexão acerca das oportunidades de aprendizagem a partir desses conhecimentos.

Outras questões, por sua vez, permitiram um diagnóstico da turma, acerca de experiências anteriores como agentes de segurança pública, gênero, idade, etnia, e outros aspectos, servindo como base para ajustes no planejamento da disciplina. Algumas questões visavam obter uma percepção dos alunos em relação a seus conhecimentos sobre o assunto. Outras, inclusive com uso de vídeos disponíveis na internet, testar os conhecimentos dos mesmos sobre o modo adequado de aplicar tais conhecimentos.

Também possibilitou aos alunos, a OBSERVAÇÃO REFLEXIVA, acerca dos questionamentos formulados, mobilizando-os a “[...] observar e a refletir sobre o seu Saber [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 70). O papel do professor, nesse caso, foi o de facilitador da aprendizagem, pois estimulou nos alunos um estilo de aprendizagem ativo, por meio de “[...] conexões com as experiências e conhecimentos anteriores [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 39).

Quadro 10 – Relação ações educativas X teorias / conceitos correspondentes

AÇÃO EDUCATIVA	MÓDULOS	CONCEITOS RELACIONADOS	PAPEL DO PROFESSOR
Aplicação de questionário prévio ao início da disciplina	Resgatar	Autoconceito Observação reflexiva	Facilitador da aprendizagem
Apresentação de vídeos, seguida de aula expositiva dialogada	Resgatar Refletir	Autoconceito Observação reflexiva	Facilitador da aprendizagem
Apresentação de conteúdo, por meio de aulas expositivas dialogadas	Conhecer	Conceitualização Abstrata	Especialista do conhecimento
Aulas práticas, dentro e fora da APM	Testar	Experimentação ativa Experiência concreta Aprendizagem expansiva	Especialista do conhecimento
Aulas práticas com participação de especialistas de domínio	Testar	Aprendizagens experiencial e expansiva Especialistas de domínio	Mentor de desenvolvimento
Estudo de artigos científicos	Refletir Conhecer	Conceitualização Abstrata Observação reflexiva Autonomia Autogestão Autodirecionamento Aprendizagem expansiva	Mentor de desenvolvimento
Apresentação de Seminários	Resgatar Refletir	Conceitualização Abstrata Observação reflexiva Autonomia Autogestão Aprendizagem expansiva	Aprendente
Entrega de sinopse	Conhecer	Automotivação	Mentor de desenvolvimento
Aplicação de questionário posterior à disciplina.	Resgatar Refletir	Observação reflexiva Experiência concreta Aprendizagem expansiva	Facilitador da aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já nas primeiras aulas, foram apresentados vídeos, com situações de uso da força pela polícia. Posteriormente, foram realizadas discussões sobre as implicações das ações mostradas. Visou-se, assim, continuar a aplicação do módulo RESGATAR, de forma presencial, em sala de aula, bem como avançar para o módulo REFLETIR,

por meio das discussões posteriores à exibição dos vídeos. Também nesse momento, permitiu-se aos alunos um tempo para a OBSERVAÇÃO REFLEXIVA, tendo o professor, nesse momento, o papel de facilitador de aprendizagem.

Passou-se, então à apresentação de conteúdo, por meio de aulas expositivas dialogadas, com verificações imediatas de aprendizagem, durante as aulas, por meio de perguntas abertas à turma ou direcionadas a alunos específicos. Nesse momento, agindo como especialista do conhecimento, o professor buscou apresentar aos alunos o conteúdo, bem como facilitar a pesquisa dos mesmos, aplicando o módulo CONHECER, pois buscou estimular o estilo de aprendizagem teórico, permitindo e motivando os alunos a trabalhar com referências bibliográficas e documentais. Essas aulas destinaram-se a promover, junto aos alunos a CONCEITUALIZAÇÃO ABSTRATA, levando os alunos a se apropriar de informações e experiências.

Seguiram-se aulas práticas, dentro e fora da APM, com equipamentos reais utilizados pelo efetivo ordinário da PMES, no serviço de policiamento ostensivo, visando aplicar o módulo TESTAR. Foi propiciado aos alunos a utilização desses equipamentos, após a devida instrução teórica acerca da forma adequada de uso e dos seus efeitos. Além de usar os equipamentos, na condição de operadores, os alunos foram submetidos aos seus efeitos, com os devidos procedimentos de segurança e dentro do que foi possível, sem trazer risco à integridade física dos mesmos. Nessas atividades, foram aplicados conceitos da teoria da aprendizagem experiencial, principalmente a EXPERIMENTAÇÃO ATIVA e a EXPERIÊNCIA CONCRETA. A EA ocorreu na medida em que disponibilizou aos alunos situações que permitiram aplicar os novos conhecimentos em situações simuladas, “[...] promovendo a acomodação da aprendizagem” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 71). Por sua vez, a EC ocorreu no ato de experimentar e vivenciar, na prática, os conceitos aprendidos nas aulas teóricas. Da mesma maneira, foram aplicados conceitos da aprendizagem expansiva, permitindo aos alunos o contato com uma realidade distinta da sala de aula, e mais próxima da realidade que iriam encontrar no cotidiano após a conclusão do curso. Nessas aulas práticas, o professor permaneceu no papel de especialista do conhecimento.

Houve, posteriormente, aulas práticas, em Unidades Especializadas, e/ou com participação de militares das respectivas Unidades. Além da aplicação do módulo

TESTAR, e da aplicação dos conceitos das aprendizagens experiencial e expansiva, acrescentou-se a figura de especialistas de domínio, que atuam, cotidianamente, com os recursos que estavam sendo estudados, permanecendo o professor na condição de mentor de desenvolvimento. Assim, buscou-se apresentar aos alunos, os conceitos estudados na teoria, da forma como são aplicados na prática, e pela visão de pessoas com vivências e experiências diferentes das do professor da disciplina.

O estudo de artigos científicos, selecionados pelo instrutor, em sala de aula e como atividade extraclasse serviu para reforçar a AUTONOMIA, a AUTOGESTÃO e o AUTODIRECIONAMENTO, além de permitir o retorno aos módulos REFLETIR e CONHECER. É viável afirmar que utilizou conceitos da APRENDIZAGEM EXPANSIVA, pois os alunos tiveram que buscar recursos fora da sala de aula para preparar as apresentações, tais como o uso da internet, para pesquisar sobre os autores dos artigos e sobre o contexto no qual foram escritos. O professor assumiu o papel de mentor, possibilitando a CONCEITUALIZAÇÃO ABSTRATA – por meio da compreensão e interpretação conceitual e teórica – e a OBSERVAÇÃO REFLEXIVA – pois mobilizou os alunos a observarem e a refletirem sobre os conhecimentos até então obtidos e sobre realidades diversas da existente na PMES.

Após estudar os artigos científicos, os alunos apresentaram-nos ao professor e aos demais alunos, por meio de seminários e fizeram a entrega de resumos dos artigos apresentados. Foi o principal momento em que houve a inversão de papéis entre o professor – que assumiu o papel de aprendente – e os alunos – que passaram a ser ensinantes. Exigiu dos alunos o retorno aos módulos RESGATAR e REFLETIR e o uso de conhecimentos prévios para preparar e apresentar suas considerações sobre os artigos fornecidos.

Os alunos que assistiram ao seminário foram instados a entregar uma sinopse acerca das apresentações dos colegas. A exigência de entrega de uma sinopse da apresentação dos colegas fez com que o módulo CONHECER fosse novamente aplicado. Buscou-se, com isso, aumentar o interesse pelas apresentações, uma vez que precisavam compreendê-las para escrever sobre elas, além de gerar uma AUTOMOTIVAÇÃO pela participação no Seminário, por meio de elaboração de questionamentos aos companheiros, visando sanar eventuais dúvidas.

Ao final da disciplina, foi aplicado um novo questionário (Apêndice B), por meio da mesma ferramenta – *Google Forms*. A Neoaprendizagem adota a perspectiva de que a avaliação da aprendizagem precisa levar em consideração os aspectos históricos da própria aprendizagem. Isto posto, a aplicação de um questionário posterior à aplicação da disciplina permitiu uma avaliação acerca da aquisição de conhecimento da turma, de um modo geral, por meio da comparação entre os resultados desse questionário com os do que fora aplicado antes do início da disciplina. Para os alunos, aplicou-se novamente os módulos RESGATAR e REFLETIR.

Após descrever o modo como foi ministrada a disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” para os alunos da 14ª turma do CFO / PMES, é possível perceber que a Neoaprendizagem fora aplicada, desde o seu planejamento até a conclusão da disciplina.

Com isso, buscou-se minimizar alguns pontos críticos citados no subcapítulo 4.2, sistematizando-se as ações e métodos de ensino, por meio da aplicação do ciclo da Neoaprendizagem, definindo-se de forma mais clara os objetivos a serem alcançados ao final da disciplina e esclarecendo-se em quais equipamentos os egressos do CFO-3 deveriam ser habilitados. Entretanto, a descontinuidade na contratação de militares para a PMES foi um dos pontos críticos que não pode ser corrigido, tendo em vista que se trata de decisão de nível institucional, fugindo à alçada do professor, em sala de aula. Buscou-se minimizar esse ponto, convidando *stakeholders* externos para ministrar parte das instruções, como exemplificado acima, o que está em consonância com a Neoaprendizagem. Além disso, os Asp egressos dessa turma já foram convidados para atuar na formação dos Al Of que estão, atualmente, no CFO-3.

Outro ponto crítico a ser considerado é a falta de um “ecossistema” propício à implementação da metodologia da Neoaprendizagem, em sua totalidade. A Neoaprendizagem constitui-se em “[...] um suporte metodológico de ensino e aprendizagem do Modelo Universidade Corporativa em Rede (UCR)” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 178), que surgiu “[...] da necessidade da UCR de ter uma metodologia andragógica e heutagógica de apoio ao professor no planejamento, execução e avaliação da trilha de aprendizagem e das coordenadas ações educativas

[...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 23). Destarte, a sua aplicação fora do contexto de uma UCR acaba sendo prejudicada.

Considera-se, diante do exposto nos subcapítulos 4.2 e 4.3, cumpridos o segundo e o terceiro objetivos específicos previstos para a presente pesquisa, quais sejam: **“descrever os métodos de ensino de técnicas não letais, na APM/PMES”** e **“identificar os pontos críticos dos métodos de ensino de técnicas não letais na APM/PMES”**. De igual forma, se pode inferir algumas contribuições da Neoaprendizagem para minimizar os pontos críticos identificados. Apesar disso, a identificação da contribuição do ciclo da Neoaprendizagem para a disciplina será um objetivo alcançado na totalidade no Capítulo 5.

#### 4.4 A DIFUSÃO DO CONHECIMENTO SOBRE O USO DA FORÇA POR MEIO DOS ASPIRANTES A OFICIAL

No subcapítulo 2.2, foram discutidos vários aspectos da Neoaprendizagem, e como ela pode contribuir para a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho. O presente subcapítulo tem o condão de ilustrar como isso pode ocorrer no caso concreto da PMES e dos egressos do CFO-3 estudado.

Embora já tenha sido explicado que a PMES é uma organização com quase 200 anos, com estrutura e características rígidas previstas em leis, regulamentos e até na própria CF/1988, algo que não foi dito ainda, é sobre a sua capilaridade, dentro do estado do Espírito Santo. A PMES está presente em todos os 78 municípios do estado, seja por meio de Batalhões, Companhias Independentes, Companhias destacadas, Pelotões ou Destacamentos Policiais Militares (DPM). Isso dificulta, sobremaneira, a difusão de conhecimento, exigindo uma estrutura e estratégias bem singulares para tal feito.

A esse respeito, torna-se particularmente interessante que qualquer estratégia de difusão de conhecimentos passe pela APM, que possui diversos cursos de formação, habilitação e aperfeiçoamento, tanto para Oficiais quanto para Praças. Conforme já estudado em capítulos anteriores, os cursos de formação inicial são momentos primordiais para a transmissão de conhecimentos que irão impactar em toda a vida profissional dos policiais. Tomando como base os cursos de formação, é possível perceber a aplicabilidade do modelo SECI na criação e transmissão do

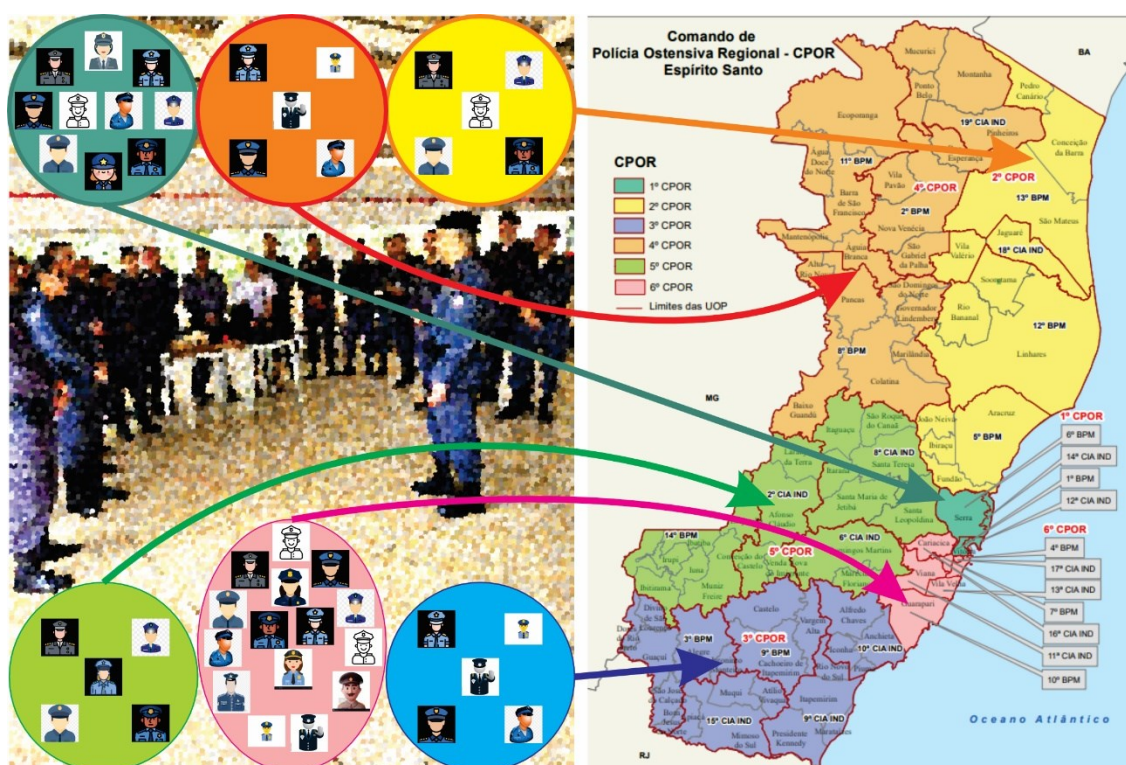


conhecimento durante esse período. Além disso, é perceptível a viabilidade da institucionalização do conhecimento, a partir da intuição individual dos alunos e da interpretação e da integração coletivas instigadas em sala de aula.

Particularmente, o CFO acaba sendo um curso crucial para tal feito, uma vez que se destina a formar os futuros líderes da instituição, conforme já exposto. A importância da liderança e da sua responsabilidade nas tomadas de decisão que interferem diretamente da melhoria dos serviços prestados pelas organizações e nos processos de Gestão do Conhecimento é amplamente estudada e divulgada (Drucker, 2006; Terra, 2000; Whiteman, 1998). Além disso, o curso tem uma importância fundamental pelo fato de formar líderes que serão movimentados para Organizações Militares Estaduais (OME) de todo o estado. A título de exemplo, os Aspirantes a Oficial formados na turma que é objeto de estudo na presente dissertação, foi distribuída no estado conforme demonstra a figura 19, abaixo:

Figura 19 - Demonstração da distribuição dos Aspirantes a Oficial egressos do CFO-

3 / 2023



Fonte: Elaborado pelo autor, usando o mapa disponível em <https://pm.es.gov.br/Media/PMES/MAPACPOR/CPOR-ES.pdf>.

A ilustração foi elaborada a partir de uma foto de uma instrução ministrada na

disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais”, sobre a qual foram colocados cinco círculos e uma elipse. Cada figura geométrica recebeu uma cor, de acordo com as cores encontradas no mapa de distribuição dos Comandos de Polícia Ostensiva Regionais (CPO-R), no mapa encontrado no site da PMES, no endereço <https://pm.es.gov.br/Media/PMES/MAPACPOR/CPOR-ES.pdf>. Além disso, cada figura geométrica recebeu um número de ícones, como se fossem elementos de um conjunto, representando cada Aspirante a Oficial, de acordo com a distribuição dos mesmos, publicada no Boletim Especial do Comando Geral nº 020, de 03 de abril de 2023. Posteriormente, realizou-se a ligação entre cada conjunto com a região do mapa vinculada ao CPO-R para o qual aquele grupo fora movimentado.

Olhando a ilustração, é possível perceber que, se um conhecimento for bem compreendido pelos egressos desse curso, a possibilidade de difundi-lo para todos os demais integrantes da organização, aumenta. Não se pode negligenciar o fato de que, conforme exposto por Kolb (1984), o ambiente muda o comportamento das pessoas. Por isso, ministrar um determinado conteúdo durante o curso de formação acreditando que somente essa ação mudará a prestação de serviço de toda a organização, é um equívoco, por melhor que tenha sido a referida formação. Por isso, outras medidas precisam ser tomadas, e têm sido, para institucionalizar e gerir os conhecimentos no âmbito do uso da força e das TNL. Essas outras medidas, no entanto, não são o objetivo do presente estudo, e não há tempo hábil e nem espaço para esmiuçá-las adequadamente nessas páginas. Mas, conforme o próprio Kolb (1984) leciona, se o ambiente muda o comportamento das pessoas, o comportamento individual de cada pessoa também muda o ambiente. Crendo nisso, espera-se que a movimentação dos Aspirantes para os seis CPO-R existentes contribua para mudar os ambientes em cada uma das Unidades, e melhorar a prestação de serviço da instituição, em relação ao uso da força e de TNL.

Dessa maneira, depreende-se que, comprovando-se a contribuição da Neoaprendizagem na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais”, haverá impacto na difusão e institucionalização do conhecimento, e melhoria na transferência desse conhecimento para a prática do trabalho, na PMES.

## 5 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS: DA TEORIA À PRÁTICA

*“Quando a gente acha que tem todas as respostas, vem a vida e muda todas as perguntas.”*

(Luís Fernando Veríssimo)

Visando identificar a contribuição da Neoaprendizagem para a disciplina, passar-se-á a analisar os questionários aplicados aos alunos do CFO-3. Posteriormente, por meio de entrevistas a Oficiais responsáveis pela gestão de Unidades Operacionais onde os atuais Asp estão atuando, pretende-se verificar se a aplicação dessa metodologia contribuiu para a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho.

### 5.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS ALUNOS OFICIAIS

Conforme já explicado anteriormente, uma das técnicas utilizadas ao lecionar a disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” para os dois pelotões do 3º ano do CFO, foi a aplicação de dois questionários aos alunos, sendo um anterior ao início da disciplina e outro, posterior.

Além de auxiliar no desenvolvimento do módulo RESGATAR, do ciclo da Neoaprendizagem, o primeiro questionário teve como objetivo traçar um perfil inicial da turma, facilitando o planejamento e a execução da disciplina. De igual maneira, visou levantar informações sobre o conhecimento dos alunos que, comparadas com informações obtidas das respostas ao segundo questionário, serviriam de base para identificar a contribuição da Neoaprendizagem para a disciplina (objetivo específico “d”).

O segundo questionário, além de levantar informações para serem comparadas com o primeiro, buscou obter dos alunos informações adicionais, que permitissem alcançar o objetivo específico “d”.

A primeira diferença perceptível entre os dois questionários é o número de respondentes. Essa queda pode ter sido provocada pelo fato de que a própria APM, no primeiro questionário, estabeleceu um prazo e deu aos alunos um momento para preenchimento do mesmo. Além disso, a expectativa de saber como seria a aplicação da disciplina pode ter gerado nos alunos uma curiosidade em saber como era o

questionário e até um certo “temor” em relação à avaliação e à lida com o instrutor.

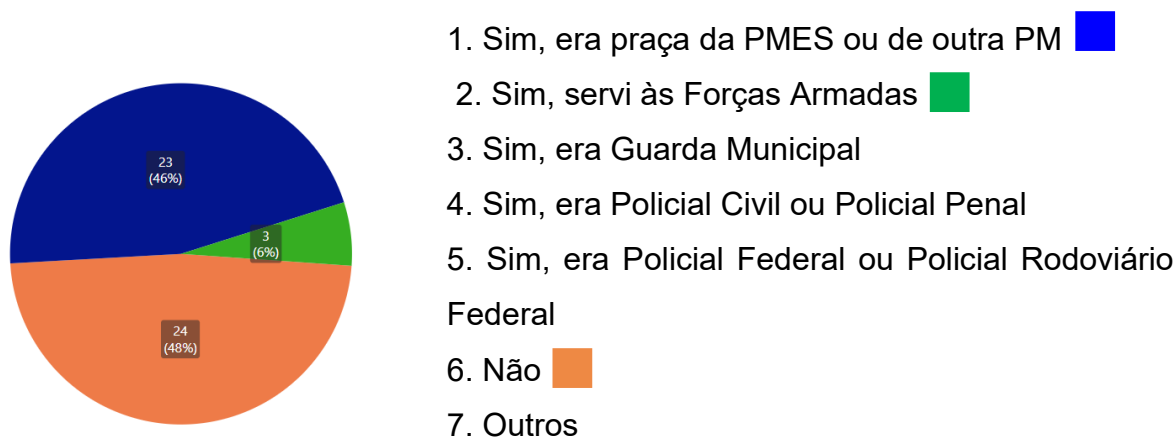
Outro fator a se considerar é que, como a disciplina acabou bem no final do curso, os alunos, e o próprio comando da APM estavam bastante focados nos preparativos para a formatura, e sem capacidade de desempenhar outras tarefas. Os alunos ainda tinham a carga adicional de estar na fase final de elaboração de monografias, o que pode ter tirado o foco deles em relação ao questionário. De qualquer forma, o primeiro questionário conseguiu atingir 100% do seu público alvo, e o segundo questionário atingiu 66%, o que pode ser considerado um bom aproveitamento.

Passando à análise do primeiro questionário, o mesmo iniciou com algumas perguntas que visaram obter o perfil da turma, não havendo divisão entre os pelotões, conforme se pode observar a seguir.

A primeira pergunta do questionário era de múltipla escolha e dizia respeito à situação anterior ao ingresso no CFO, de cada aluno. A essa pergunta, foram ofertadas sete possibilidades de resposta, sendo que apenas três opções foram marcadas pelos alunos: 24 alunos (48% do total) marcaram a opção “Não”, o que significa que eram “civis” antes de ingressar no CFO. Dizer que uma pessoa é “civil” no meio policial não significa, necessariamente, o oposto de militar, mas quer dizer que ela não é militar e nem agente de segurança pública de qualquer força policial. Isso significa que, em princípio, não possui conhecimentos na área de segurança, nem tinha lida constante com armas de fogo ou outros equipamentos policiais, antes do ingresso no CFO.

Observa-se que menos da metade dos alunos apresentava essa condição, o que dificultou bastante a análise acerca da aquisição de conhecimento sobre TNL, já que mais da metade do público alvo já tinha tido algum contato, mesmo que mínimo, com o assunto. Outros 23 alunos responderam que eram Praças da PMES ou de outra PM, o que equivale a 46% do total de respondentes, e três alunos (6%) responderam que haviam servido à Forças Armadas.

Gráfico 1 - Antes de ingressar no CFO, você já era agente de segurança pública ou militar?



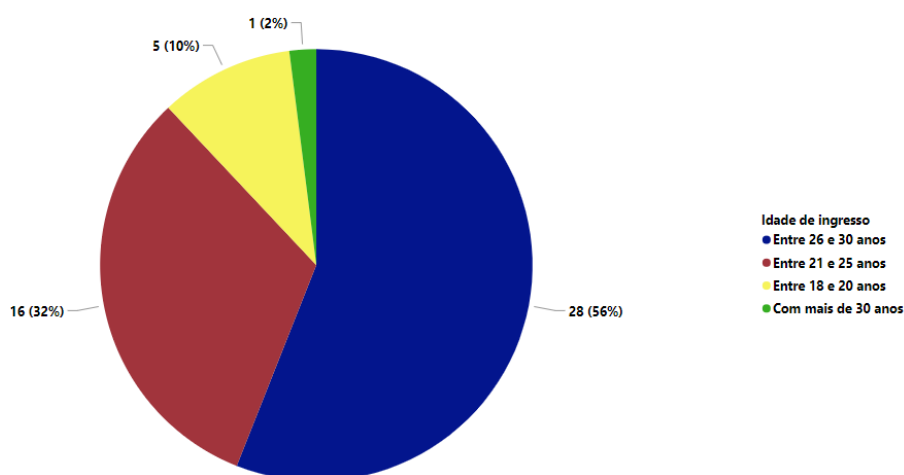
Fonte: Elaborado pelo autor.

Um detalhe, nesse caso, é que o serviço prestado à Forças Armadas não se restringia ao serviço militar obrigatório, na condição de Praça, uma vez que o Exército Brasileiro permite a prestação de serviço militar na condição de Oficial Temporário. Tal serviço é prestado nos Núcleos ou Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR / CPOR) e um desses alunos era oriundo de tal condição. De qualquer forma, o principal objetivo da primeira pergunta era saber o percentual de alunos que já possuía alguma experiência com instituições militares ou de segurança pública. Do total, 52% apresentaram essa condição.

A segunda pergunta foi apenas uma pergunta de controle, e buscou saber a idade de ingresso dos alunos no CFO. Pelo fato de que mais da metade da turma já possuía experiência profissional, anteriormente, era de se esperar que a idade de ingresso no CFO tivesse uma média mais alta, o que se confirmou, conforme gráfico 2, abaixo:

O ingresso de alunos com idade mais avançada reforça a necessidade da aplicação da andragogia na aprendizagem desses jovens, que já possuem uma experiência de vida considerável. Levando em consideração o gráfico anterior, percebe-se que, além da experiência de vida, sua experiência profissional aumenta sua capacidade de autonomia na condução do processo de aprendizagem, o que aumenta a possibilidade de aplicação da Neoaprendizagem.

Gráfico 2 - Com quantos anos você ingressou no CFO?

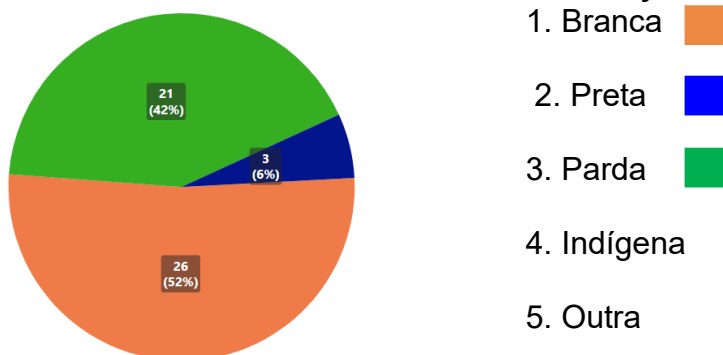


Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora a idade limite para ingresso no CFO seja de 28 anos, observa-se que um dos alunos ingressou com mais de 30 anos. O ingresso do aluno se deu por força de decisão liminar, obtida em processo judicial. Esse, entre outros alunos, não conseguiu ser declarado Aspirante a Oficial, e apenas 45 alunos foram lotados em Unidades nessa condição, conforme pode ser observado na figura 19.

A terceira e a quarta perguntas também visavam unicamente auxiliar na construção do perfil da turma. A terceira pergunta buscou dados acerca de como os alunos se declaravam, em relação à sua etnia. Foram ofertadas cinco opções de resposta, na terceira pergunta, sendo que somente três foram marcadas, conforme se pode constatar no gráfico 3, abaixo:

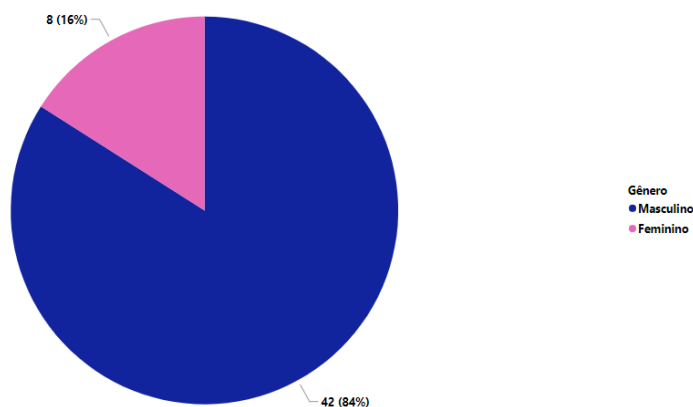
Gráfico 3 - Como você se declara em relação à sua etnia?



Fonte: Elaborado pelo autor.

A quarta pergunta questionou os respondentes acerca do seu gênero e gerou o gráfico 4, que segue abaixo:

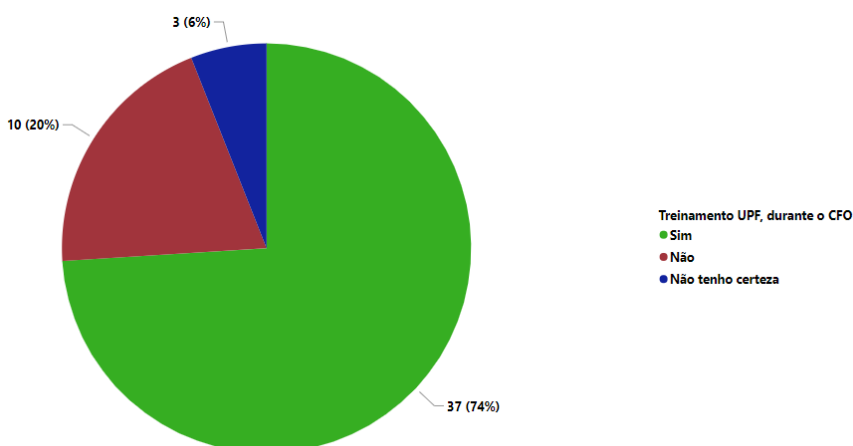
Gráfico 4 - Qual o seu gênero?



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da quinta questão, iniciou-se a busca por informações mais afetas à pesquisa e buscou-se provocar nos alunos o resgate de lembranças sobre o que eles já tinham visto sobre o assunto, até o momento. O questionamento realizado nela foi sobre eventual treinamento recebido, durante o CFO, sobre o Uso Proporcional da Força. Das respostas dos alunos, elaborou-se o gráfico 5.

Gráfico 5 - Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre o Uso Proporcional da Força?



Fonte: Elaborado pelo autor.

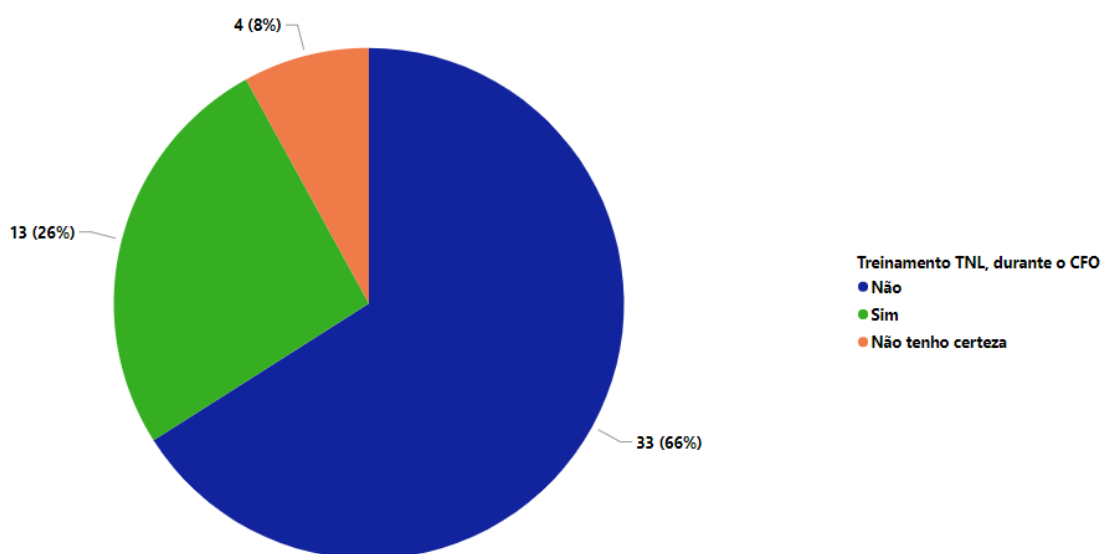
O fato de que 74% responderam afirmativamente à questão deixa claro que algum treinamento fora realizado. Essa informação ratifica a necessidade de levar em

consideração os conhecimentos anteriores dos alunos no processo de aprendizagem e o potencial da aplicação da andragogia e da Neoaprendizagem.

Cabe uma observação, no entanto, sobre os 13 alunos (26%) que afirmaram não ter tido treinamento sobre o assunto ou não ter certeza sobre isso. Esse pode ser um forte indício de que os conteúdos foram transmitidos de forma tradicional, e esses alunos, por terem um estilo de aprendizagem diferente, não apreenderam esses conteúdos adequadamente. Se isso se confirmar, cabe um avanço no sentido de que a aplicação da Neoaprendizagem nesse contexto não é apenas possível, mas desejável.

Na pergunta seguinte os alunos deveriam responder se tinham recebido treinamento, durante o CFO, sobre TNL. Do total de alunos, 33 (66%) negaram ter tido treinamento sobre o assunto, 13 (26%) afirmaram ter recebido, e quatro (8%) alegaram não ter certeza.

Gráfico 6 - Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre Técnicas Não Letais?



Fonte: Elaborado pelo autor.

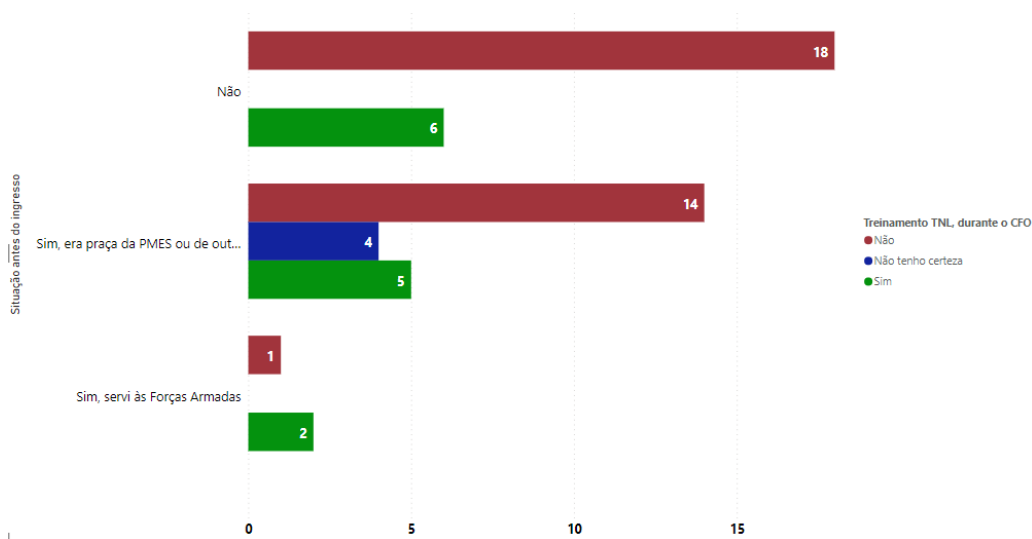
Assim como na questão anterior, percebe-se uma divergência entre os alunos que pode indicar a necessidade de um novo método de ensino para a disciplina. A grande quantidade de alunos (66%) negando ter recebido treinamento sobre o assunto pode indicar duas situações: ou eles realmente não receberam nenhuma instrução sobre TNL ou receberam de forma sutil, e esses alunos não perceberam. O



nome da disciplina pode ter influenciado as respostas, pois já que a disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” estava prestes a iniciar, parte desses alunos, na dúvida sobre eventual instrução recebida, pode ter optado por responder que não a recebeu.

Por outro lado, uma análise inicial poderia fazer pensar que os 13 alunos que alegaram ter recebido a instrução seriam alunos que já tivessem alguma experiência policial ou militar, o que lhes daria certa facilidade de perceber que o assunto já teria sido tratado. No entanto, analisando o gráfico 7, que compara as duas informações (situação do aluno antes do ingresso no CFO e as respostas dadas em relação a ter tido instrução de TNL, anteriormente), percebe-se que a situação anterior não interferiu na resposta a esse questionamento. Os alunos que responderam já ter tido instrução de TNL estão proporcionalmente divididos entre o grupo dos que eram civis (responderam não à questão 1), os que eram policiais militares e os que tinham servido às Forças Armadas. O mesmo ocorre com os alunos que responderam à pergunta de forma negativa. Uma situação que chama a atenção, entretanto, são os alunos que responderam não ter certeza, que já eram, na sua totalidade, policiais militares antes do ingresso no CFO. Isso pode indicar que os métodos de ensino da disciplina precisam ser revistos, uma vez que esses alunos devem ter tido contato com a disciplina anteriormente, e não deveriam ter dúvidas sobre terem recebido, ou não, a instrução no CFO.

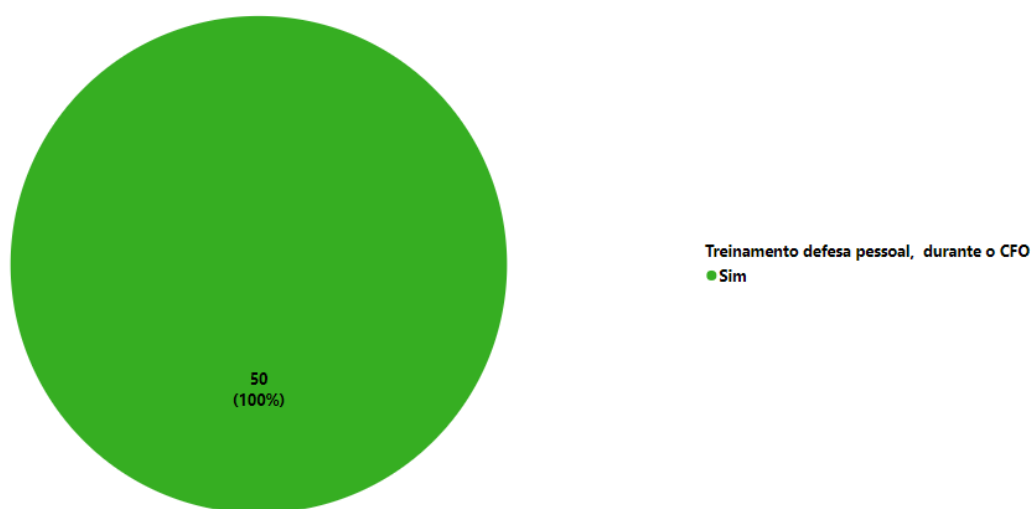
Gráfico 7 - Cruzamento de dados das respostas à pergunta sobre treinamento anterior sobre TNL e condição anterior do Aluno Oficial



Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionamento seguinte era sobre o treinamento de defesa pessoal ou artes marciais no CFO, e não deixou dúvidas aos alunos, obtendo-se resposta afirmativa de 100% deles. Essa resposta já era esperada, uma vez que os alunos tiveram três disciplinas com esse nome bem explícito (Defesa Pessoal I, II e III), e mesmo o aluno mais desatento perceberia o contato com o assunto.

Gráfico 8 - Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre artes marciais ou defesa pessoal?

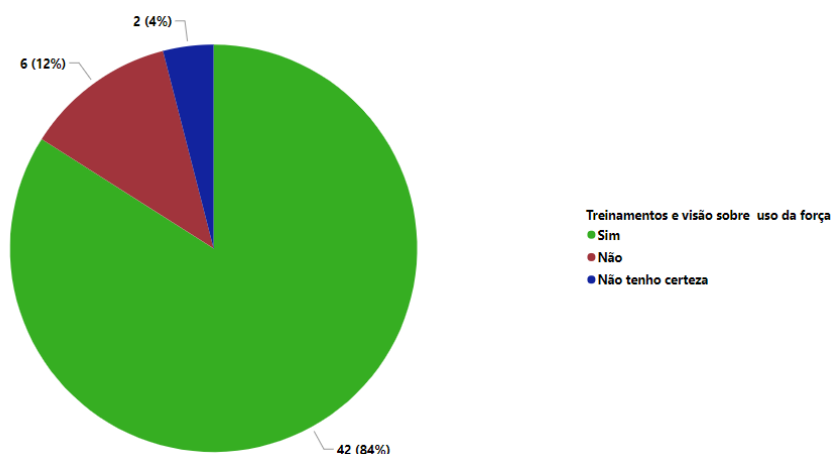


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, perguntou-se aos alunos se eles consideravam que os treinamentos recebidos até o momento os teriam ajudado a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força, no exercício das funções policiais. Do total de alunos, 42 (84%) responderam afirmativamente à questão, 6 (12%) responderam que não e 2 (4%) demonstraram dúvida sobre o assunto. Mais uma vez, percebe-se que o ensino na PMES está atingindo seu objetivo, quando se considera todos os alunos, mas percebe-se que não consegue alcançar todos os alunos. A aplicação da Neoaprendizagem tem um excelente potencial de auxiliar no aumento da abrangência da aprendizagem, por considerar os estilos de aprendizagem, que podem estar sendo negligenciados. Cabe lembrar que a aprendizagem policial, mais do que em qualquer outro campo, precisa abranger todos os alunos, pois não basta que 99% dos policiais apreendam bem os conteúdos transmitidos durante a formação inicial ou continuada. Basta que 1% dos policiais errem no serviço cotidiano para que pessoas sejam feridas

ou mesmo mortas, seja pela ação ou pela omissão desses policiais.

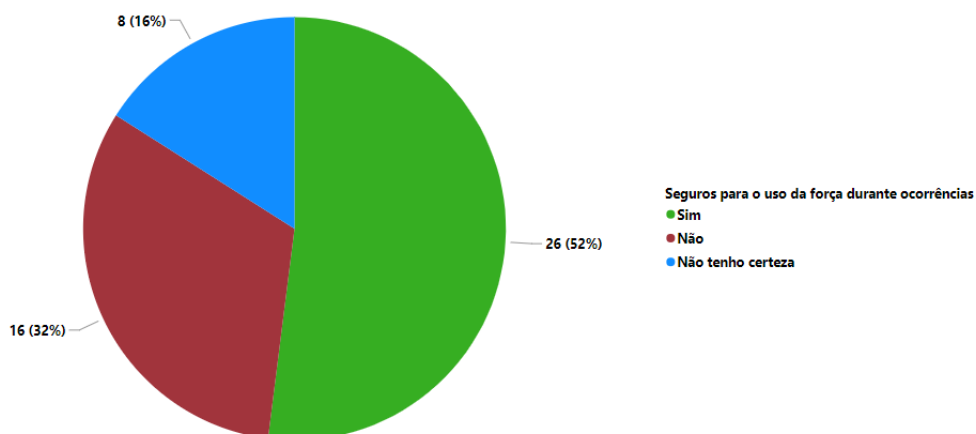
Gráfico 9 - Você considera que os treinamentos recebidos até o momento te ajudaram a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força, no exercício das funções policiais?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Posteriormente, perguntou-se aos alunos se eles se sentiam seguros em usar a força durante ocorrências policiais, considerando os conhecimentos adquiridos durante o CFO. Nessa questão, havia a seguinte observação “O termo seguro, nesse caso, diz respeito, tanto à sua segurança em relação às habilidades adquiridas para fazer uso da força, quanto aos conhecimentos em relação à legalidade e às condições técnicas para esse uso”.

Gráfico 10 - Você se considera seguro(a) em usar a força durante ocorrências policiais, considerando os conhecimentos adquiridos durante o CFO?

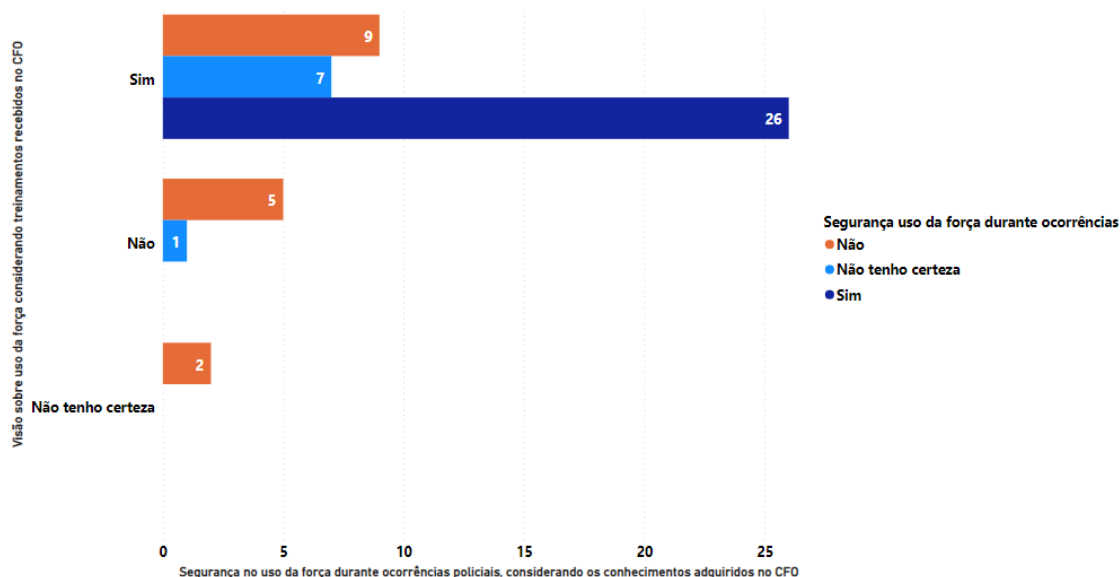


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 10, acima, mostra que apenas 26 (52%) se sentem seguros para, efetivamente, aplicar esses conhecimentos na prática, embora 42 (84%) alunos afirmem ter adquirido uma visão mais clara sobre o uso da força, conforme observado no gráfico 9.

Ao olhar o gráfico abaixo, que compara as respostas dos alunos a esse questionamento com as respostas dadas ao questionamento anterior, percebe-se uma coerência nas respostas. Observa-se que apenas um aluno afirmou não ter uma visão clara sobre o uso da força e disse não ter certeza sobre estar seguro na aplicação real da força, o que não chega a ser uma resposta incoerente, apenas indicando dúvida no aluno em relação ao assunto. Entre os demais, todos os que responderam não ter visão clara ou não ter certeza sobre essa visão responderam que não se sentem seguros para usar a força durante ocorrências, considerando os conhecimentos adquiridos no CFO. Entre os que responderam ter obtido uma visão mais clara sobre o uso da força, nove não se sentem seguros e sete não têm certeza sobre essa segurança.

Gráfico 11 - Comparativo: Alunos que afirmaram ter adquirido visão mais clara com as instruções do CFO X Alunos que se sentem seguros em usar a força



Fonte: Elaborado pelo autor.

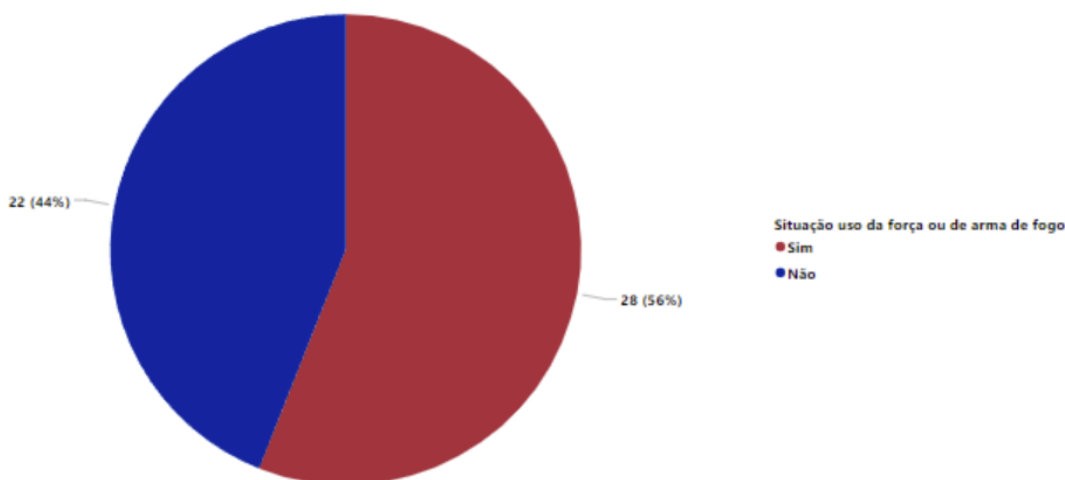
Esse pode ser outro indicativo de que os alunos estão tendo muito acesso a conhecimentos explícitos e teóricos, e poucas oportunidades de desenvolver seu conhecimento tácito e de apreender o conteúdo pelas suas próprias experiências.

Assim, precisam de mais aulas práticas, que permitam o uso real dos equipamentos e a aplicação das técnicas policiais ensinadas durante as aulas teóricas, bem como de espaço para refletir sobre os resultados dos exercícios, aumentando a curva de aprendizagem.

As duas questões seguintes (13 e 14) buscavam levantar se os alunos já tinham se envolvido em situações reais que exigiram o uso da força e se eles consideravam que os treinamentos obtidos durante o CFO ajudaram na resolução dessas ocorrências.

À pergunta 13, 28 alunos responderam já ter se deparado com alguma situação (de serviço ou de folga) na qual precisaram utilizar de força ou de arma de fogo, o que corresponde a 56% do total. Os outros 22 (44%) responderam não ter se deparado com nenhuma situação do tipo.

Gráfico 12 - Você já se deparou com alguma situação (de serviço ou de folga) em que teve que fazer uso da força ou de arma de fogo?



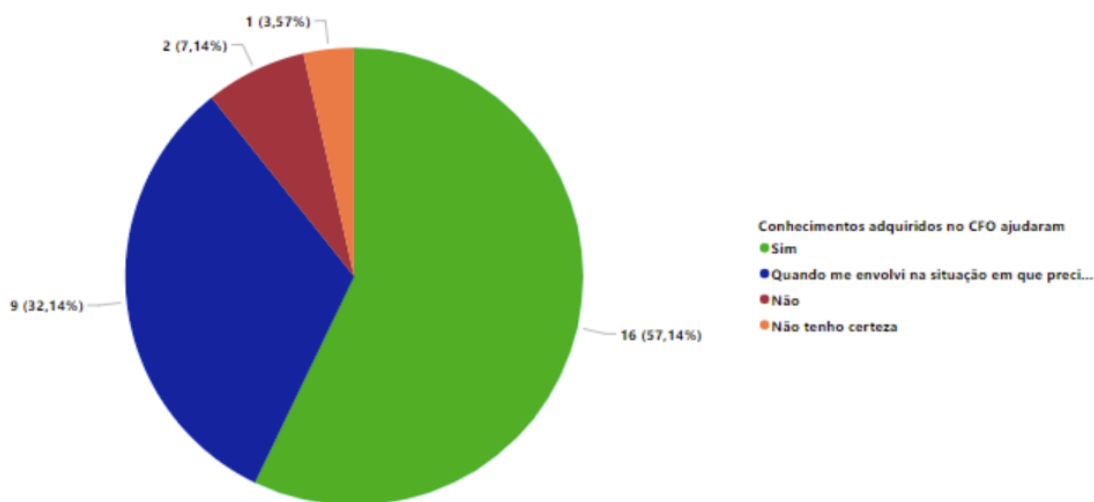
Fonte: Elaborado pelo autor.

Só eram direcionados à questão 14 os alunos que tivessem respondidos afirmativamente a essa pergunta, de modo que o gráfico 13 mostra apenas 28 respostas.

Para essa pergunta, houve quatro possibilidades de resposta: 1. Sim; 2. Quando me envolvi na situação em que precisei usar a força ou arma de fogo, ainda

não tinha estudado as disciplinas correlatas no CFO; 3. Não; 4. Não tenho certeza. Mais da metade dos respondentes (57% do total), afirmou que os conhecimentos adquiridos no CFO auxiliaram na resolução da ocorrência, num total de 16 alunos. Outros nove alunos se envolveram nessas situações em um momento no qual ainda não tinham estudado as disciplinas sobre o uso da força, no CFO. Apenas dois disseram que os conhecimentos não ajudaram e um demonstrou dúvida.

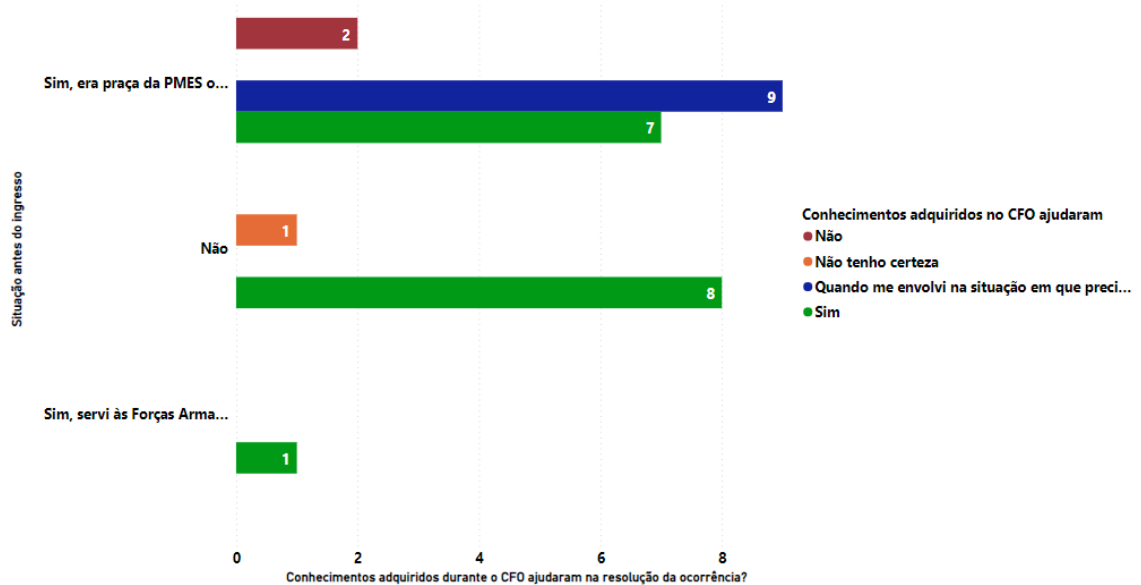
Gráfico 13 - Se você respondeu SIM à pergunta anterior, considera que os conhecimentos adquiridos no CFO te ajudaram na resolução da situação?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Comparando as respostas dadas a essa pergunta com a situação do aluno antes do ingresso no CFO, observa-se que todos os militares que afirmaram ter se envolvido em situação de uso da força antes de receber instrução correlata no curso eram Praças da PMES ou de outra força policial. Os dois únicos alunos que responderam negativamente também eram Praças e o único que afirmou não ter certeza era oriundo do mundo civil. Mesmo tendo uma quantidade grande de respondentes afirmando que os conhecimentos ajudaram em situação real, há necessidade de atingir aqueles que, por algum motivo, entendem que esses conhecimentos não estão sendo suficientes. Não se pode descartar a possibilidade de equívoco, por parte desses poucos alunos que discordam da maioria, mas ao fazer uma análise mais holística das respostas dadas ao questionário, percebe-se a necessidade de aprimoramento dos métodos de ensino para o uso da força e de TNL, no âmbito da PMES, e particularmente, no CFO.

Gráfico 14 - Comparativo: Percepção sobre o auxílio dos conhecimentos adquiridos no CFO na resolução de situação de uso de força X Situação do aluno antes do ingresso no CFO



Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões 15 e 16 do questionário colocaram os respondentes diante de situações hipotéticas, e exigiram que eles marcassem uma resposta que correspondia à reação julgada adequada, diante da situação que eles leram.

A situação exposta na questão 15 foi a seguinte:

Durante a supervisão do policiamento, você se depara com um homem armado de faca correndo atrás de outro homem. Ambos estão descalços e sem camisa. O homem que está com a faca está visivelmente alterado pelo consumo de álcool ou outro tipo de droga. O homem que está correndo dele não aparenta estar alterado, apenas com muito medo. Você pede ao motorista para parar a viatura e se coloca entre os dois, determinando ao suposto agressor que pare e largue a faca. Ele continua vindo em sua direção e parece não se importar com suas ordens. O que você faz (ou deveria fazer)?

Para essa questão, foram apresentadas cinco opções de respostas, conforme segue abaixo:

Resposta 1: Obedecendo ao princípio da legalidade, e considerando a legítima defesa que se apresenta diante da iminente agressão física que coloca em risco a minha vida e a de terceiros, efetuo 02 (dois) disparos contra

a caixa torácica do agressor (uso da força potencialmente letal).

Resposta 2: Caso eu possua um instrumento diverso da arma de fogo (um dispositivo eletrônico de controle [DEC], por exemplo [Taser® ou Spark®]), capaz de cessar a agressão que está ocorrendo (atual), faço uso do equipamento, desde que me sinta seguro em usá-lo e que as condições permitam seu uso. Dessa forma, consigo resguardar a vida do agressor, sem colocar a minha em risco.

Resposta 3: Avalio rapidamente a situação buscando entender as condições do ambiente e analisando se cabe o uso da força potencialmente letal à luz dos princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade, moderação e conveniência. Caso os princípios estejam presentes, faço uso da minha arma de fogo, disparando contra as pernas do agressor, de modo a cessar a agressão, mesmo sabendo que a agressão com arma branca coloca em risco a minha vida.

Resposta 4: Tento desarmar o agressor com minhas próprias mãos, uma vez que a situação não me permite usar a arma de fogo e que os conhecimentos adquiridos durante as instruções de defesa pessoal ministradas durante o curso de formação foram suficientes para fazer frente a essa situação.

Resposta 5: Nenhuma das respostas anteriores.

Esperava-se que os alunos marcassem a resposta 1, embora a respostas 2 não estivesse necessariamente errada. A única ressalva à resposta 2 seria em relação à interpretação do que seria uma agressão “atual” ou “iminente”. Embora a situação não fale de agressão, por parte do homem armado com a faca, o fato de ele estar indo na direção do policial, sem se importar com as ordens para parar e largar a faca, gera a interpretação de que existe uma agressão, que em princípio, seria iminente. A resposta 2 fala em agressão atual, o que, diante da redação do enunciado da questão, é uma interpretação possível, e não é incorreta. Outro aspecto a ser levado em conta é que a resposta 2 propõe o emprego de uma arma não letal, o que pode ter levado os respondentes a imaginar que seria a questão correta, em virtude do objetivo do questionário. Uma outra interpretação possível seria uma maior preocupação com a preservação da vida do oponente, por parte dos alunos que marcaram essa resposta, mesmo diante de uma situação que justificaria o uso da força potencialmente letal.

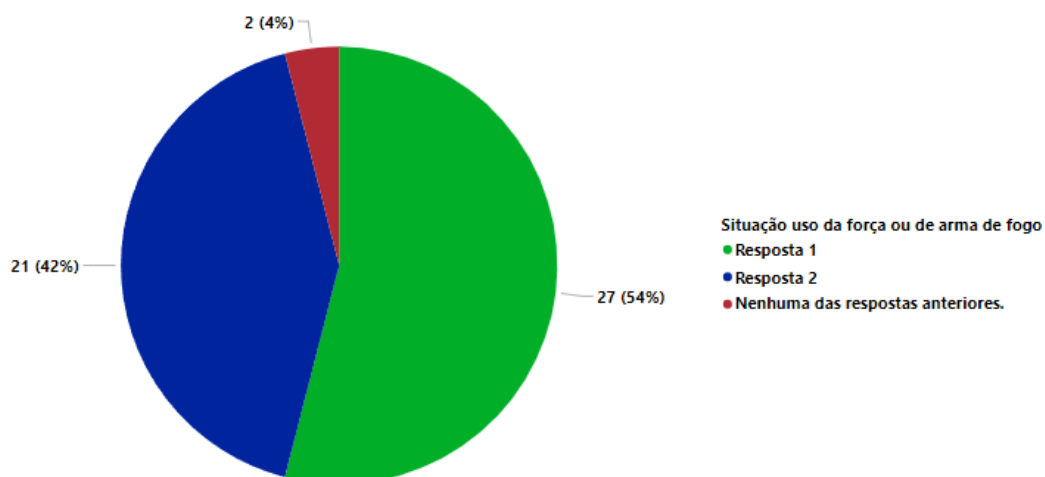
A resposta 3 não deveria ser marcada, pois, tecnicamente, não existe disparo



de arma de fogo contra as pernas do agressor. O que regula o disparo é a situação em que deve ser empregada, com base normas nacionais e internacionais. A partir do momento em que o policial (ou qualquer pessoa) se encontra diante de uma situação em que deva realizar o disparo, esse deve ser feito contra a caixa torácica, que é o local com maior potencial de acerto, evitando a ocorrência de “balas perdidas”.

As respostas 4 e 5 também não deveriam ser marcadas. A resposta 4, por colocar o policial em risco excessivo e desnecessário, e a resposta 5, em virtude de existirem duas respostas passíveis de serem marcadas adequadamente.

Gráfico 15 - Respostas dadas à situação hipotética 1 (homem armado com faca vindo em direção ao policial)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o gráfico, percebe-se que 96% dos alunos marcaram respostas satisfatórias, e apenas dois deles não encontraram alternativa correta, entre as quatro possíveis. Esse é um indicativo de que as disciplinas ministradas anteriormente tiveram uma boa assimilação por parte dos alunos. Ainda assim, observa-se a necessidade de adotar uma metodologia que consiga resgatar esses alunos que não conseguiram responder à questão conforme esperado.

A questão seguinte apresenta uma situação de desentendimento entre um casal, que culmina com uma agressão contra a mulher, conforme exposto abaixo:

Durante a supervisão do policiamento, você se depara com uma mulher visivelmente alterada quebrando um veículo de alto valor e um homem

tentando evitar o dano. O homem tem cerca de 1,90m e está trajando calça jeans e camisa social, de manga longa. Ao parar para buscar mais informações, a mulher se dirige à sua guarnição acusando o homem de traí-la com sua sobrinha, adolescente. O homem vem atrás dela, chamando-a de louca e agride a mulher com um soco. Qual seria (ou deveria ser) sua atitude?

Também nessa questão, forneceu-se cinco alternativas, sendo que era esperado que os alunos marcassem apenas a resposta 2, sendo as demais consideradas incorretas, conforme transcrição abaixo:

Resposta 1: Obedecendo ao princípio da legalidade, e considerando a legítima defesa que se apresenta diante da agressão física contra a mulher, bem como a compleição física do agressor, faço uso da minha arma de fogo para desferir 01 (um) disparo contra as pernas do homem, de modo a realizar sua prisão e condução à delegacia de polícia.

Resposta 2: Dou voz de prisão ao agressor, e caso o mesmo se mostre cooperativo, não há necessidade de usar nenhum nível de força, além da verbalização. No entanto, devido à compleição física do agressor, e considerando sua demonstração de violência durante a ação policial, faço o transporte do mesmo no compartimento de segurança da viatura, devidamente algemado, após realizar a busca pessoal para me certificar de que ele não está armado.

Resposta 3: A agressão contra mulheres é um crime hediondo. Diante disso, devo imediatamente conduzir o infrator à delegacia, podendo utilizar até mesmo a força potencialmente letal para conduzi-lo, caso ele se recuse a ser preso, mesmo que sua resistência seja passiva, sem demonstrar qualquer intenção de agressão contra mim ou qualquer outra pessoa.

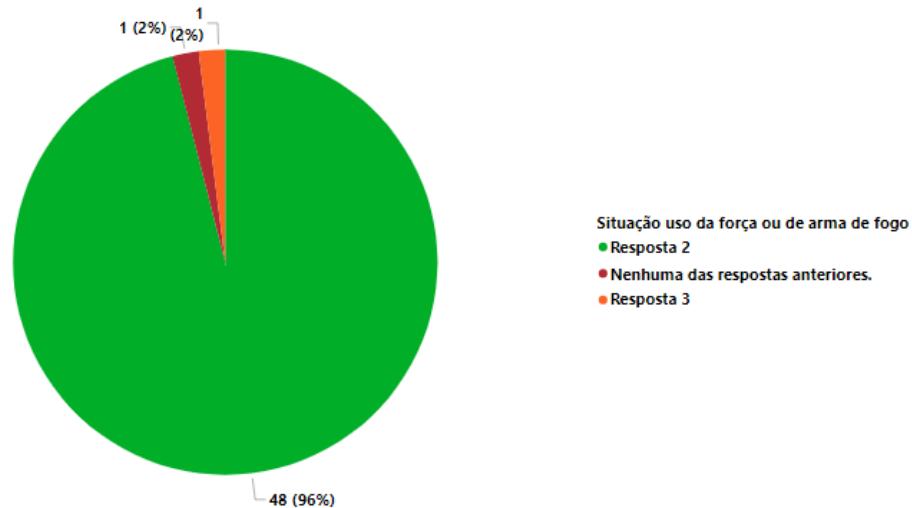
Resposta 4: Além de ser um esturador de vulneráveis, o elemento em tela é um agressor de mulheres, e devo conduzi-lo à delegacia a qualquer custo. Antes, no entanto, ao arripio da lei, devo colocá-lo no compartimento de segurança e usar um pouco de agente químico para castigá-lo pelas suas atitudes.

Resposta 5: Nenhuma das respostas anteriores.

É nítido que a quantidade de respostas consideradas corretas permaneceu idêntica à da questão anterior, sendo possível estabelecer o mesmo raciocínio, em relação à assimilação do conteúdo ministrado até então e à necessidade de novas

metodologias de ensino para alcançar os poucos alunos que não conseguiram responder à pergunta conforme esperado.

Gráfico 16 - Respostas dadas à situação hipotética 2 (homem desarmado agredindo mulher)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, apresentou-se outras duas situações, por meio de vídeos, disponíveis na internet. Ao substituir a mera leitura de uma situação hipotética pela visualização de cenas reais, com áudio, esperava-se aumentar a “imersão” dos alunos nas situações e obter respostas mais próximas do que ocorre na vida real.

O primeiro vídeo, apresentado na questão 17, pode ser assistido no link <https://www.youtube.com/watch?v=smquYceXJww>. Ele mostra uma ocorrência de violência doméstica, na qual vários policiais intervêm, e o acusado começa a agredir os policiais com um facão, na Nicarágua (Central, 2006). Vários policiais são golpeados pelo homem, e só depois de ter ferido alguns deles, o agressor é alvejado por um policial, que consegue cessar sua agressão.

Também foram apresentadas cinco alternativas, conforme transcrito abaixo:

Resposta 1: A ação dos policiais foi adequada

Resposta 2: A ação dos policiais foi violenta, tendo os mesmos agido com excesso de força e abuso de autoridade

Resposta 3: A ação dos policiais deveria ter sido mais enérgica, e os mesmos

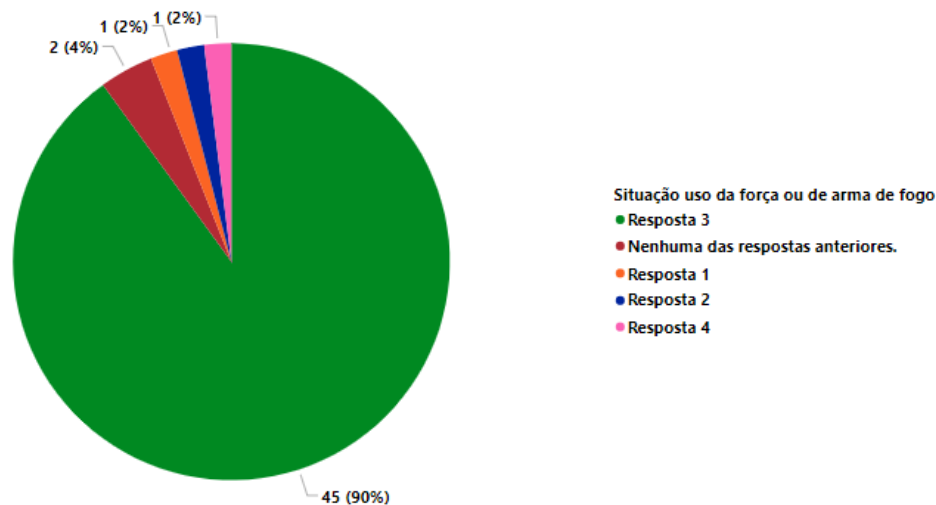
deveriam ter utilizado de força potencialmente letal no exato momento em que o agressor demonstrou a intenção de agredir o primeiro policial, colocando em risco a sua vida

Resposta 4: Os policiais deveriam ter usado de força para prender o suspeito no momento em que ele respondeu o repórter de força grosseira, demonstrando, já aí, sua predisposição em resistir à ação policial

Resposta 5: Nenhuma das respostas anteriores.

Nessa questão, esperava-se que os alunos marcassem a resposta 3, que expõe uma ação que teria, em tese, resguardado a vida dos policiais e de eventuais terceiros, incluindo a própria vítima da violência doméstica. Ao observar o gráfico, é possível verificar que a simples inserção de imagens e áudios, e a substituição de situações hipotéticas por situações reais elevou de dois para dez, o número de alunos que marcou respostas inadequadas.

Gráfico 17 - Respostas dadas à situação do vídeo 1 (homem armado de faca que agrediu policiais em Chontales, Nicarágua, em 2006)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão 18 apresentou um vídeo onde um homem com um facão apresenta resistência passiva, inicialmente, desobedecendo às ordens dos policiais, no Estado de São Paulo. Posteriormente, o nível de submissão muda para resistência ativa, e o homem começa a caminhar em direção a um grupo de pessoas. Os policiais, equipados com EPI e com armas não letais, realizam um disparo de munição de baixa energia cinética contra as pernas do indivíduo e conseguem imobilizá-lo. O link para

o vídeo é [https://www.youtube.com/watch?v=Z\\_egdURAO2s](https://www.youtube.com/watch?v=Z_egdURAO2s). As possibilidades de resposta foram as seguintes:

Resposta 1: Os policiais não precisavam utilizar Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva, como os escudos balísticos, pois isso demonstra covardia e incentiva o criminoso a agir contra a polícia

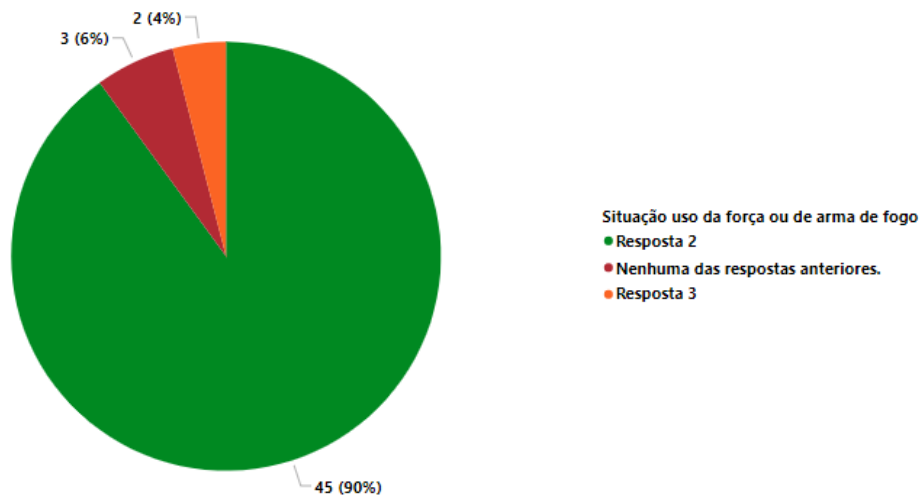
Resposta 2: A ação policial foi adequada, e os policiais fizeram o uso proporcional da força de forma adequada e profissional

Resposta 3: Não havia necessidade de disparar contra a vítima, que estava de posse do facão, mas não demonstrava qualquer tipo de risco contra os policiais ou contra terceiros

Resposta 4: Os policiais não deveriam ter perdido tanto tempo com verbalização e deveriam ter usado, ao chegar ao local, técnicas de mãos livres e defesa pessoal para dominar de pronto o criminoso que estava demonstrando risco aos transeuntes

Resposta 5: Nenhuma das respostas anteriores.

Gráfico 18 - Respostas dadas à situação do vídeo 2 (homem armado de faca dominado por policiais em São Paulo)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Da análise dessa questão, percebe-se que o número de respostas corretas e incorretas foi idêntico ao da pergunta 17, sendo válido o mesmo raciocínio sobre o aumento da dificuldade em responder corretamente quando a situação deixa de ser

hipotética e se passa a ter acesso a imagens e áudios. Esperava-se que os alunos marcassem a resposta 2, o que ocorreu em 90% dos casos. Entretanto, mais uma vez se observou o aumento de erros em relação às situações apresentadas nas questões 15 e 16.

Uma situação real apresentaria ainda mais dificuldades de acerto nas respostas do que o vídeo. Nela, a atenção precisa estar difusa para todo o ambiente, e não apenas para a tela do computador, e os gritos e outros ruídos vêm de diversas direções. Há odores diversos, como o de sangue, por exemplo. Todo esse cenário aciona os demais sentidos e variados mecanismos fisiológicos, como descargas de adrenalina mais fortes, entre outros. É provável que, ao colocar o mesmo público diante de uma situação real, a quantidade de acertos reduziria ainda mais. Outro aspecto a ser considerado é a grande diferença entre marcar uma alternativa pronta, sobre as ações que se deve realizar e raciocinar, sob pressão, acerca das atitudes a serem adotadas e efetivamente agir, dentro de um cenário de ocorrência policial. Na impossibilidade de simular uma situação real, no entanto, a comparação entre os resultados obtidos com as situações hipotéticas escritas e os vídeos de situações reais já ilustra um pouco, acerca da dificuldade de se transferir a teoria para a prática.

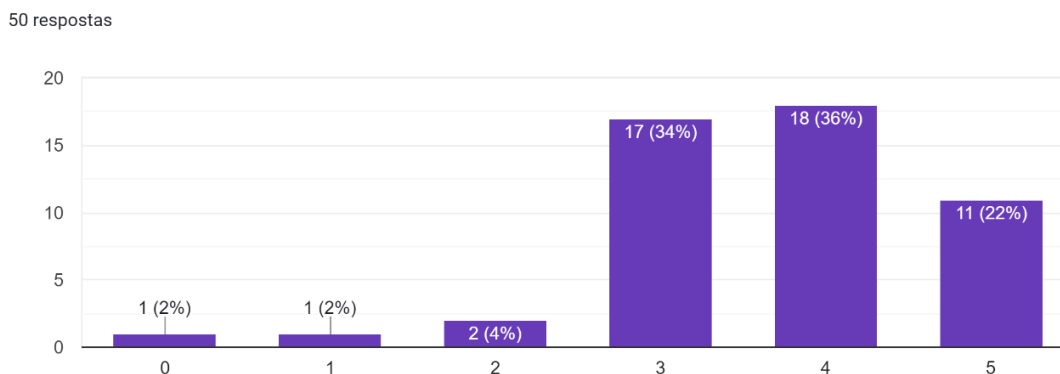
Da questão 19 à questão 28 foi solicitado aos alunos que marcassem em uma escala de 0 a 5 o quanto eles se sentiam capazes de realizar as ações apontadas em cada questão, baseadas no PEAC da disciplina. Algumas ações foram escolhidas entre as competências cujo desenvolvimento/fortalecimento era esperado ao término da disciplina. Outras ações foram escolhidas entre as previstas para o desempenho esperado do aluno, ao final das aulas. Quanto mais capazes, maior deveria ser a pontuação marcada na escala.

A questão 19 apresentou a ação “Reconhecer os níveis de submissão do oponente”, sendo que apenas um aluno marcou a opção “0”, um aluno marcou a opção “1” e dois alunos marcaram a opção “2”, indicando, por parte desses respondentes (8%) baixa ou nenhuma capacidade de realizar tal reconhecimento.

A opção “5”, que demonstrava total capacidade de realizar a ação recebeu 11 respostas (22%), sendo que 18 alunos (36%) consideraram ter grande capacidade (mas não total) de reconhecer os níveis de submissão, marcando a opção “4”. Outros

17 (34%) se acharam regularmente capazes, marcando a opção 3.

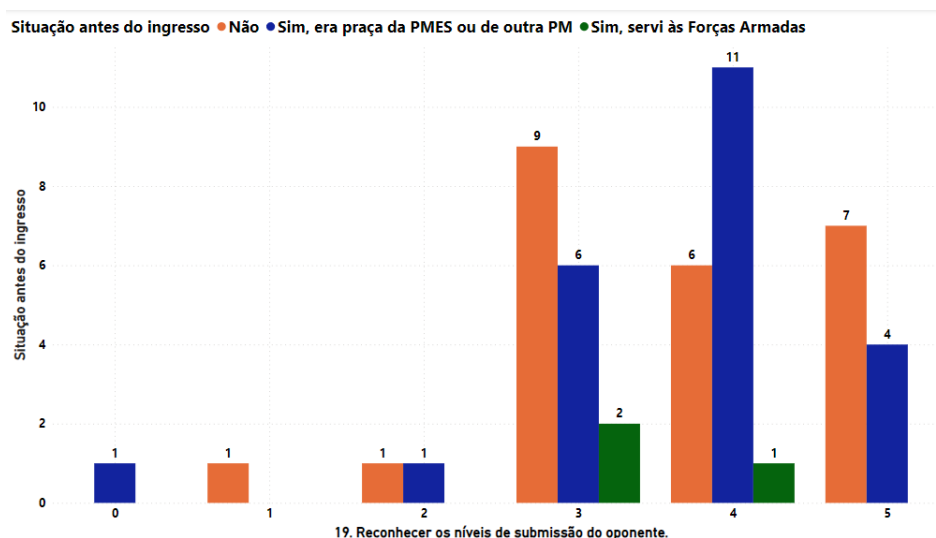
Gráfico 19 - Reconhecer os níveis de submissão do oponente



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao comparar as respostas dessa questão com a situação anterior ao ingresso no CFO, observa-se que o único aluno que respondeu que se considera totalmente incapaz de reconhecer os níveis de submissão do oponente era Praça da PMES ou de outra PM, antes do início do curso. Outro aluno, também oriundo do serviço policial, marcou a opção “2”, demonstrando pouca capacidade. Por outro lado, observa-se que, embora os alunos oriundos do mundo civil sejam menos de 50%, sete deles consideraram estar plenamente aptos a reconhecer os níveis de submissão, enquanto apenas quatro, oriundos da atividade policial se consideraram na mesma condição. Isso pode ser mais uma vez, o alerta de que a experiência anterior dos alunos não está sendo aproveitada na formação dos Oficiais da PMES. Pode ser, ainda, um indicativo de que os alunos provenientes das fileiras das corporações policiais possuem maior conhecimento do assunto e reconhecem a dificuldade de desempenhar tal ação. Nesse ínterim, é necessária a análise de outras respostas, bem como do questionário aplicado após a conclusão da disciplina para se obter uma resposta mais precisa.

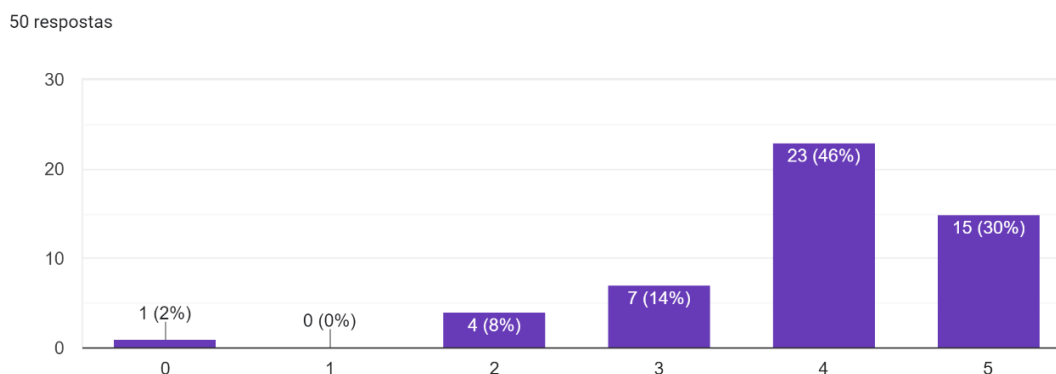
Gráfico 20 - Comparativo: Capacidade de reconhecer os níveis de submissão do oponente X Situação antes do ingresso no CFO



Fonte: Elaborado pelo autor.

A ação apresentada na pergunta seguinte foi “Reconhecer os diversos níveis de uso da força disponíveis para a polícia”. Nessa questão, apenas um aluno informou se considerar sem capacidade nenhuma de executar a ação, marcando a opção “0”. Outros quatro alunos marcaram a opção “2”, demonstrando pouca capacidade e sete alunos escolheram a opção “3” (regularmente capaz). Indicando maior capacidade de realizar o referido reconhecimento, 23 alunos marcaram a opção “4” e outros 15 marcaram a opção “5”, indicando total capacidade.

Gráfico 21 - Reconhecer os diversos níveis de uso da força disponíveis para a polícia



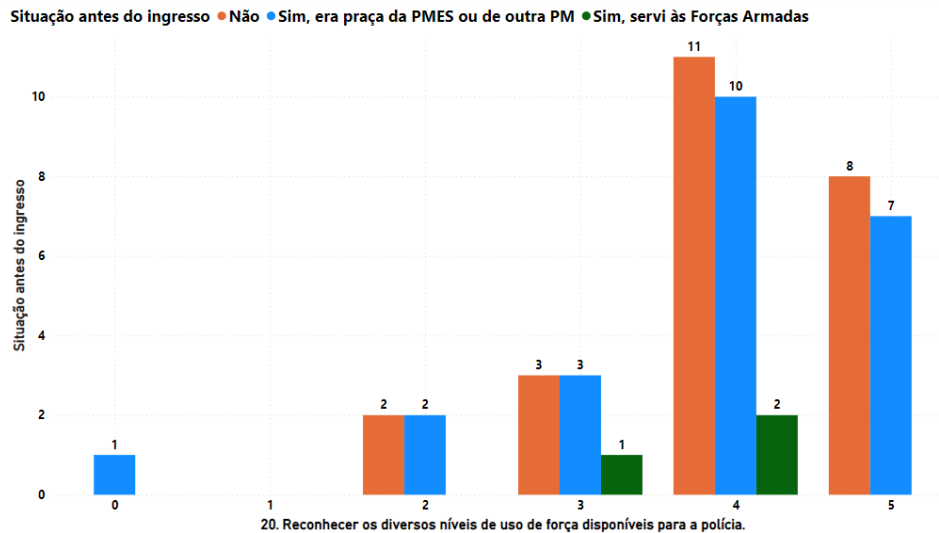
Fonte: Elaborado pelo autor.

Comparando, da mesma maneira que foi feito anteriormente, as respostas



dessa questão com a situação anterior dos respondentes, observa-se que os alunos oriundos do mundo civil se consideram, proporcionalmente, mais capazes de realizar a ação do que os que já eram policiais.

Gráfico 22 - Comparativo: Reconhecer os diversos níveis de uso da força disponíveis para a polícia X Situação antes do ingresso no CFO

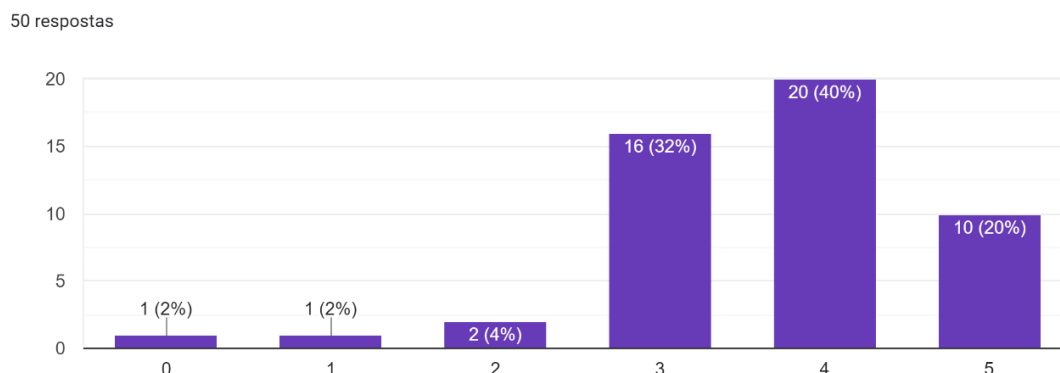


Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa constatação está condizente com a resposta anterior, dando um indicativo claro de que, apesar dos avanços ocorridos no ensino policial nas últimas décadas, ainda há condições de aprimoramento das técnicas de ensino.

Não basta, no entanto, reconhecer os níveis de submissão do oponente e os níveis de força disponíveis para uso da força de segurança, se o agente da lei não for capaz de relacionar adequadamente as duas variáveis. Somente por meio dessa relação ele será capaz de fazer a opção pelo nível de força correto, diante de determinada situação, e usar a força de forma proporcional, conforme estabelecem a lei e os mandamentos éticos e morais da profissão. Essa capacidade de relacionar as variáveis foi o objeto da questão seguinte, de número 21.

Gráfico 23 - Relacionar adequadamente os níveis de submissão do seu oponente com os níveis de força que você deve utilizar em ocorrências policiais

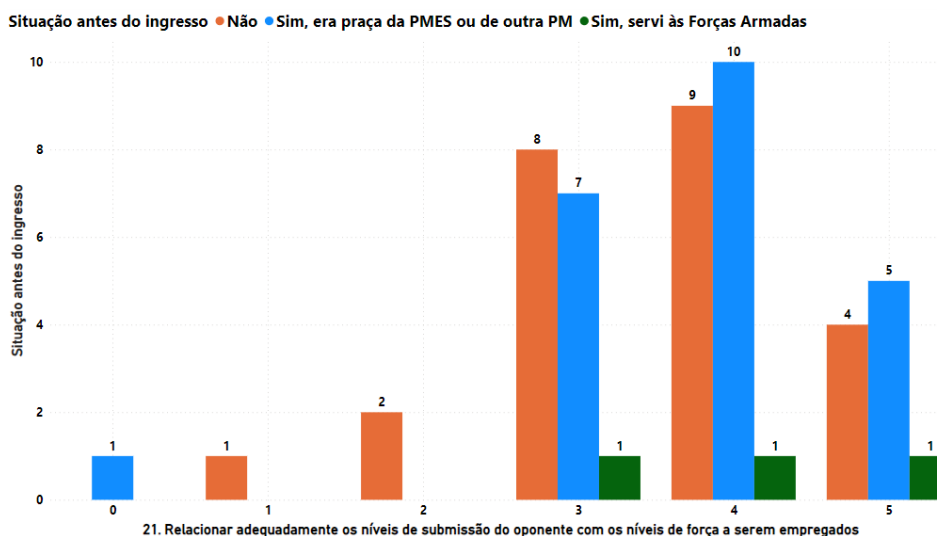


Fonte: Elaborado pelo autor.

Coerentemente, houve uma quantidade menor de respostas com a opção “5” do que nas questões seguintes. Até porque, em princípio, só pode relacionar adequadamente as duas variáveis quem reconhece cada uma delas, individualmente. Entretanto, chama a atenção o fato de que, na opção “4” houve um número maior de respostas nessa questão do que na questão de número 19. Considerando-se que não seria incoerente marcar a opção “5” nas questões anteriores e a opção “4” nessa, buscou-se entender se os alunos que marcaram a opção “4” se enquadravam nessa situação. Recorrendo à planilha, e aplicando-se o filtro nas colunas referentes às questões 19, 20 e 21, pode-se observar que apenas dois alunos marcaram a opção “3” nas questões anteriores e a opção “4” nessa questão. Como a pesquisa não foi identificada, com o objetivo de preservar a identidade dos alunos e de lhes dar o máximo de liberdade para que fossem sinceros em suas respostas, não é possível entrevistá-los para obter detalhes do que eles pensaram ao responder o questionário. Assim, as duas respostas parecem ser, inicialmente, incoerentes, embora possa haver alguma motivação e alguma forma de compreensão por parte desses alunos que as torne aceitáveis e coerentes.

Aplicando-se o mesmo raciocínio das questões anteriores, realizou-se uma comparação entre as respostas à questão 21 e a situação anterior dos alunos que responderam ao questionário. Observa-se que, embora a primeira análise demonstre que os alunos que marcaram a opção “5” tinham marcado a mesma opção nas questões anteriores, isso não corresponde à verdade na totalidade dos casos.

Gráfico 24 - Relacionar adequadamente os níveis de submissão do seu oponente com os níveis de força que você deve utilizar em ocorrências policiais X Situação antes do ingresso no CFO



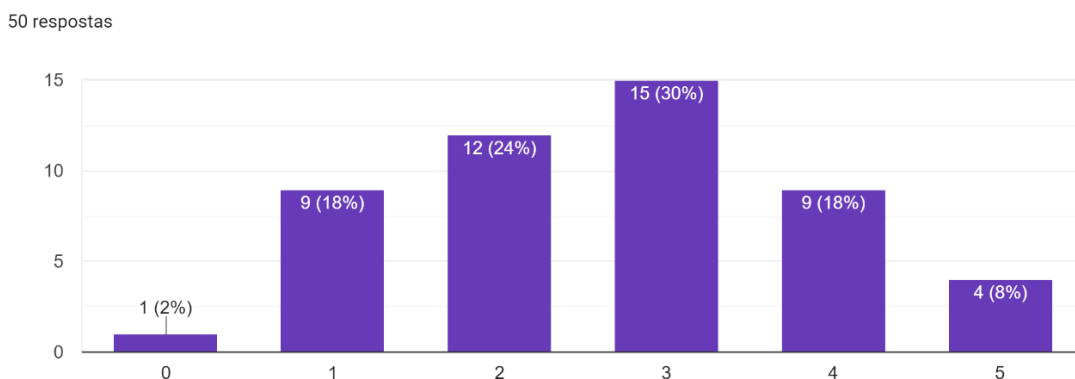
Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, no gráfico, que um dos alunos que havia servido às Forças Armadas marcou a opção “5”, sendo que nas duas questões anteriores, nenhum deles havia marcado essa opção. Outro detalhe é que, na questão 19, quatro alunos que já eram Praças marcaram a opção “5”, e na questão 21, o número de alunos nessa condição aumentou para cinco. Isso significa que pelo menos uma desses alunos havia se considerado não completamente capaz de reconhecer os níveis de submissão, mas acredita ser plenamente capaz de relacionar os níveis de submissão com os níveis de força. Como já explanado, essa condição, inicialmente, parecer ser incoerente, mas não é possível uma análise mais profunda, devido à impossibilidade de identificar esses alunos para realizar uma entrevista. Essa aparente incoerência pode indicar a necessidade de uma maior quantidade de oportunidades de refletir sobre o aprendizado, intercalada com experiências práticas, que permitam experimentar e testar o conhecimento adquirido, conforme já discutido.

A questão de número 22 questiona aos alunos se eles são capazes de reconhecer os componentes físico, doutrinário e ético do Conceito Não Letal. Nesse caso, os alunos, em geral, consideraram-se menos capazes de executar a ação apresentada o que é normal, pois esse assunto não faz parte da grade curricular do Curso de Formação de Soldados, que a maioria deles havia frequentado. Do mesmo modo, não costuma ser tratado tal assunto em outras disciplinas do CFO. Ainda assim,

quatro alunos afirmaram ser totalmente capazes de reconhecer tais elementos, o que significa 8% do total, demonstrando, provavelmente, um interesse particular sobre o assunto, que levou a estudos autodidáticos ou a frequência a cursos de capacitação profissional específicos.

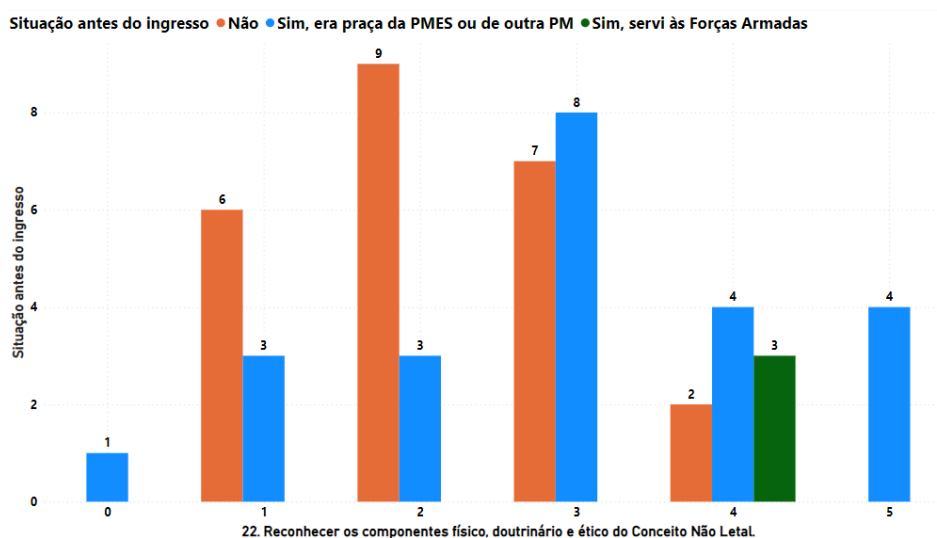
Gráfico 25 - Reconhecer os componentes físico, doutrinário e ético do Conceito Não Letal



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este gráfico mostra uma situação um pouco diferente das anteriores, com os alunos que já tinham alguma experiência policial ou militar demonstrando maior capacidade de executar a ação apresentada do que os que não tinham essa experiência.

Gráfico 26 - Comparativo: Reconhecer os componentes físico, doutrinário e ético do Conceito Não Letal X Situação antes do ingresso no CFO

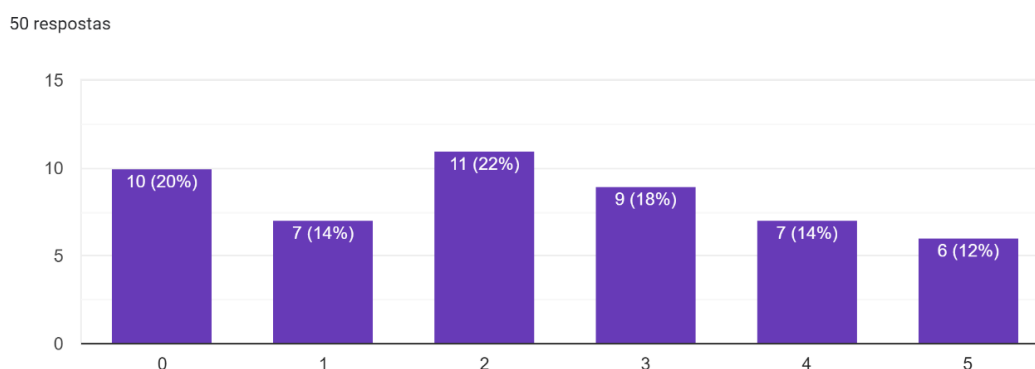


Fonte: Elaborado pelo autor.

Isso demonstra que esse conteúdo pode ter sido mais bem trabalhado pelos professores que o transmitiram, ou pode ter despertado maior interesse nos alunos, em ações educativas anteriores.

As respostas dadas à questão seguinte não surpreenderam, pois apresentava uma situação cuja responsabilidade é tipicamente de Oficiais. Os alunos foram indagados acerca de sua capacidade de implementar, em âmbito de Unidade (Batalhões e Companhias Independentes) ou de Subunidades (Companhias ou Pelotões) um Programa de Técnicas Não Letais. As respostas se dividiram de forma bem homogênea entre todas as opções, sendo a maior diferença entre as opções “2” (pouco capaz), marcada por 11 alunos e “5” (totalmente capaz), marcada por seis respondentes.

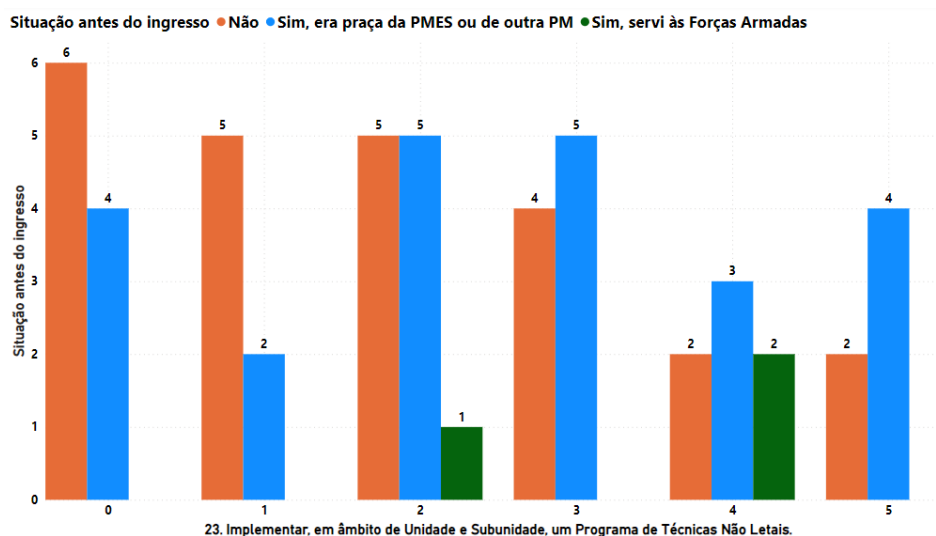
Gráfico 27 - Implementar, em âmbito de Unidade e Subunidade, um Programa de Técnicas Não Letais



Fonte: Elaborado pelo autor.

A distribuição das respostas entre os alunos com experiência policial ou militar e os que eram civis também não surpreendeu. A maioria dos que apresentou maior capacidade de realizar a ação já era Praça da PMES ou de outra PM ou havia servido às Forças Armadas.

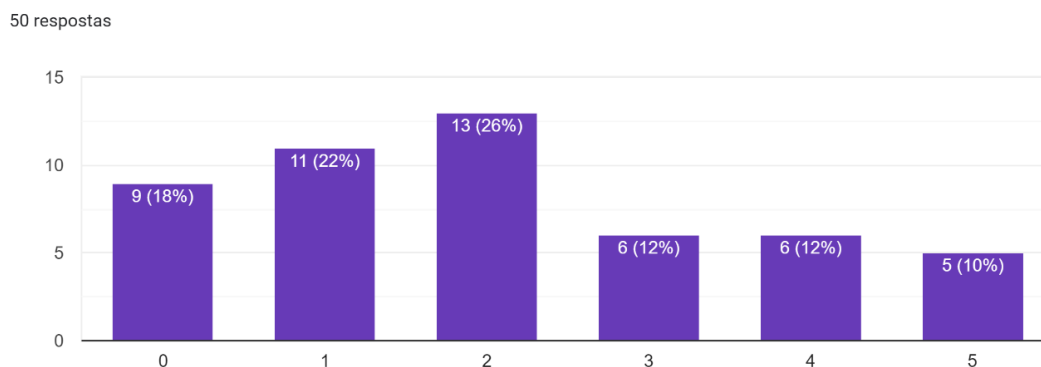
Gráfico 28 - Comparativo: Implementar, em âmbito de Unidade e Subunidade, um Programa de Técnicas Não Letais X Situação antes do ingresso no CFO



Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma, as respostas à questão seguinte não apresentaram surpresa, nem em relação ao total e nem em relação à comparação com a situação anterior, conforme se percebe nos gráficos abaixo.

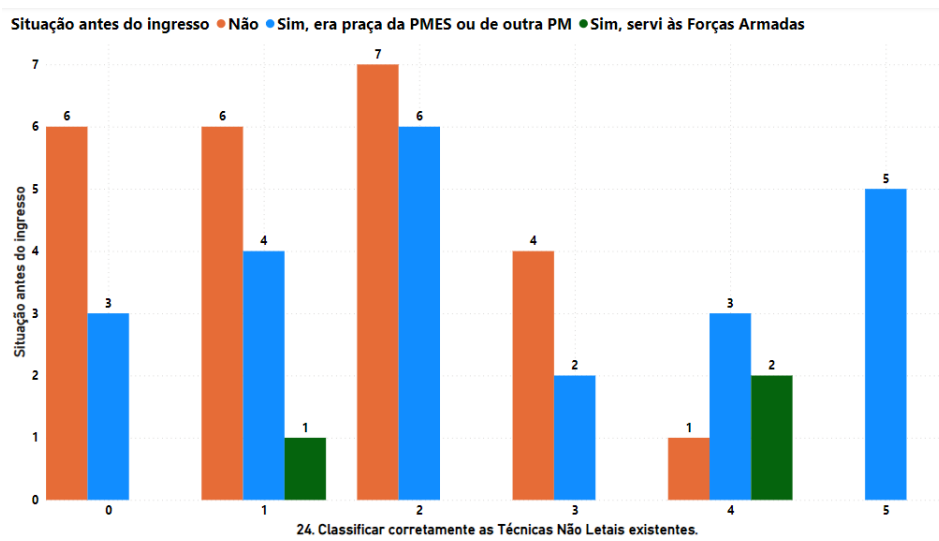
Gráfico 29 - Classificar corretamente as Técnicas Não Letais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que, também nessa questão, a maior parte dos alunos que se considerou menos capaz de realizar a ação era oriundo do mundo civil. Conseqüentemente, a maior parte dos que se consideraram com maior capacidade tinham experiência anterior. Ainda assim, o número de alunos com experiência anterior que possuía conhecimento sobre esse assunto específico apresentou-se menor do que o esperado, inicialmente.

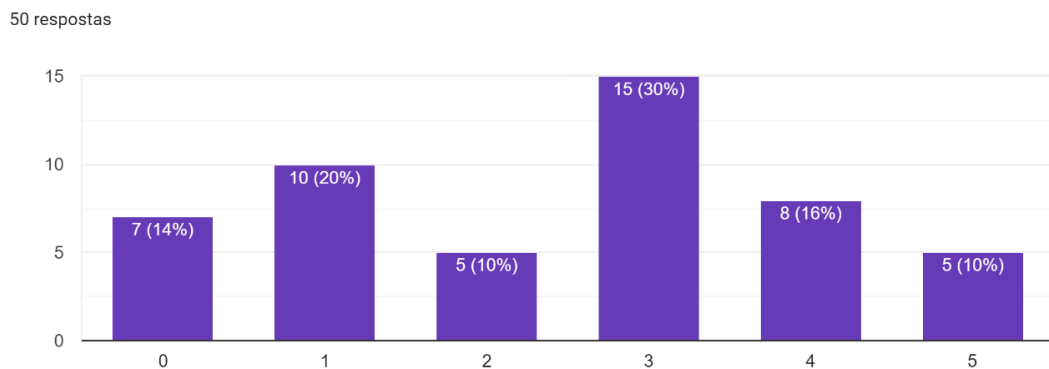
Gráfico 30 - Comparativo: Classificar corretamente as Técnicas Não Letais X Situação antes do ingresso no CFO



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os alunos foram questionados, então, sobre a capacidade de utilizar corretamente os EPI e EPC disponíveis na PMES. As respostas foram bem distribuídas entre as opções, com destaque para a opção “3” (regularmente capaz), que foi marcada por 15 alunos, ou 30% do total.

Gráfico 31 - Utilizar corretamente os EPI e EPC disponíveis na PMES



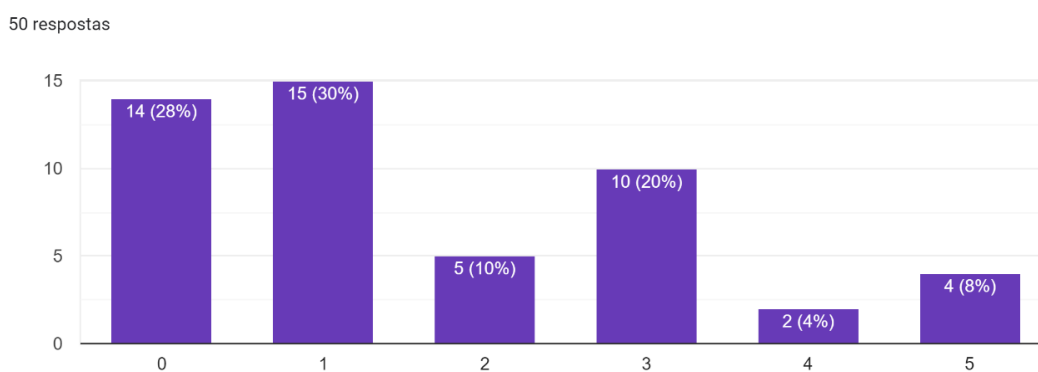
Fonte: Elaborado pelo autor.

A quantidade de alunos que já tinham alguma experiência profissional e que responderam não se sentir capazes, ou sentir-se com reduzida capacidade de usar EPI e EPC foi particularmente preocupante. Isso se deve ao fato de que os EPI e EPC são uma garantia adicional, aliados ao uso de técnicas adequadas de intervenção policial, de preservação da própria vida. Nesse caso, se os agentes de segurança

pública não estão recebendo a adequada instrução ou se não lhes está sendo dada oportunidade de criar conhecimento por meio do processo de aprendizagem acerca desses recursos, significa que o Estado está enviando seus agentes às ruas para morrer. Embora todos os demais conhecimentos sejam importantes, e alguns até imprescindíveis, para o exercício da profissão, o policial só terá a oportunidade de emprega-los em defesa da vida de outrem se estiver vivo. Para isso, o correto emprego dos EPI/EPC é um conhecimento primordial.

Outra ação apresentada foi a de utilizar corretamente os agentes químicos não letais. A maior parte dos alunos, também nessa questão, respondeu que se considera pouco capaz de executá-la, o que seria esperado, quando se trata de respondentes oriundos do meio civil.

Gráfico 32 - Utilizar corretamente os agentes químicos não letais



Fonte: Elaborado pelo autor.

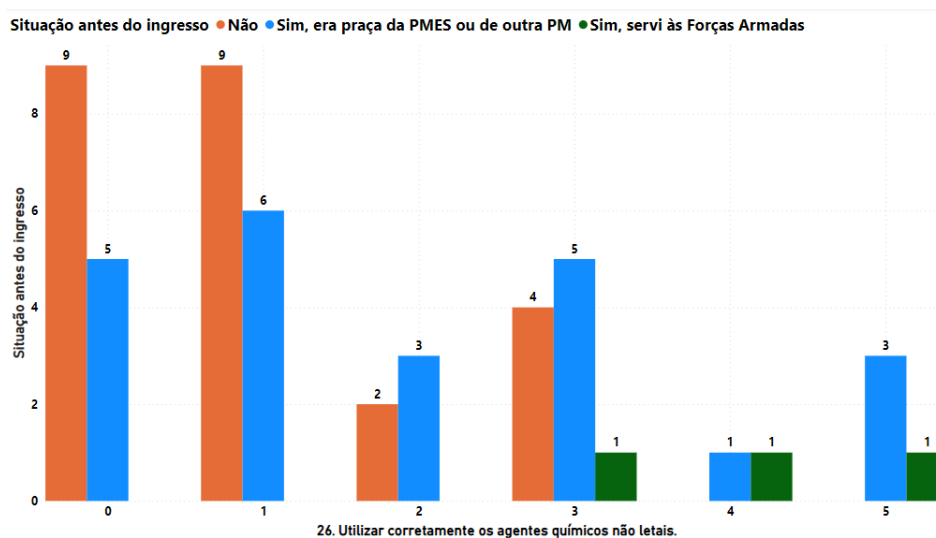
Ao observar o gráfico que vincula as respostas a essa pergunta com a situação anterior, percebe-se que é exatamente o que ocorre: a maior parte dos alunos que não se considera capaz, ou se considera pouco capaz de usar os agentes químicos não letais não teve experiência com a atividade de segurança pública ou militar, anteriormente ao ingresso no CFO.

Ainda assim, uma quantidade considerável de alunos com experiência prévia alegou não se sentir capaz, ou sentir-se pouco capaz para tal emprego. Não é um resultado esperado, considerando-se a facilidade de se cautelar espargidores de agentes químicos e de se ministrar a instrução de habilitação para o seu manuseio. Mais uma vez, observa-se um indício de que existe um ponto crítico no ensino de TNL.



Embora as respostas a cada questão isoladamente não permitam afirmar categoricamente que há necessidade de aprimoramento na metodologia de ensino, a repetição de respostas que indicam lacunas no processo de aprendizagem torna-se um forte indício dessa necessidade.

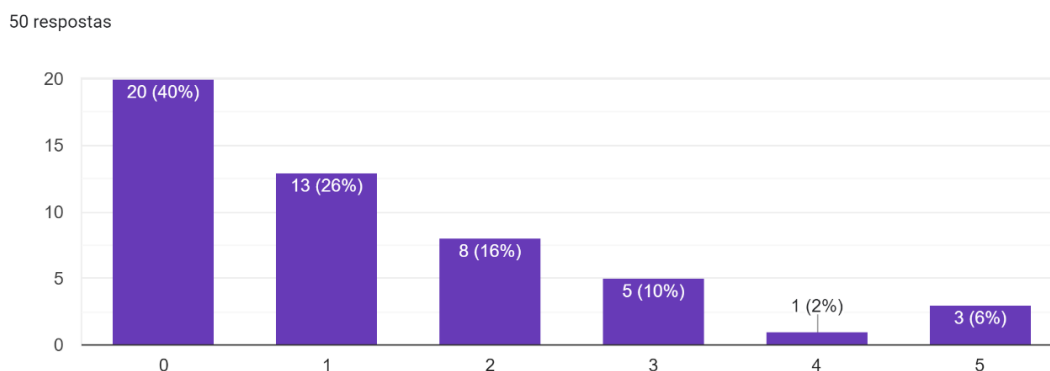
Gráfico 33 - Comparativo: Utilizar corretamente os agentes químicos não letais X Situação antes do ingresso no CFO



Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão de número 27 foi sobre uma ação bem específica, que foi o manuseio correto de Dispositivos Eletrônicos de Controle (DEC). A PMES não possuía uma grande quantidade desses equipamentos, o que tornava bastante incomum para a maioria dos policiais a sua utilização. Assim, perceber que a maioria dos alunos se autoavaliou como incapaz ou pouco capaz para realizar tal ação não é uma surpresa.

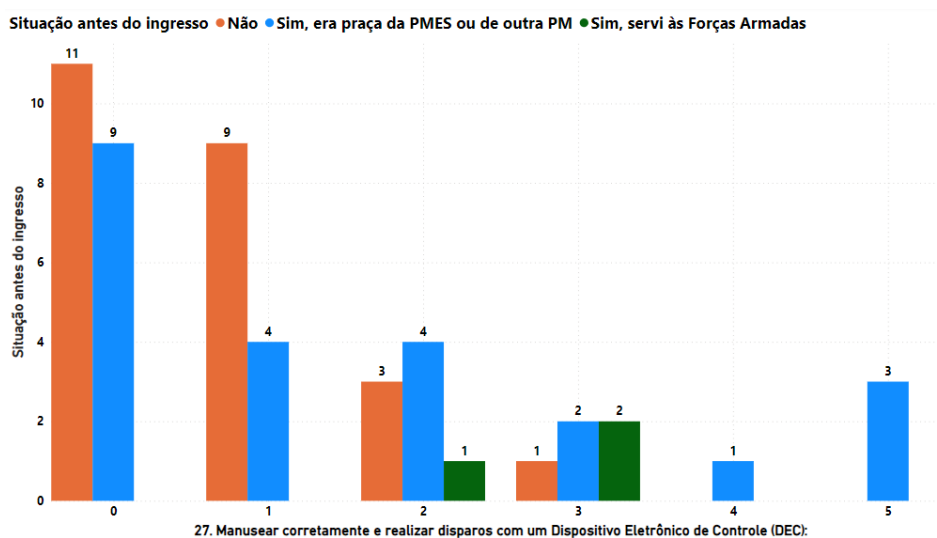
Gráfico 34 - Manusear corretamente e realizar disparos com um DEC



Fonte: Elaborado pelo autor.

A comparação das respostas dessa pergunta à situação anterior dos alunos também não traz grandes surpresas. Nenhum dos alunos oriundos do meio civil afirmou estar plenamente (opção “5”) ou muito capacitado (opção “4”) para tal manuseio e disparo. A maioria desses alunos, em quantidade de 20 (ou 40% deles) afirmou ter baixíssima (opção “1”) ou nenhuma (opção “0”) capacidade de operar o equipamento.

Gráfico 35 - Comparativo: Manusear corretamente e realizar disparos com um Dispositivo Eletrônico de Controle (DEC) X Situação antes do ingresso no CFO

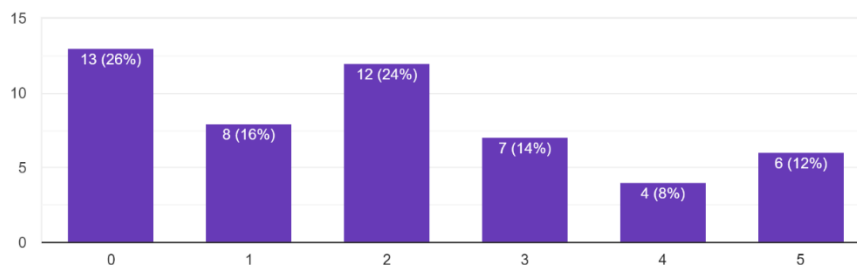


Fonte: Elaborado pelo autor.

A última ação apresentada dizia respeito à compreensão do uso de equinos e cães de emprego policial. O emprego de policiamento montado é bem tradicional no Espírito Santo, sendo seu emprego normalmente focado no policiamento ordinário. O emprego de cães costuma ser restrito ao uso de cães de faro, sendo que pouco se utiliza esses recursos como níveis de uso da força ou como TNL. O emprego de cães costumava ser comum em presídios, mas mudanças no modo de emprego da tropa tornaram essas situações bem incomuns, na atualidade.

### Gráfico 36 - Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial

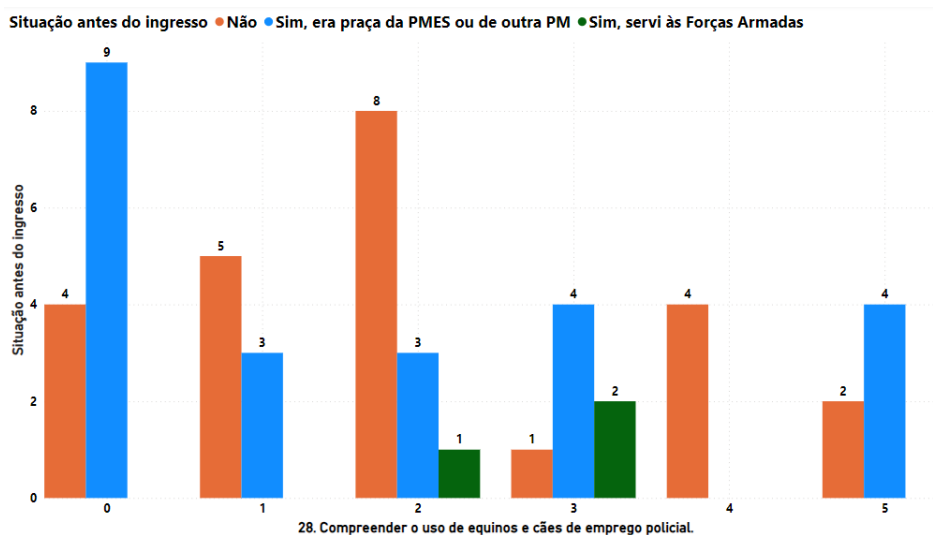
28. Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial.  
50 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Talvez esses fatos expliquem a distribuição de respostas dadas a essa questão, uma vez que o número de respondentes que se julga com pouca ou nenhuma capacidade de compreender esse contexto foi consideravelmente maior do que os que se julgam com grande ou total capacidade para tal ação.

### Gráfico 37 - Comparativo: Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial X Situação antes do ingresso no CFO



Fonte: Elaborado pelo autor.

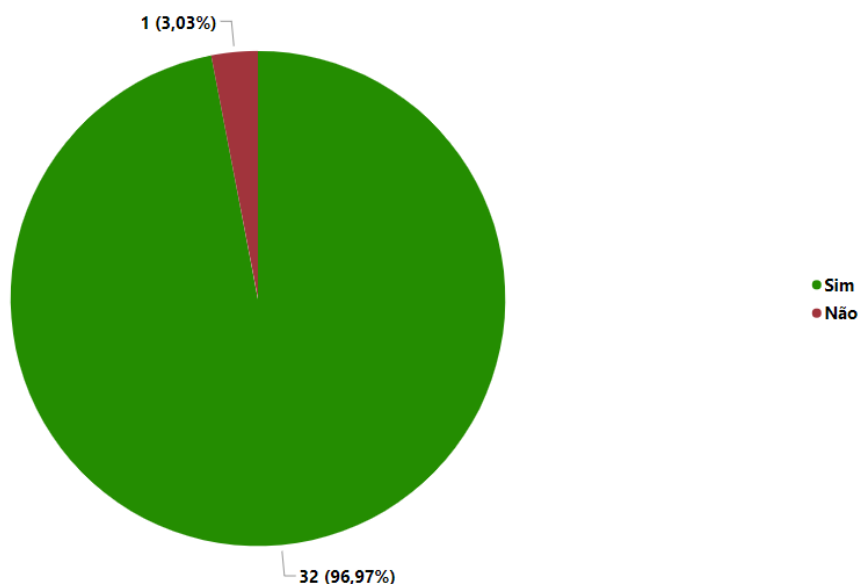
Um fato que se apresenta, novamente, é a disparidade entre os alunos oriundos do meio civil e os que possuíam experiência prévia. Mais uma vez os alunos com experiência se consideraram menos capazes de realizar a ação do que os que eram civis. Observa-se, mais uma vez, que existem pontos críticos latentes no ensino policial, em relação a algumas questões que podem ser aprimoradas com a aplicação

de métodos de ensino mais eficazes e devidamente validados, como a Neoaprendizagem.

Como o segundo questionário foi aplicado ao final da disciplina, não foram incluídas questões relacionadas ao perfil da turma, por dois motivos principais: 1. Esse perfil já tinha sido traçado no primeiro questionário; 2. As informações relativas ao perfil da turma foram usadas para preparar as instruções, e não eram mais necessárias, no momento de aplicação do questionário.

A primeira questão buscou saber dos alunos, se o questionário aplicado antes do início da disciplina tinha permitido o resgate de conhecimentos prévios, sobre o Uso Proporcional da Força, e se tinha contribuído para a melhor apresentação dos conteúdos, durante as aulas. Dos 33 alunos respondentes, 32 opinaram afirmativamente, o que representou 96,97% da amostra, conforme se percebe abaixo:

Gráfico 38 - O questionário aplicado antes do início da disciplina, na sua opinião, permitiu resgatar conhecimentos prévios sobre o Uso Proporcional da Força e contribuiu para a melhor apresentação dos conteúdos, durante as aulas?

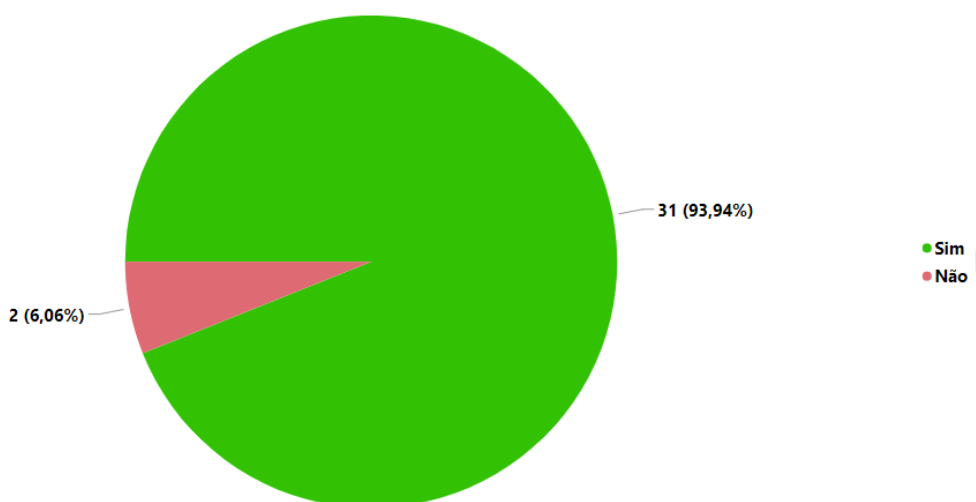


Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse resultado oferece uma perspectiva positiva, em relação à intenção de se iniciar o Módulo Resgate, da Neoaprendizagem, com a aplicação do referido questionário.

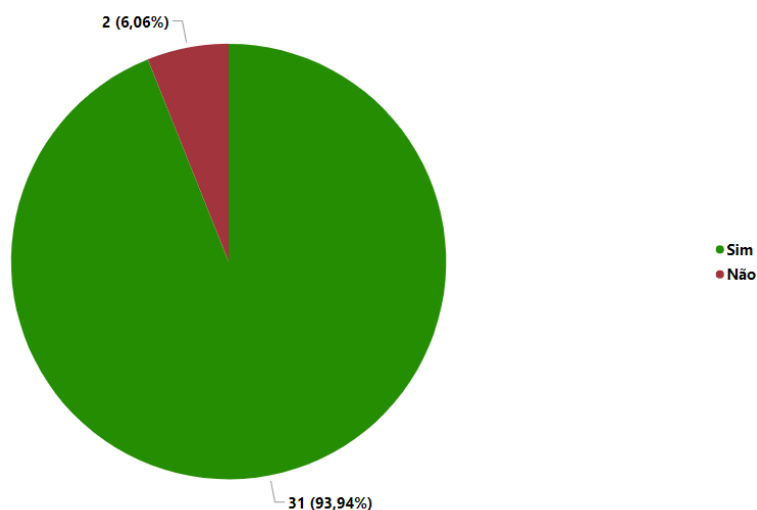
Ainda buscando verificar se o Módulo Resgate fora bem desenvolvido, o segundo questionamento direcionado aos alunos foi para saber se eles consideravam que a disciplina tinha sido de modo a resgatar conhecimentos anteriores e acrescentar novos conhecimentos acerca dos assuntos abordados. Novamente, a grande maioria dos respondentes opinou favoravelmente, e apenas dois discordaram do demais.

Gráfico 39 - Você considera que a disciplina foi conduzida de modo a resgatar conhecimentos anteriores e acrescentar novos conhecimentos acerca dos assuntos abordados?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 40 - Você considera que os treinamentos recebidos na disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais" te ajudaram a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força, no exercício das funções policiais?



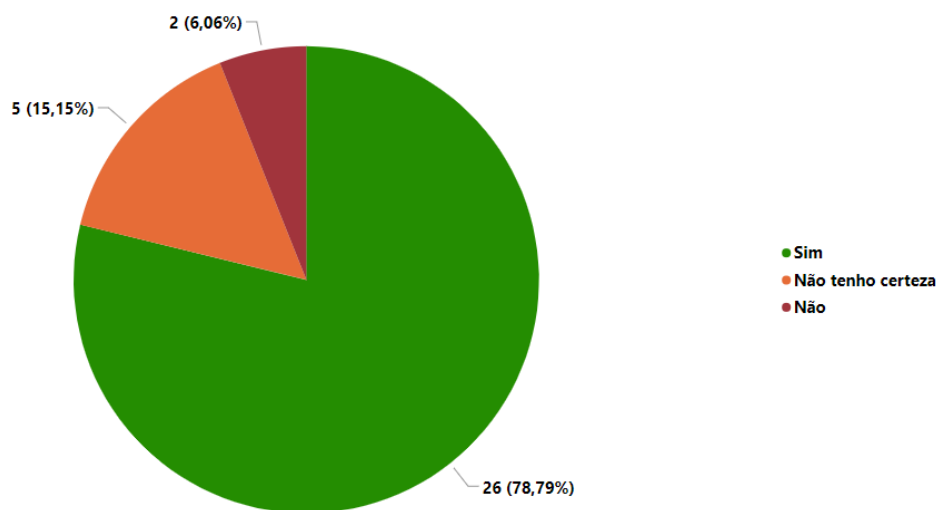
Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira pergunta se assemelhou à pergunta 11 do primeiro questionário, e buscava saber se os alunos tinham adquirido uma visão mais clara sobre como e quando usar a força, no exercício das funções policiais, após a conclusão da disciplina. Percebe-se, aqui, um aumento no percentual de alunos que considera ter uma visão mais clara sobre o assunto, após a aplicação da disciplina.

Na sequência, buscou-se levantar, assim como na questão 12 do questionário anterior, se os alunos se sentiam seguros em usar a força durante ocorrências policiais. A diferença, novamente, é que a pergunta pedia para considerar os conhecimentos adquiridos durante a disciplina.

Gráfico 41 - Você se considera seguro(a) em usar a força durante ocorrências policiais, considerando os conhecimentos adquiridos na disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais"?

*Obs.: O termo seguro, nesse caso, diz respeito, tanto à sua segurança em relação às habilidades adquiridas para fazer o uso da força, quanto aos conhecimentos em relação à legalidade e às condições técnicas para esse uso.*

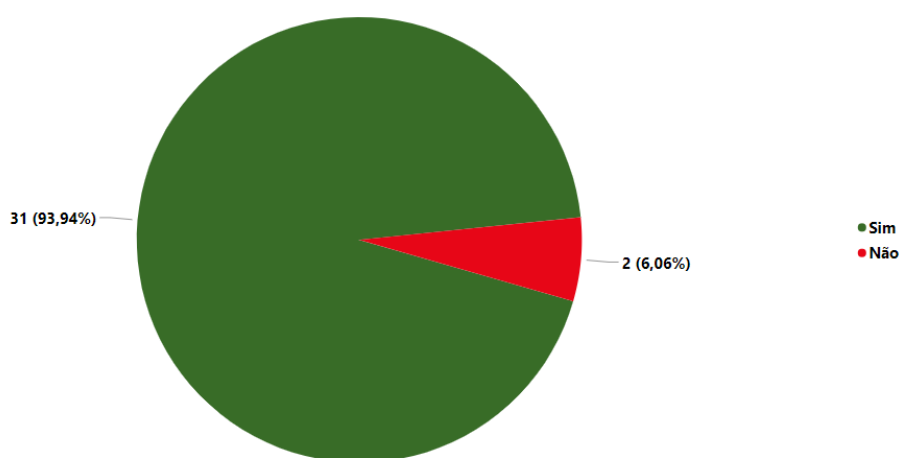


Fonte: Elaborado pelo autor.

Obteve-se, novamente, um aumento no percentual de respostas desejadas – militares que informaram que se sentem mais seguros – e a redução no percentual dos que não se sentem seguros. Um fato interessante foi que o percentual de alunos que não tem certeza, em relação a essa questão, permaneceu praticamente inalterado.

As perguntas seguintes tinham a intenção de alcançar a percepção dos alunos sobre a contribuição da disciplina para sua futura atuação profissional. A questão 5 abordou, especificamente, os conhecimentos adquiridos sobre o uso proporcional da força. Nessa questão, 31 alunos (93,94% dos respondentes) informaram que perceberam alguma contribuição desses conhecimentos para sua atuação profissional futura.

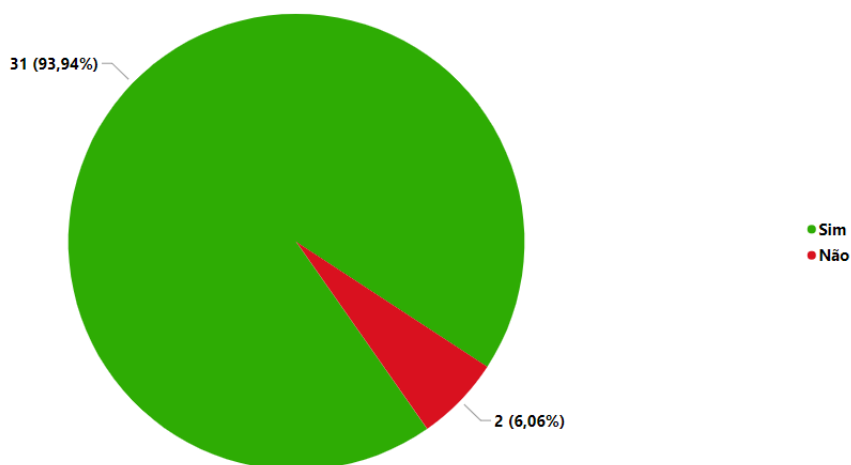
Gráfico 42 - Você acredita que os conhecimentos sobre o Uso Proporcional da Força, recebidos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a pergunta 6 intencionava levantar a contribuição dos conhecimentos específicos sobre as TNL, tendo sido mantido o percentual de alunos que entendia ter sido benéfica a contribuição da disciplina, nesse sentido.

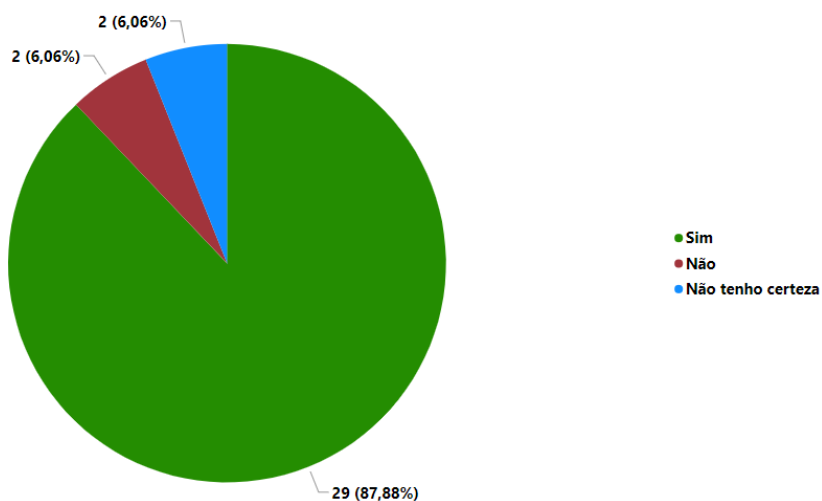
Gráfico 43 - Você acredita que os conhecimentos sobre Técnicas Não Letais, adquiridos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional?



Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionamento seguinte tinha o escopo de verificar a contribuição dos conhecimentos de técnicas de mãos livres ou técnicas de contato, tendo havido uma queda na quantidade de alunos que enxergou alguma contribuição, o que é perfeitamente normal, uma vez que a aprendizagem dessas técnicas ocorre, primordialmente, na disciplina de Defesa Pessoal Policial.

Gráfico 44 - Você acredita que os conhecimentos sobre o nível de força "técnicas de mãos livres" ou "técnicas de contato", recebidos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional?

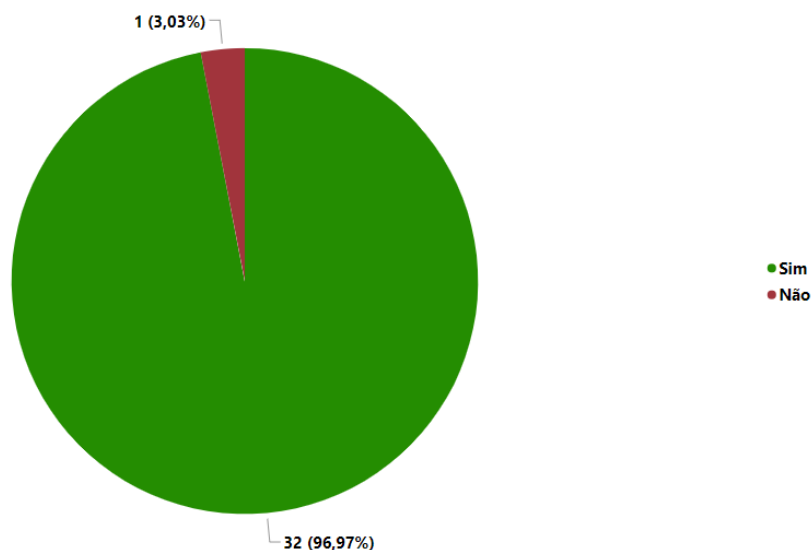


Fonte: Elaborado pelo autor.



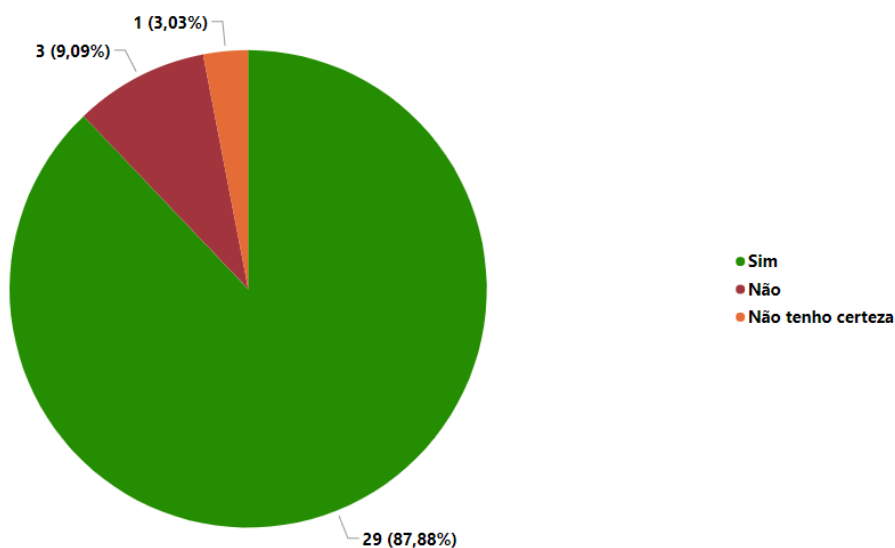
Na questão 8, os alunos foram indagados sobre o seu entendimento acerca da possibilidade de refletir criticamente acerca das ideias sobre as TNL, ao longo de disciplina, sendo que 97% dos respondentes afirmou que a disciplina possibilitou essa reflexão.

Gráfico 45 - No seu entendimento, a disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais" possibilitou a reflexão crítica acerca das suas ideias sobre o assunto?



Fonte: Elaborado pelo autor.

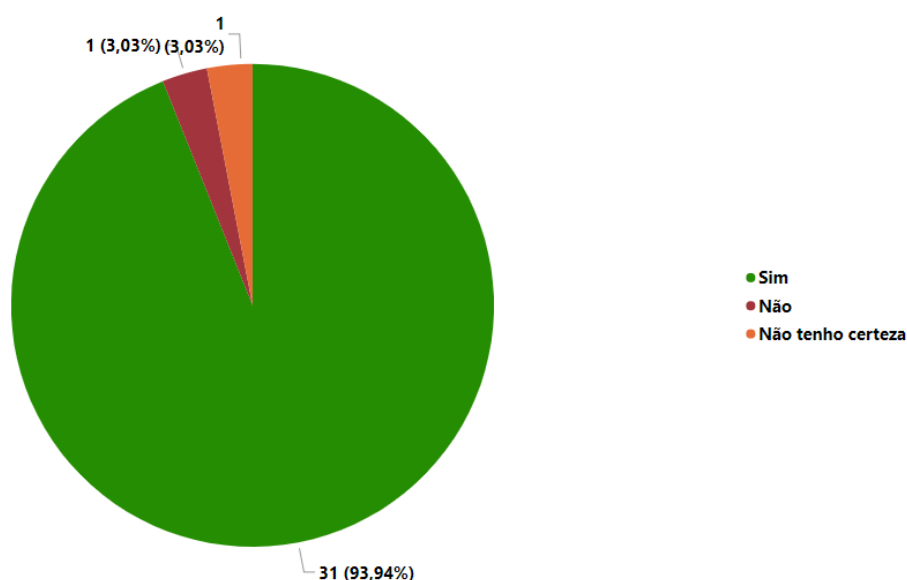
Gráfico 46 - A disciplina te permitiu e estimulou a buscar novos conceitos, teorias e modelos para ampliar seus conhecimentos sobre o assunto, de um modo que possam ser aplicados em situações diversas?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Questionou-se, então, se a disciplina permitiu e estimulou a busca de novos conceitos, teorias e modelos para ampliar os conhecimentos sobre o assunto, de modo que pudessem ser aplicados em situações diversas. Dos 33 respondentes, 29 responderam de forma positiva, enquanto três discordaram e um não teve certeza sobre o que responder. Quando indagados se teria sido possível “testar as novas ideias e conceitos em situações mais próximas da realidade”, 93,94% dos respondentes afirmou que sim, enquanto apenas um respondeu negativamente e um respondeu que não tinha certeza.

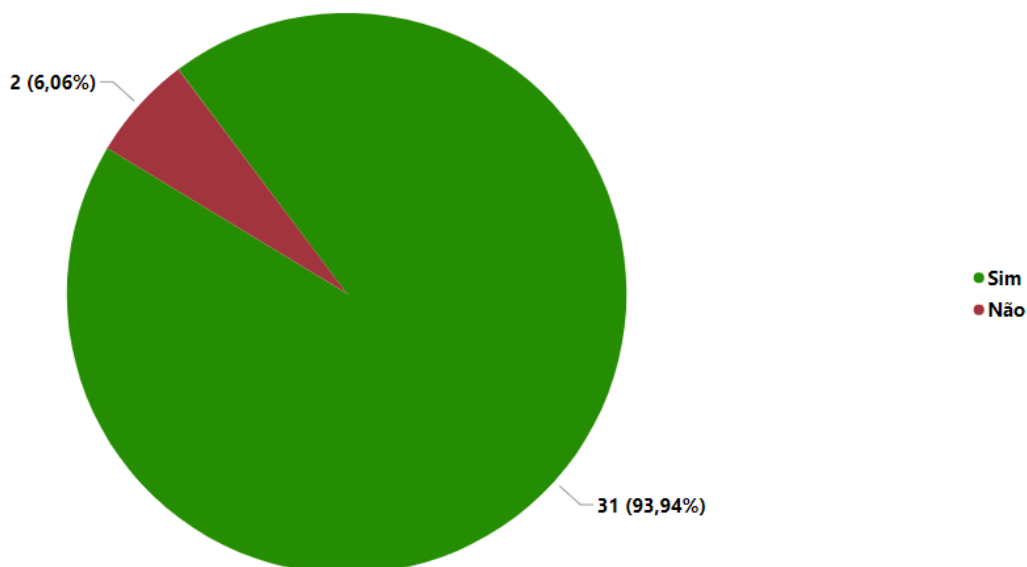
Gráfico 47 - Ao longo da disciplina, foi possível "testar as novas ideias e conceitos em situações mais próximas da realidade"?



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pergunta seguinte visava verificar se, na opinião dos alunos, a disciplina tinha sido conduzida de modo que os conhecimentos teóricos tivessem sido aplicados em situações práticas e vivenciais. Da mesma maneira, questionou se tais aplicações teriam sido devidamente supervisionadas e/ou monitoradas, de modo a oportunizar a expansão e superação do ambiente controlado, elevando a aprendizagem à prática profissional. Nessa questão, 31 alunos (93,94%) responderam positivamente, e dois (6,1%), negativamente.

Gráfico 48 - Na sua opinião, a disciplina foi conduzida de modo que os conhecimentos teóricos tenham sido aplicados em situações práticas e vivenciais, e tais aplicações foram devidamente supervisionadas e/ou monitoradas, de modo a oportunizar a expansão e superação do ambiente controlado, elevando a aprendizagem à sua prática profissional?



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pergunta 12 não foi de múltipla escolha, como as anteriores, mas do tipo “caixas de seleção”, o que significa que os alunos puderam marcar mais de uma opção. O objetivo da questão era que os alunos indicassem qual(is) dos 7 A’s da Neoaprendizagem tinham sido alcançados, no decorrer da disciplina. Não foi apresentada apenas a expressão, mas um breve conceito do que seria cada uma delas. Pretendeu-se, com isso, facilitar a escolha dos alunos e aumentar as chances de que as respostas fossem dadas o mais próximo da realidade possível. Segue, abaixo, a transcrição da questão 12:

12. Dentre os elementos abaixo, quais você considera que foram alcançados durante a aplicação da disciplina:

**AUTONOMIA** - As ações educativas promoveram e respeitaram "a autonomia em relação à escolha da profundidade dos conteúdos e acesso aos diferentes recursos e objetos de aprendizagem".

**AUTOGESTÃO** - Foi propiciado aos alunos terem "autodisciplina e autodidatismo, realizando gestão do tempo dedicado à aprendizagem."

**AUTOCONCEITO** - Foi possível realizar um "autodiagnóstico, quanto aos seus pontos fracos e fortes" e sobre o que precisou aprender e desenvolver para atingir os resultados.

**AUTOIDENTIDADE** - Suas "experiências, vivências, conhecimentos e saberes" foram utilizados durante as ações educativas, e serviram como "motivação para novas aprendizagens".

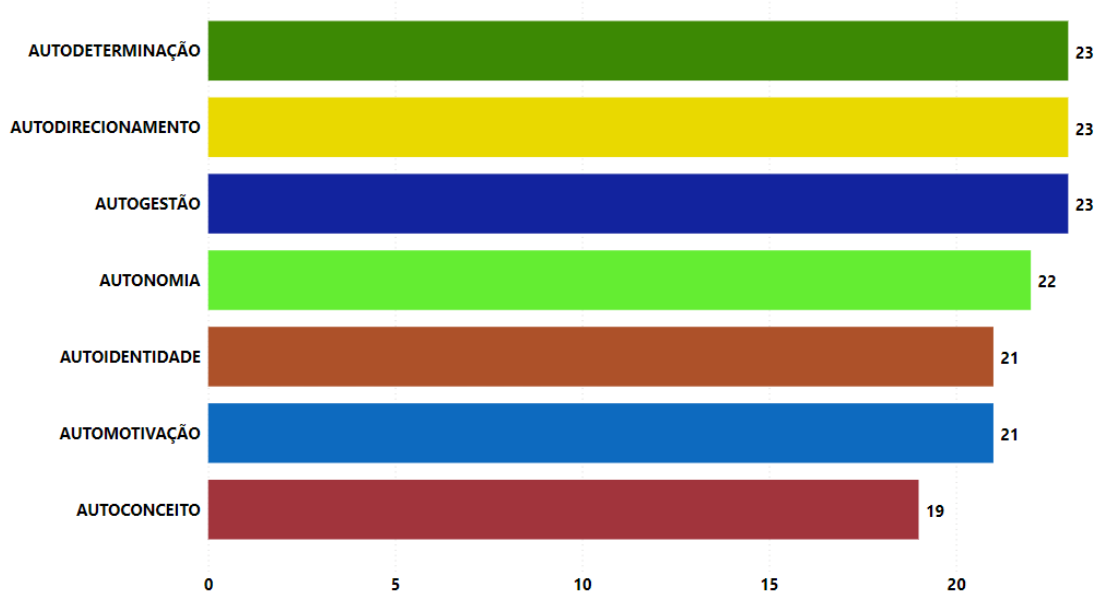
**AUTOMOTIVAÇÃO** - As ações educativas foram organizadas "em torno da aplicação da teoria em sua prática, e ficaram claros os motivos para aprender o conteúdo e como ele "pode ser aplicado aos mais variados contextos" de sua prática profissional.

**AUTODIRECIONAMENTO** - A disciplina foi ministrada de uma forma que te permitiu "identificar o melhor caminho a percorrer durante a trajetória de aprendizagem" e quais competências precisou desenvolver.

**AUTODETERMINAÇÃO** - Ao final da disciplina, foi-lhe propiciado definir e redefinir os conteúdos que deseja alcançar e as competências que deseja desenvolver.

Das respostas obtidas nessa pergunta, foi elaborado o gráfico 49:

Gráfico 49 - Dentro os elementos abaixo, quais você considera que foram alcançados durante a aplicação da disciplina:



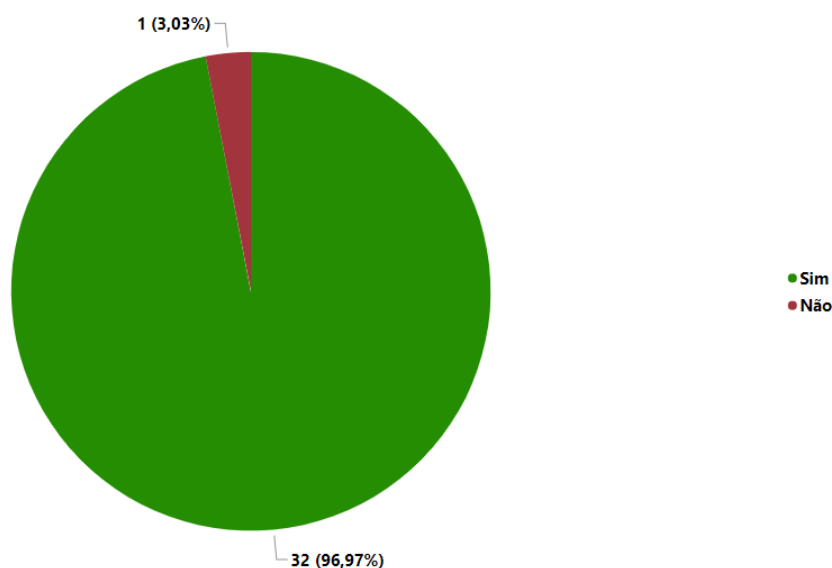
Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora o gráfico não traga valores percentuais, uma vez que os respondentes

tiveram a opção de marcar mais de uma alternativa, observa-se que 23 alunos, dentre os 33, entenderam que a forma de conduzir a disciplina possibilitou a autodeterminação dos alunos, o seu autodirecionamento e a autogestão. Isso corresponde a quase 70% dos respondentes, que entenderam que essas foram as características mais marcantes da disciplina, entre as apresentadas.

As duas questões seguintes buscaram levantar se os conceitos da aprendizagem expansiva tinham sido atingidos, ao se levar os alunos para locais mais próximos da realidade e ao se trazer outros atores para o processo de aprendizagem. Inicialmente, questionou-se os alunos se eles consideravam que as aulas ministradas fora da APM (no RPMont e no BME) tinham aumentado sua motivação para aprender. Enquanto 97% dos alunos se sentiu mais motivado, um único respondente discordou dos demais, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 50 - Você considera que as aulas ministradas fora da Academia da Polícia Militar (no RPMont e no BME) aumentaram sua motivação para aprender?

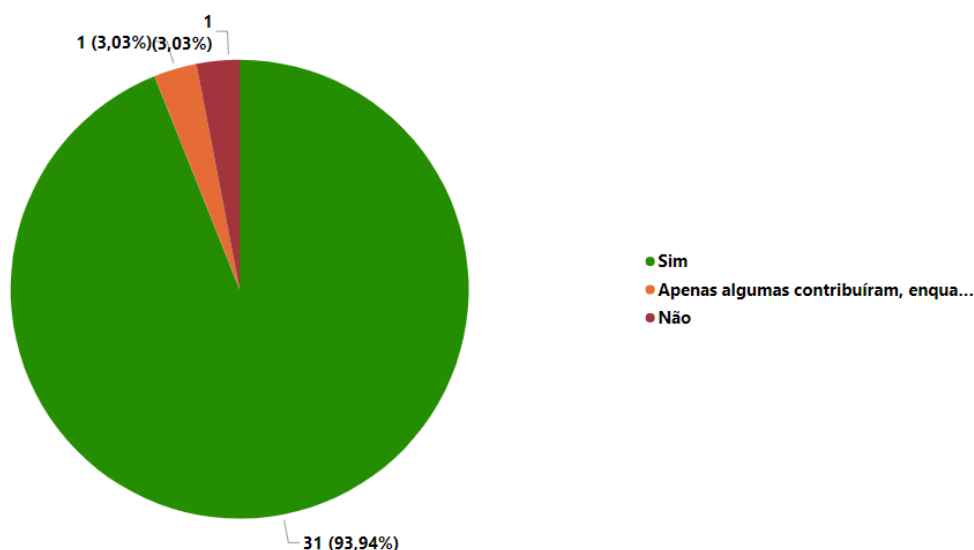


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na 14ª questão, foi perguntado se as aulas ministradas por outros Oficiais e Praças da PMES contribuíram para aumentar o relacionamento e a conexão deles com outros membros da Corporação. Nesse quesito, um aluno respondeu que não, outro escolheu a opção “Apenas algumas contribuíram, enquanto outras, não” e 31 (93,9%) perceberam a contribuição da iniciativa para o aumento da conexão e do

relacionamento com atores externos à sala de aula. O gráfico abaixo, construído a partir dessas respostas, permite melhor compreensão dos resultados.

Gráfico 51 - Você considera que as aulas ministradas por outros Oficiais e Praças da PMES contribuíram para aumentar seu relacionamento e sua conexão com outros membros da Corporação?

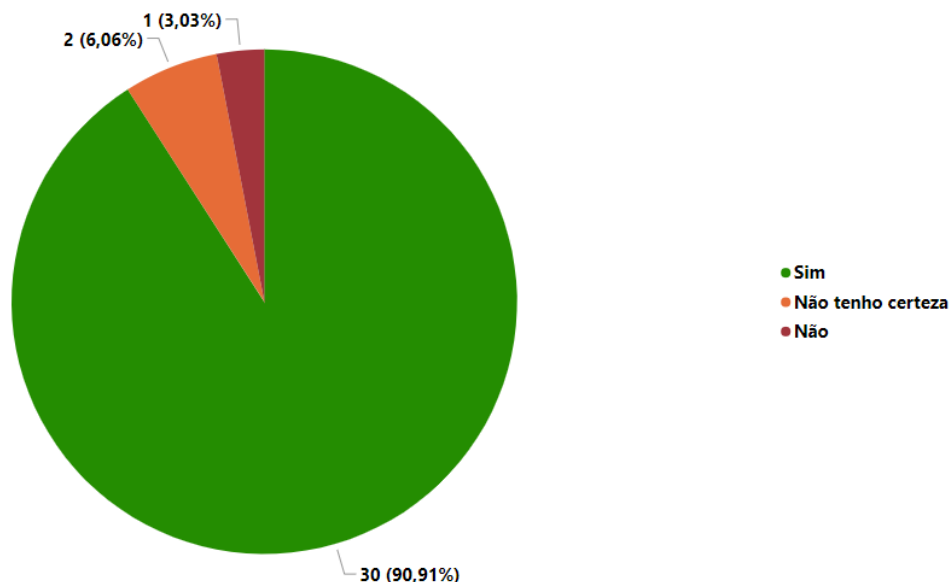


Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme relatado anteriormente, no início da disciplina havia o planejamento de uma viagem à empresa Condor S.A. – empresa que fabrica equipamentos não letais, localizada no Rio de Janeiro – que acabou não ocorrendo. Para essa viagem, também havia a previsão de visitar o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) e o Batalhão de Choque (BPChq) da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ). O objetivo era saber como aquelas Unidades utilizam os equipamentos e as TNL, dentro dos princípios da teoria da aprendizagem expansiva. Como esse planejamento havia sido passado para os alunos e gerou uma expectativa considerável entre eles, optou-se por perguntar a opinião deles acerca da contribuição que essa visita poderia trazer para a aprendizagem e para o aumento do conhecimento sobre as TNL.

O gráfico abaixo mostra que 30 dos 33 respondentes consideraram que as visitas teriam feito diferença na aprendizagem, e apenas um teve raciocínio contrário, enquanto dois alunos alegaram não ter certeza.

Gráfico 52 - Você considera que as visitas que estavam previstas para ocorrer na fábrica de equipamentos não letais e nas Unidades de Operações Especiais e de Operações de Choque da PMERJ poderiam ter contribuído para aumentar seu conhecimento acerca do Uso Proporcional da Força e das Técnicas Não Letais?



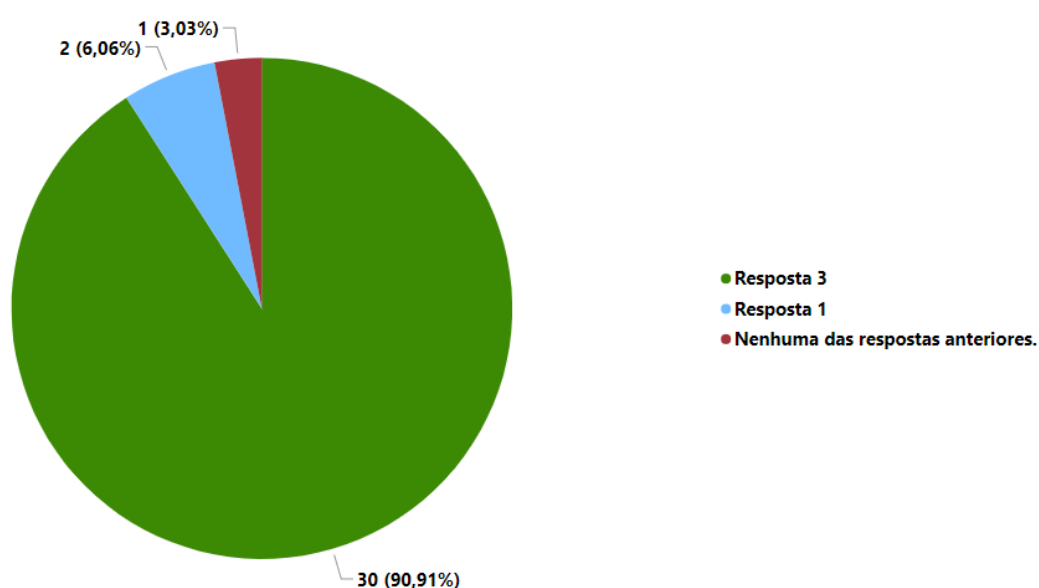
Fonte: Elaborado pelo autor.

Da 16ª à 19ª questões, foram apresentados vídeos para que se realizasse a mesma dinâmica do primeiro questionário. Optou-se por não utilizar situações hipotéticas, apresentadas por escrito, uma vez que o primeiro questionário já havia demonstrado que o efeito dos vídeos se aproxima mais da realidade, tornando um pouco mais difícil escolher a resposta correta. Os dois primeiros vídeos foram exatamente os que haviam sido apresentados anteriormente: a ocorrência de violência doméstica que culminou com a morte de policiais e a situação em que um homem estava de posse de um facão, desobedece às ordens dos policiais e é alvejado com disparos de munição de baixa energia cinética. Os vídeos podem ser localizados nos seguintes links: <https://www.youtube.com/watch?v=smquYceXJww> e [https://www.youtube.com/watch?v=Z\\_eqdURAO2s](https://www.youtube.com/watch?v=Z_eqdURAO2s). As opções apresentadas também foram idênticas, de modo que se buscou diagnosticar se a reflexão e o estudo de normas e da doutrina de emprego de TNL traria alguma mudança nas respostas.

Observando o gráfico abaixo, elaborado a partir das respostas à questão 16, observa-se que houve um aumento percentual pouco significativo nas respostas consideradas corretas, nessa questão: de 90% para 90,9%. Preocupa o fato de que

dois alunos, de um total de 33, assinalaram a resposta 1, que afirma que “A ação dos policiais foi adequada”, enquanto no primeiro questionário apenas um de 50 havia marcado essa opção. Importante lembrar que a situação em tela culminou com uma quantidade considerável de policiais mortos e feridos, e que outras pessoas poderiam ter se ferido. Por outro lado, reduziu de dois para um o número de respondentes que não encontrou alternativa correta, e outras alternativas incorretas que haviam sido marcadas, inicialmente, não foram escolhidas.

Gráfico 53 - Respostas dadas à situação do vídeo 1 (homem armado de faca que agrediu policiais em Chontales, Nicarágua, em 2006)



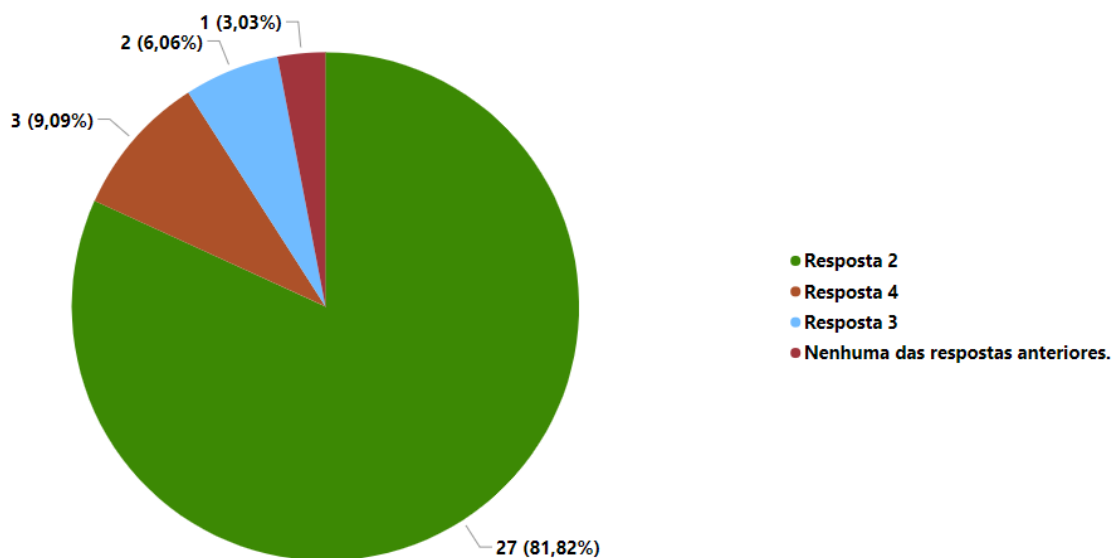
Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas da questão 17 também exigem atenção, já que o percentual de respostas adequadas caiu de 90% para 81,8%. Embora o número de policiais que marcou “Nenhuma das respostas anteriores” tenha caído de três para um, manteve-se em dois o número de policiais que marcaram que “Não havia necessidade de disparar contra a vítima, que estava de posse do facão, mas não demonstrava qualquer tipo de risco contra os policiais ou contra terceiros”. Como a quantidade total de respondentes foi menor no segundo questionário, o percentual de respostas a essa alternativa aumentou proporcionalmente, de 4% para 6,1%. Outro fato que precisa ser observado de perto é a opção pela alternativa 4 (Os policiais não deveriam ter perdido tanto tempo com verbalização e deveriam ter usado, ao chegar ao local, técnicas de mãos livres e defesa pessoal para dominar de pronto o criminoso que estava



demonstrando risco aos transeuntes), que não tinha sido escolhida por nenhum aluno, no primeiro questionário.

Gráfico 54 - Respostas dadas à situação do vídeo 2 (homem armado de faca dominado por policiais em São Paulo)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão 18 apresentou o vídeo de uma policial que reage a um assalto, em São Paulo, e alveja o criminoso, disponível no link <https://www.youtube.com/watch?v=iGG1y2g8Kds>. Para esse vídeo foram apresentadas as seguintes possibilidades de resposta:

Resposta 1: A ação da policial foi legal e legítima, tendo, adequadamente, utilizado a força potencialmente letal no momento em que o criminoso estava ameaçando as pessoas, ou seja, havia uma agressão iminente, que colocava em risco as vidas dos envolvidos na ação.

Resposta 2: A policial foi extremamente agressiva na sua ação, realizando disparos em demasia, e embora estivesse, inicialmente, em legítima defesa, responderá pelo excesso.

Resposta 3: Não havia uma agressão iminente, mas apenas ameaça, e a policial não deveria ter reagido ao assalto, mas deixado que o criminoso apenas roubasse os pertences e fosse embora, preservando, assim, sua vida.

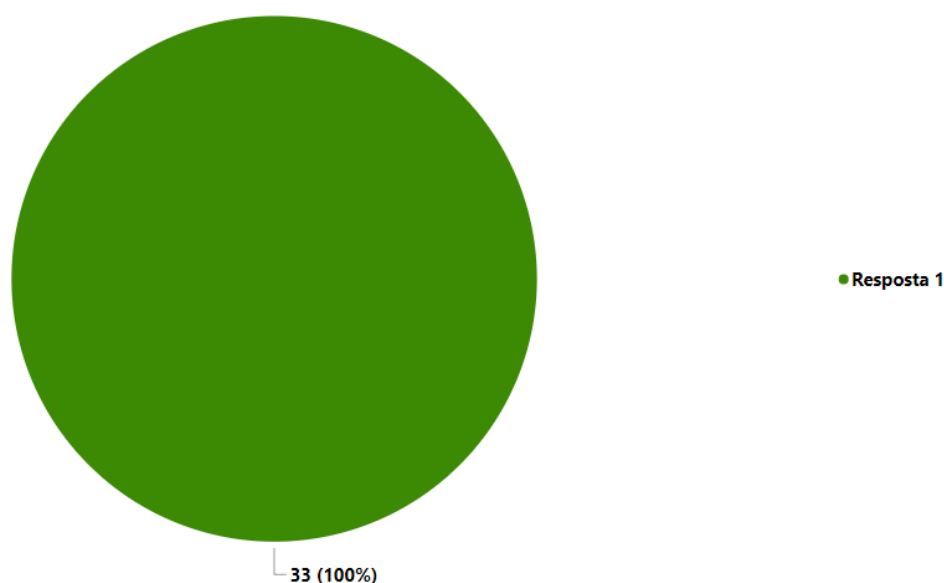
Resposta 4: A policial agiu corretamente, em estrito cumprimento do dever

legar, mas não cabe alegar legítima defesa, pois não havia nenhuma agressão por parte do jovem alvejado.

Resposta 5: A policial deveria, por força de lei, ter efetuado mais disparos, mesmo depois que o criminoso largou a arma no chão, pois ele demonstrou agressividade e precisava ser eliminado imediatamente.

O gráfico mostra que todos os respondentes escolheram a resposta 1, considerada a alternativa correta, demonstrando um emprego prático adequado dos conhecimentos adquiridos ao longo da disciplina. Apesar do resultado apresentado nas duas questões anteriores não ter alcançado o patamar de acertos esperado, o resultado dessa questão foi inédito, já que em nenhuma das situações apresentadas no primeiro questionário se obteve 100% de acertos.

Gráfico 55 - Respostas dadas à situação do vídeo 3 (policial militar reagindo a assalto na porta de escola, em São Paulo)



Fonte: Elaborado pelo autor.

O último vídeo disponibilizado é relativamente recente e pode ser acessado por meio do link <https://www.youtube.com/watch?v=vHfDr8qHkso>. Ele mostra várias pessoas agredindo dois policiais, durante o atendimento de uma ocorrência no município de Vera – MS. Um dos agressores toma o cassetete de um policial e tenta agredi-los com o equipamento, sendo alvejado por um dos militares. As alternativas apresentadas aos respondentes foram as seguintes:

Resposta 1: O policial exacerbou no uso da força, pois é nítida a superioridade de forças dos militares, que não poderiam usar a força potencialmente letal em nenhuma hipótese.

Resposta 2: Devido à quantidade de pessoas envolvidas na ocorrência, e à demonstração de agressividade dos mesmos, os policiais poderiam ter atirado, antes mesmo de o rapaz tomar o bastão e tentar agredir o policial.

Resposta 3: O policial agiu corretamente, usando a força potencialmente letal no momento em que era agredido, e que essa agressão colocava em risco sua vida.

Resposta 4: Os disparos ocorreram em estrito cumprimento do dever legal, uma vez que os policiais foram acionados para uma ocorrência de grave perturbação da ordem.

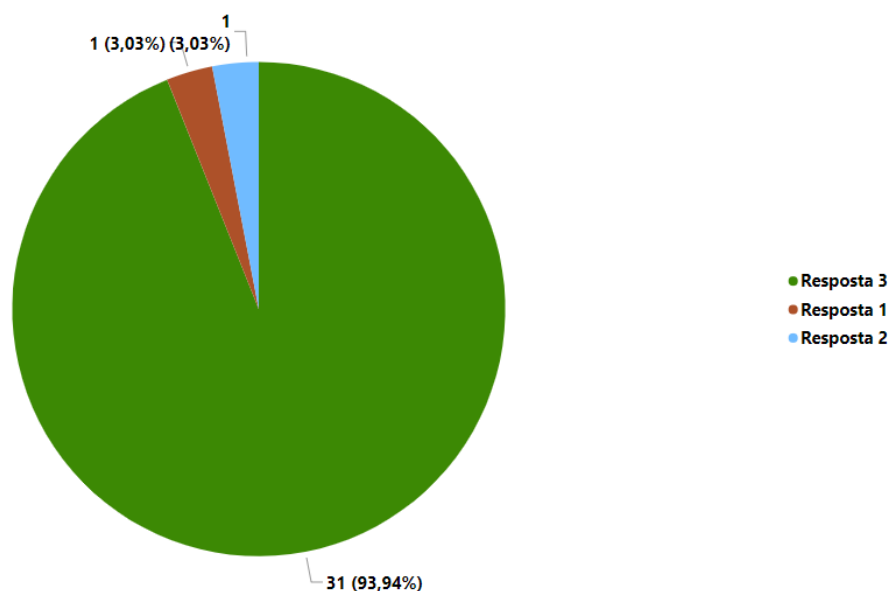
Resposta 5: Não caberia o uso da arma de fogo contra o rapaz, pois o mesmo estava desarmado, e a polícia só pode disparar arma de fogo contra um indivíduo que esteja armado.

Embora 93,94% dos respondentes tenham marcado a resposta 3, considerada correta, dois alunos marcaram alternativas preocupantes. Um deles marcou a resposta 1, segundo a qual os policiais não poderiam usar a força potencialmente letal, em uma situação que nitidamente, coloca em risco a vida dos mesmos. O outro marcou a resposta 2, segundo a qual os policiais deveriam ter atirado com base no número de pessoas e na demonstração de agressividade dos mesmos, o que também não está correto.

Mesmo tendo-se aplicado a disciplina, levando-se em conta princípios da Neoaprendizagem, observa-se que a aprendizagem sobre o uso da força mostra-se um desafio para algumas pessoas. Por menor que seja esse grupo, e por mais que as ações inadequadas durante ocorrências policiais nas quais seja necessário o uso da força sejam muito poucas, comparando-se ao total de atuações da PMES, seu efeito pode ser catastrófico, culminando até na morte de pessoas. Assim sendo, faz-se necessário continuar a busca constante pelo aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem do ensino policial. Cabe destacar aqui, que, embora tenha-se aplicado princípios da Neoaprendizagem, a metodologia não foi implementada na sua totalidade, sendo esse um fator bem provável de não se ter atingido alguns indivíduos com um estilo de aprendizagem diferenciado, com um pouco mais de dificuldade para

aprender, ou mesmo com resistência em relação ao conteúdo, o que não pode ser descartado.

Gráfico 56 - Respostas dadas à situação do vídeo 4 (policial militar dispara arma de fogo após ser agredido por jovem, durante abordagem policial, em Mato Grosso)



Fonte: Elaborado pelo autor.

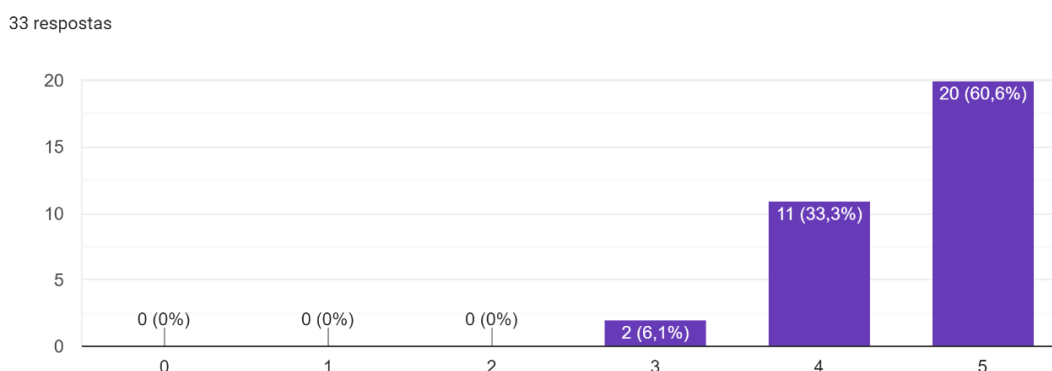
De igual forma, é preciso levar em consideração que as situações às quais os alunos foram expostos são bem polêmicas, e que, mesmo em julgamentos criminais, dificilmente há unanimidade na interpretação de situações fáticas. Considerando-se que o segundo questionário foi respondido em meio à conclusão de monografias e preparativos para a formatura do CFO, alguns alunos podem não ter respondido com a atenção devida. De qualquer forma, deve-se considerar a necessidade de aprimoramento de toda a estrutura de ensino da PMES, com o objetivo de se criar uma UCR. Desse modo, acredita-se ser possível obter o máximo desempenho no ensino da disciplina em tela, bem como de outras, relacionadas diretamente, ou não, ao uso da força. Deve-se lembrar que o ensino policial é interdisciplinar e sistêmico, e que a forma como uma disciplina é trabalhada com os alunos impacta diretamente nas demais, pois o comportamento do sistema “[...] é produzido pela interação entre as partes constituintes” (Regis, 2006, p. 154). A NBR ISO 9001 estabelece que “Entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir seus resultados pretendidos” (ABNT, 2015, p. viii).

Cabe destacar que “a governança das universidades não tem, de fato, demonstrado sua capacidade de perceber e modernizar o sistema, em sua totalidade” (Couto, 2018, p. 25). Percebe-se, conforme expõe a autora, que a dificuldade de adaptação é uma realidade que acomete, não só as Academias de Polícia, mas as Instituições de Ensino Superior (IES) de modo geral. No entanto, é preciso lembrar que “[...] a universidade, seja ela pública ou privada, tem um compromisso com a sociedade na geração de conhecimentos, na formação de profissionais [...]” (Couto, 2018, p. 26), e adaptar-se a novas metodologias de ensino que permitam maior aproveitamento do processo de aprendizagem e melhor performance fazem parte desse compromisso.

As questões 20 a 29 foram idênticas às questões 19 a 28, do primeiro questionário. Assim como na pesquisa realizada antes do início da disciplina, foi solicitado aos alunos que marcassem em uma escala de 0 a 5 o quanto eles se sentiam capazes de realizar as ações apontadas em cada questão, baseadas no PEAC da disciplina. Da mesma forma que antes, quanto mais capazes, maior deveria ser a pontuação marcada na escala. A diferença será em relação à comparação, que será feita com as respostas do primeiro questionário, e não mais com a situação que os alunos tinham, antes de ingressar no CFO.

A questão 20, assim como a pergunta 19 do questionário prévio, indagava os alunos sobre a capacidade de reconhecer os níveis de submissão do oponente.

Gráfico 57 - Reconhecer os níveis de submissão do oponente



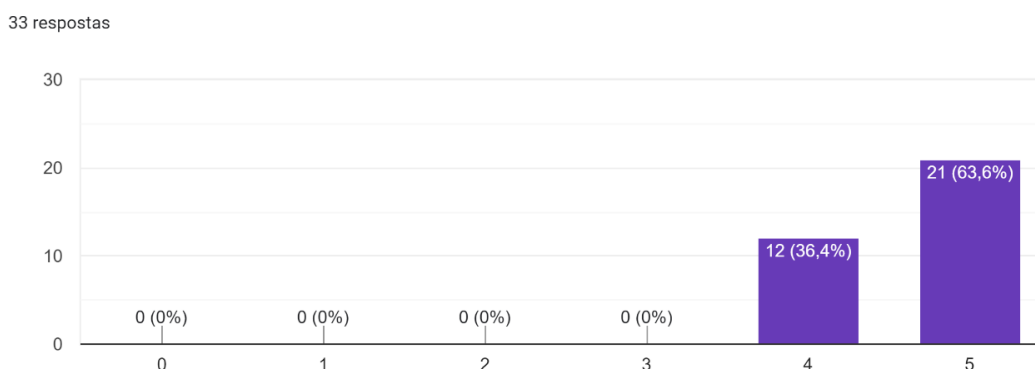
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao comparar as respostas desse gráfico com as do gráfico anterior, observa-

se que o número de alunos que se considera plenamente capaz (resposta “5”) de reconhecer os níveis de submissão do oponente subiu de 11 para 20. Ao se considerar a proporcionalidade sobre o número de respondentes obtêm-se um aumento de 22% para 60,6%, o que equivale a dizer que quase triplicou o percentual de alunos nessa condição. O número de alunos que se consideram muito capazes diminuiu, tanto em números absolutos quanto em números relativos. Se antes da aplicação da disciplina, 18 alunos (36%) marcaram a resposta “4”, agora foram apenas 11, o que equivale a 33,3% do total de respondentes. A quantidade de alunos que se considera no nível “3” (regularmente capaz) também diminuiu, mas tais resultados não geram preocupação, pois nenhum aluno se considerou incapaz ou pouco capaz de realizar essa ação. Dessa forma, pode-se considerar que esse objetivo foi plenamente alcançado, levando-se em conta as diferenças entre as pessoas, o que torna impossível que todas se considerem totalmente capazes de executar todas as ações em todas as disciplinas.

A questão 21, por sua vez, teve por escopo saber se os alunos se tornaram mais capazes de reconhecer os diversos níveis de força à disposição dos encarregados de aplicação da lei.

Gráfico 58 - Reconhecer os diversos níveis de uso da força disponíveis para a polícia



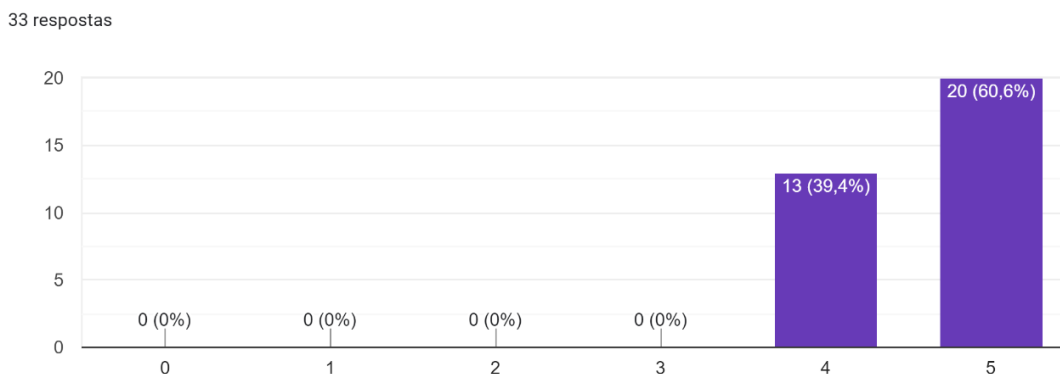
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa questão, novamente, é possível perceber a concentração de respostas nos níveis “4” e “5”, o que indica que todos os alunos que responderam ao questionário consideram-se, após terem cursado a disciplina, muito capazes ou totalmente capazes de reconhecer os diversos níveis de uso da força disponíveis para a polícia.

Comparando-se esse gráfico com o gráfico elaborado a partir das respostas dadas ao primeiro questionário, percebe-se que apenas 30% consideravam-se totalmente capazes, e 40%, muito capazes, o que significava um percentual de 76% do total, sendo que os demais (24%) estavam divididos entre os níveis 0 e 3.

Considerando as respostas anteriores, não houve surpresa no resultado da pergunta 22, onde os alunos demonstraram um aumento da capacidade de relacionar adequadamente os níveis de submissão com os níveis de força a serem utilizados em ocorrências policiais. De igual modo, nessa questão, as respostas se concentraram nos níveis “4” (muito capaz) e “5” (plenamente capaz), e nenhum aluno se considerou regularmente capaz, pouco capaz ou completamente incapaz. Considerando que o primeiro questionário teve 40% das respostas no nível “4” e apenas 20% das respostas no nível “5”, totalizando 60% nesses níveis mais altos, pode-se afirmar que houve um grande avanço da capacidade de relacionar os níveis de submissão com os níveis de força.

Gráfico 59 - Relacionar adequadamente os níveis de submissão do seu oponente com os níveis de força que você deve utilizar em ocorrências policiais

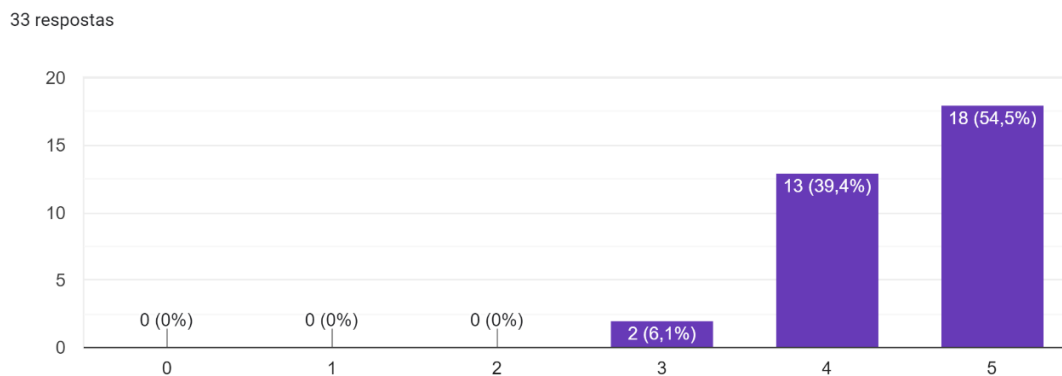


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão 23 – que perguntava sobre o reconhecimento dos componentes físico, doutrinário e ético do conceito não letal – houve, mais uma vez, um aumento considerável na capacidade de realizar a ação, em especial no nível “5”. Enquanto as respostas ao primeiro questionário indicavam 8% das respostas no nível mais alto, o segundo apontou 54,5% das respostas nessa opção. Em todos os outros níveis houve redução do percentual de respostas, sendo que os níveis “0”, “1” e “2”, que concentraram 44% das respostas no primeiro questionário não foram marcados por

nenhum aluno, dessa vez.

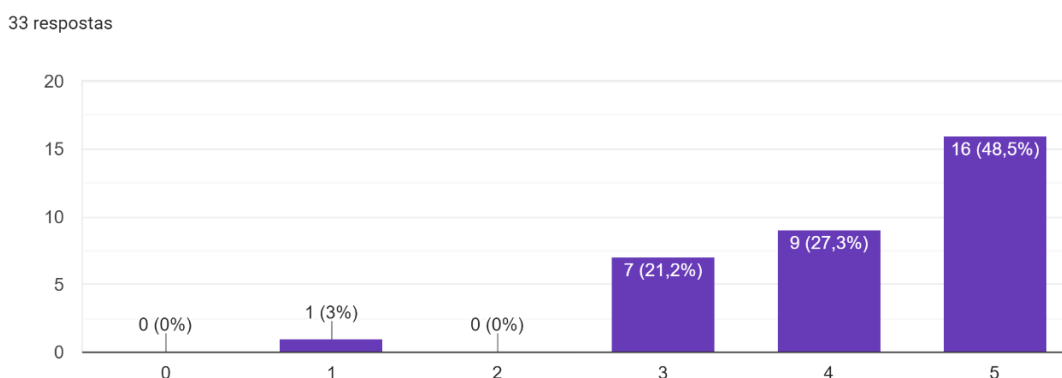
Gráfico 60 - Reconhecer os componentes físico, doutrinário e ético do Conceito Não Letal



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pergunta de número 24 também demonstrou aumento na capacidade de implementar um Programa de Técnicas Não Letais, em âmbito de Unidade e Subunidade. O percentual de alunos que se consideravam totalmente capazes de executar a ação (nível “5”) subiu de 12% para 48,5%, e os que se consideram muito capazes (nível “4”) passaram de 14% para 27,3%. Os alunos que se achavam regularmente capazes (nível 3), que antes eram 18% agora são 21,2% e apenas um aluno (3%) marcou o nível “1”, que indica pouca capacidade, sendo que no questionário anterior esse número era de sete alunos (14%).

Gráfico 61 - Implementar, em âmbito de Unidade e Subunidade, um Programa de Técnicas Não Letais



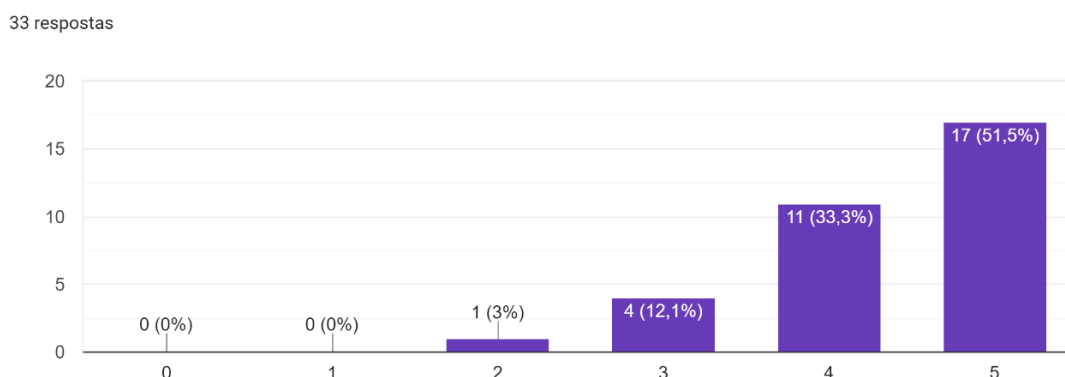
Fonte: Elaborado pelo autor.

Questionados sobre a capacidade de classificar corretamente as TNL existentes, os alunos demonstraram, novamente, resultados positivos no processo de



aprendizagem.

Gráfico 62 - Classificar corretamente as Técnicas Não Letais

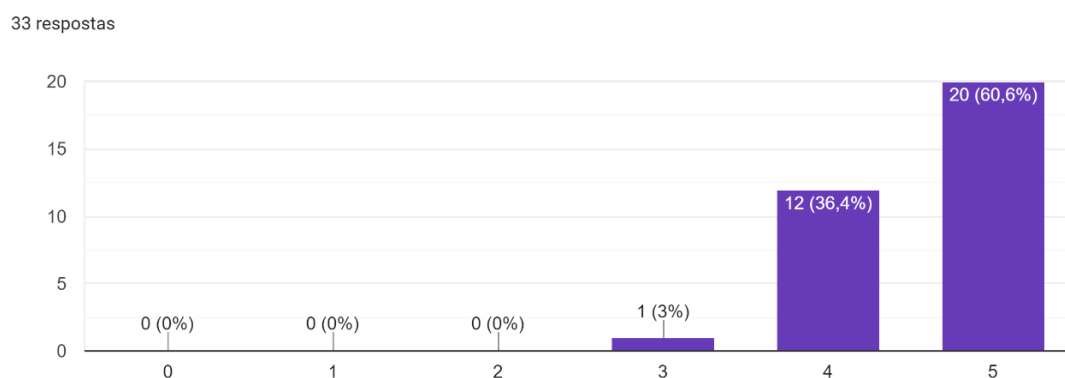


Fonte: Elaborado pelo autor.

Se apenas 10% se consideravam plenamente capazes (nível “5”), esse percentual passou a ser de 51,5%, e os 12% que se achavam muito capazes (nível “4”), agora são 33,3%. O percentual de alunos regularmente capazes (nível “3”) permaneceu praticamente inalterado (12%), e apenas um aluno marcou o nível “2”, sendo que não houve nenhuma resposta nos níveis “0” e “1”. No questionário anterior, 66% das respostas se concentraram nos três níveis mais baixos, o que indica a apreensão do conteúdo.

A questão 25 do questionário anterior – que tratava do uso de EPI e EPC – causou preocupação pela baixa demonstração de conhecimento, mesmo entre os alunos que já eram policiais. Ela foi repetida na questão 26, cujas respostas resultaram no gráfico abaixo.

Gráfico 63 - Utilizar corretamente os EPI e EPC disponíveis na PMES

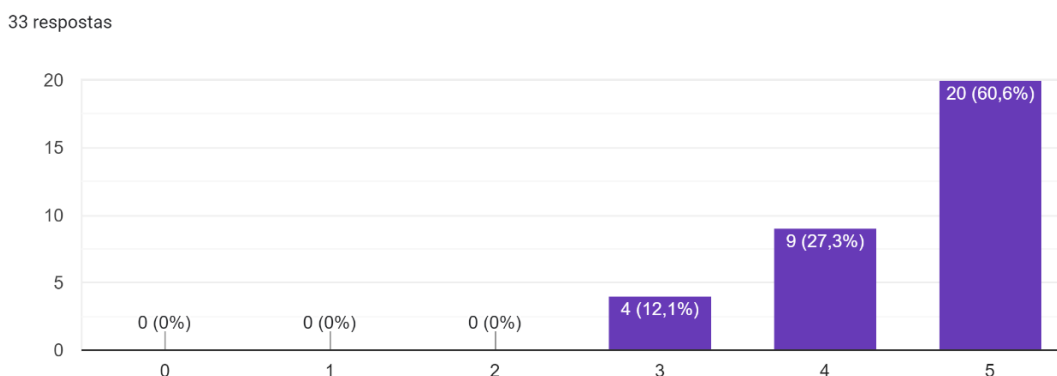


Fonte: Elaborado pelo autor.

A simples redução dos níveis “0”, “1” e “2” – que somaram 44% das respostas, no primeiro questionário – a zero, já demonstra um avanço significativo da criação de conhecimento dos alunos. Ao verificar que o percentual de alunos plenamente capazes (nível “5”) de utilizar tais equipamentos aumentou de 10% para 60,6%, é exequível afirmar que a geração de conhecimento foi altamente produtiva. O nível “4”, do mesmo modo, avançou de 16% para 36,4%, deixando uma concentração de 97% das respostas nos dois níveis mais altos de capacidade.

A questão 27, que corresponde à questão 26 do questionário prévio, desejava medir a capacidade de utilizar corretamente os agentes químicos não letais.

Gráfico 64 - Utilizar corretamente os agentes químicos não letais

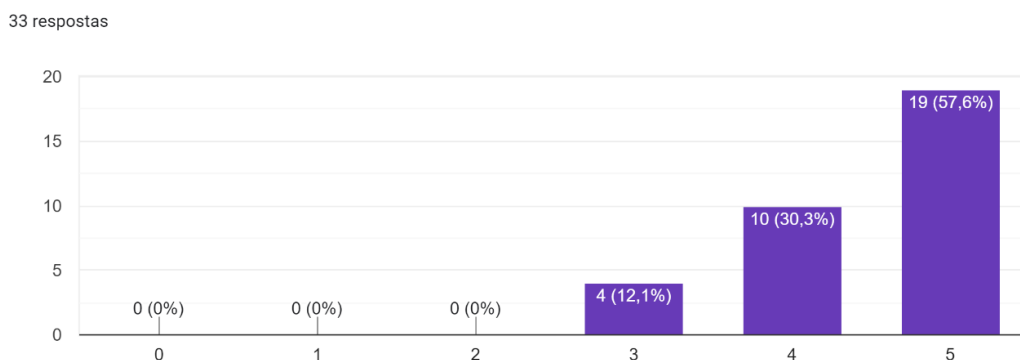


Fonte: Elaborado pelo autor.

A concentração de todas as respostas nos três níveis mais altos já é um avanço, uma vez que 68% das respostas do primeiro questionário estavam nos três níveis mais baixos. O aprimoramento da capacidade dos alunos torna-se ainda mais visível quando se constata que os quatro alunos (de 50) que marcaram a resposta “5” (plenamente capazes) tornaram-se 20 (de 33), indicando um aumento de 8% para 60,6% dos respondentes nesse nível. No nível “4”, os 4% passaram a ser 27,3% e nos níveis mais baixos houve decréscimo. Os três níveis mais baixos não obtiveram resposta no questionário mais recente e o nível “3” passou de 20% para 12,1%.

A questão de número 28 correspondia à 27 do questionário anterior, que concentrou 82% das respostas nos três níveis mais baixos. Percebe-se, no gráfico abaixo que essa concentração foi a zero.

Gráfico 65 - Manusear corretamente e realizar disparos com um Dispositivo Eletrônico de Controle (DEC)

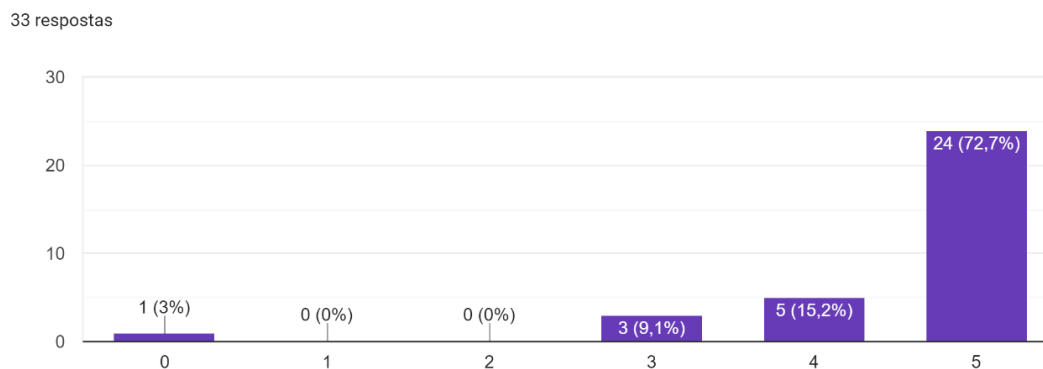


Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao mesmo tempo, observa-se que a concentração de respostas nos níveis “4” e “5” subiu de 8% para 87,9% do total e o nível “3” teve um ligeiro aumento, de 10% para 12,1%. Essa questão objetivou estimar a quantidade de alunos que se sentia capaz de manusear corretamente e efetuar disparos com um DEC.

Por fim, a questão de número 29 questionou os alunos sobre sua capacidade de compreensão sobre o emprego de equinos e cães na atividade policial. Acompanhando os resultados anteriores, percebe-se uma concentração considerável das respostas nos três níveis mais altos de capacidade. Apenas um aluno (3%) se sentia completamente incapaz de tal compreensão, e nenhum aluno marcou os níveis “1” e “2”. O primeiro questionário concentrou, nesses três níveis inferiores, 66% das respostas. O aumento no nível “5” foi de 12% para 72,7%, e no nível “4”, de 8% para 15,2%, enquanto houve redução no nível “3” – de 14% para 9,1%.

Gráfico 66 - Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, foi acrescentada uma questão ao questionário posterior à aplicação da disciplina, que visava permitir aos alunos, apresentar sugestões que pudessem contribuir para aplicação da disciplina no futuro, ou deixar algum comentário sobre o modo como a disciplina fora aplicada. A questão era aberta, permitindo digitação livre, por parte dos alunos. Apenas um aluno deixou o seguinte comentário: “Aluno não deve ser usado como alvo para disparo de ‘FN’”. O aluno, provavelmente, se referiu à aula de habilitação em espingarda calibre 12, com munições de baixa energia cinética, na qual os alunos receberam disparos de um lançador fabricado pela FN Herstal, uma empresa austríaca. Os disparos foram realizados a uma distância segura, com todas as normas de segurança, e visavam, conforme já explicado, a criação de conhecimento tácito sobre os efeitos do equipamento. Tal exercício é primordial para que os alunos não criem excesso de confiança no equipamento, imaginando que seus efeitos são mais potentes do que realmente são. Ao mesmo tempo, visa evitar o uso exacerbado da força, deixando claro para os alunos que os efeitos são dolorosos e desagradáveis, e por isso conseguem dissuadir pessoas que estejam resistentes à verbalização ou a recursos menos ofensivos.

Observa-se, por meio das respostas dos alunos ao questionário aplicado após o término da disciplina, que a ampla maioria dos alunos (mais de 90%) considerou que o questionário anterior permitiu o resgate de conhecimentos prévios e contribuiu para a melhor apresentação dos conteúdos. Responderam que a disciplina foi conduzida de modo a resgatar conhecimentos e a acrescentar novos conhecimentos aos anteriores, e que os treinamentos recebidos ajudaram a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força. A mesma quantidade de alunos acredita, também, que os conhecimentos sobre o uso proporcional da força e sobre TNL, adquiridos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional. Além disso, entenderam que a disciplina possibilitou a reflexão crítica acerca das suas ideias sobre o assunto e que foi possível “testar as novas ideias e conceitos em situações mais próximas da realidade”. Consideraram, ainda, que a disciplina foi conduzida de modo que os conhecimentos teóricos foram aplicados em situações práticas e vivenciais, devidamente supervisionadas e/ou monitoradas, e que isso oportunizou a expansão e superação do ambiente controlado, elevando a aprendizagem à prática profissional. Por fim, consideraram que as aulas ministradas fora da APM aumentaram a motivação para aprender e que as aulas ministradas por

outros Oficiais e Praças contribuíram para aumentar o relacionamento e a conexão com outros membros da PMES.

Todas as perguntas acima tiveram mais de 90% das respostas concordando que a disciplina foi ministrada de acordo com os princípios da Neoaprendizagem e de modo a impulsionar a transferência do aprendizado para a prática do trabalho.

Considerando-se que a Neoaprendizagem foi adequadamente aplicada, a partir das respostas dadas às perguntas acima, passa-se à análise das questões que tinham o escopo de mensurar a percepção dos mesmos acerca de sua capacidade de realizar as ações apontadas nas questões 19 a 28 – do primeiro questionário – e 20 a 29 – do segundo. É perceptível, ao comparar as respostas, que os alunos se sentiram mais capazes de realizar as ações apresentadas, após o emprego da Neoaprendizagem na aplicação da disciplina. Do mesmo modo, é possível perceber que os alunos consideram que foram alcançados os 7A's da Neoaprendizagem, mesmo não lhes tendo sido falado sobre eles. A questão 12 do questionário aplicado após o encerramento da disciplina – ilustrada no gráfico 49 – comprova tal fato.

Considerando-se as perguntas que tiveram maior quantidade de respostas positivas, por parte dos alunos, pode-se afirmar que a Neoaprendizagem contribuiu na disciplina, sob os seguintes aspectos:

- a. Tanto a aplicação do questionário prévio quanto a condução da disciplina auxiliaram no resgate de conhecimentos prévios, o que se torna particularmente importante em um curso voltado à formação profissional de adultos. Foi, portanto, aplicado o módulo RESGATAR, “[...] propiciando o confronto com o que já sabem sobre o objeto a ser estudado” e estimulando o “[...] estilo de aprendizagem ativo, responsável pela capacidade de encontrar significado a partir do envolvimento profundo com a experiência [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 100);
- b. A disciplina foi conduzida de modo a acrescentar novos conhecimentos sobre o assunto, ajudando os alunos a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força;
- c. Os conhecimentos sobre UPF e TNL adquiridos durante a disciplina poderão

- contribuir para a futura atuação profissional dos Asp – transferência da aprendizagem para a prática do trabalho;
- d. A disciplina foi conduzida de modo a possibilitar a reflexão crítica sobre o assunto. Buscou-se, desse modo, “[...] estimular o estilo de aprendizagem reflexivo, responsável pela capacidade de conectar experiências e ideias por meio de uma reflexão sustentada [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 102), conforme previsto no módulo REFLETIR, da Neoaprendizagem;
- e. A disciplina permitiu e estimulou a busca de novos conceitos, teorias e modelos para ampliar os conhecimentos sobre o assunto, de modo que possam ser aplicados em situações diversas. O módulo CONHECER visa “[...] estimular o estilo de aprendizagem teórico, responsável pelo envolvimento profundo na abstração e raciocínio lógico” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 104);
- f. Foi possível, durante a disciplina, “[...] testar as novas ideias e conceitos em situações mais próximas da realidade [...]”. Percebe-se, nesse caso, a aplicação do módulo TESTAR e o estímulo ao “[...] estilo de aprendizagem pragmático, responsável por testar ideias e/ou implementar planos, fundamentado em conceitos, teorias e modelos” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 106);
- g. A disciplina foi conduzida de modo que os conhecimentos teóricos foram aplicados em situações práticas e vivenciais, devidamente supervisionadas e/ou monitoradas, de modo a oportunizar a expansão e superação do ambiente controlado, elevando a aprendizagem à prática profissional dos estudantes. O módulo APLICAR, da Neoaprendizagem, busca “[...] estimular a transferência do aprendizado para a prática social e do trabalho, desenvolvendo a capacidade para um desempenho competente” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 108);
- h. Foram alcançados os sete A’s da Neoaprendizagem, que devem ser “[...] gerenciados durante os macroprocessos de planejamento, execução e avaliação dos programas e ações educativas para o público jovem adulto” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 61), partindo-se do pressuposto de que

“[...] o jovem adulto tem responsabilidade sobre seu processo de aprendizagem [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 106). Observou-se, nas respostas, destaque para o autodirecionamento, a autodeterminação e a autogestão;

- i. As aulas ministradas fora do ambiente de sala de aula, e/ou por outros *stakeholders* contribuíram para aumentar a motivação para aprender e o relacionamento e conexão com outros membros da organização. Silva e Freire (2019, p. 62) lecionam que a motivação para aprender “[...] direciona o esforço, a intensidade e a persistência dos alunos profissionais adultos em ações de aprendizagem”. A Neoaprendizagem, por sua vez, entende que o contato com outros membros do sistema contempla dois sistemas, pois “[...] além do sistema composto pelo ensinante, aprendente e pelo objeto de estudo, incorpora-se o sistema de aplicação futura do aprendido” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 83). Essa característica tem grande importância quando se fala em transferir a aprendizagem para a prática do trabalho;
- j. Ao término da disciplina, os alunos se consideraram mais capazes em realizar todas as ações apontadas nas questões elaboradas com base nos objetivos da disciplina (19 a 28 – no primeiro questionário – e 20 a 29 – no segundo questionário). O desenvolvimento da “[...] capacidade de aplicar o conhecimento em experiências práticas, aproximando os alunos da realidade, ou mais próximo da realidade [...]” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 128) também é preconizado pela Neoaprendizagem e impacta na transferência da aprendizagem para a prática do trabalho.

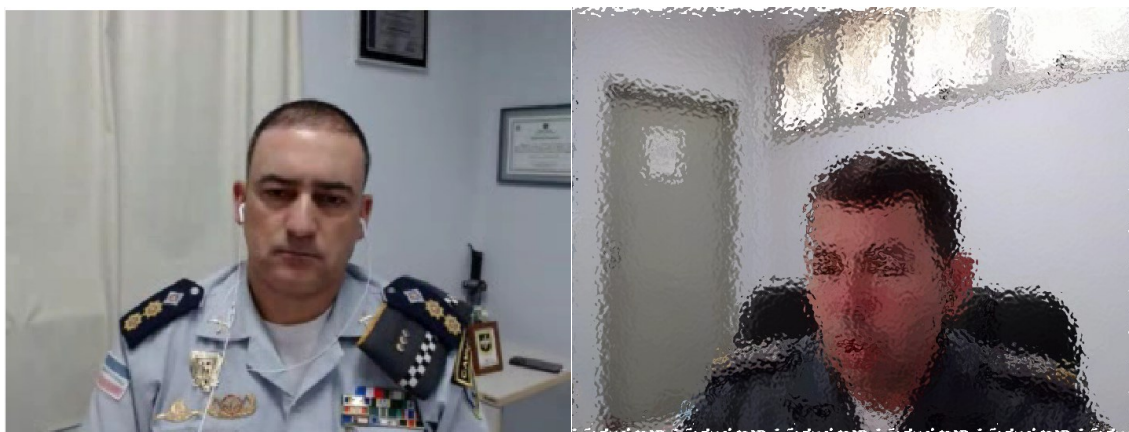
Dessa maneira, pode-se afirmar que, por meio da análise dos questionários, considera-se alcançado o quarto e último objetivo específico: **“identificar a contribuição do emprego do Ciclo da Neoaprendizagem na disciplina ‘Técnicas e Tecnologias Não Letais’ do Curso de Formação de Oficiais da PMES.”**

O subcapítulo seguinte visa analisar as entrevistas feitas com Oficiais Superiores de algumas das Unidades que receberam Asp oriundos da turma estudada, a fim de saber se houve transferência da aprendizagem para a prática do trabalho. Com isso, busca-se alcançar o objetivo geral do presente estudo.

## 5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OFICIAIS SUPERIORES DE UNIDADES QUE RECEBERAM ASPIRANTES A OFICIAL

Conforme já exposto no Capítulo 3, foram realizadas entrevistas com Oficiais da PMES. O objetivo foi verificar a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho, buscando atingir, dessa forma, o objetivo geral da pesquisa.

Fotografia 20 - Entrevista realizada com Oficial Superior do 5º BPM



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

A primeira pergunta feita ao primeiro entrevistado buscou saber se, em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, seria possível afirmar que o Asp formado em 2023, recebido pelo 5º BPM, tem gerado maior aprendizagem junto aos demais militares da Unidade, disseminando e transferindo mais conhecimento acerca de TNL. O entrevistado 1 informou que o Asp recebido no 5º BPM vem sendo acompanhado por ele há cerca de quatro meses, e que não é possível responder, com maior profundidade, à primeira pergunta. Afirmou, no entanto, que o Asp demonstra “[...] um conhecimento que, ao meu ver, é um aperfeiçoamento em relação às turmas anteriores [...]” e “[...] uma capacidade de transmitir isso à tropa, aos subordinados, às equipes de serviço [...]”. Disse, de igual forma, que via o Aspirante “[...] com bastante propriedade falando sobre a utilização [...]” de espargidores de agentes químicos. Sua percepção é de que o egresso da turma estudada recebeu “[...] um treinamento a mais, uma capacidade a mais [...]” que lhe permite transmitir esse conhecimento à tropa.

Na segunda pergunta, buscou-se saber se era possível considerar que o Asp demonstrava maior prontidão para transferir para a prática, conhecimentos sobre TNL.



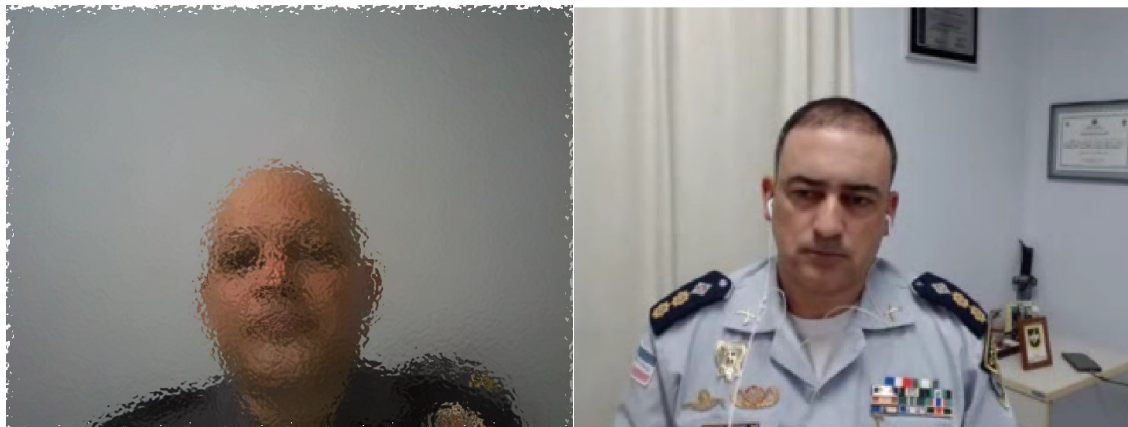
A fim de facilitar a compreensão da pergunta, foram usados como exemplos, os conhecimentos relacionados ao emprego de TNL, como espargidores de agentes químicos, Dispositivos Eletrônicos de Controle (DEC) ou disparos de munições de impacto controlado. O entrevistado respondeu que é possível afirmar que o Asp recebido pelo 5º BPM demonstra, em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, maior prontidão. Foi explicado ao entrevistado que, nessa pergunta, deveria considerar, os conhecimentos importantes, mas não usados cotidianamente pelo militar.

A terceira pergunta buscava entender se o Asp vem aplicando com maior efetividade e constância, conhecimentos, competências, comportamentos e/ou atitudes acerca de TNL, quando comparado aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores. Considerou-se, nessa questão, os conhecimentos necessários à execução de atividades cotidianas, como a capacidade de relacionar, adequadamente, os níveis de submissão de oponentes e o nível de força proporcional e o uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual, como o colete balístico. O entrevistado respondeu ser possível responder afirmativamente, a essa pergunta. Destacou que tem acompanhado algumas ações do militar e tem percebido que as suas ações “[...] são, realmente, bem proporcionais ao comportamento do abordado [...]” e que ele “[...] tem empregado sempre os meios de forma bem proporcional [...]”. Em relação ao uso do colete balístico, o Asp tem sido “[...] bastante zeloso, bastante cauteloso [...], e que considera o futuro Oficial, em relação ao colete balístico, “[...] tem agido de forma exemplar [...]”.

O último questionamento feito ao entrevistado 1 foi em relação à autonomia demonstrada pelo Asp na execução de tarefas relacionadas ao uso proporcional da força e de TNL, em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores. O entrevistado foi orientado a considerar, para essa questão, autonomia como sendo a capacidade do militar executar adequadamente as tarefas cotidianas relacionadas ao uso proporcional da força e de TNL sem recorrer a outros militares. Quando o policial não tivesse determinado conhecimento, mas tivesse a capacidade de recorrer a manuais de instrução ou outras fontes de consulta, para buscar as informações de que não dispusesse, deveria ser considerado autônomo. A esse questionamento, o Oficial respondeu que tem percebido o Aspirante “[...] bastante interessado em realmente buscar esse conhecimento por conta própria [...] e não apenas esperar que

a gente passe alguma coisa para ele [...]”. Informou que conversaram sobre a disponibilização da Taser para a Unidade e que o Aspirante se demonstrou interessado em “[...] ter esse conhecimento para poder colocar em prática e para poder passar para os demais, para o restante da equipe [...]”.

Fotografia 21 - Entrevista realizada com Oficial Superior do 4º BPM



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Ao responder à primeira pergunta, o entrevistado 2 informou que tem percebido, em relação à temática das TNL os Asp “[...] estão muito bem formados [...]” e que a Unidade tem tido muitas ocorrências de atendimento a bailes chamados de Mandela, e os Asp costumam chegar a esses locais pouco depois da primeira viatura designada para atendê-las. Que “[...] quase todas as ocorrências que ocorreram, dessa natureza, foram desenroladas por meio de técnicas não letais [...]”, que não se recorda de “[...] nenhuma pessoa que ficou gravemente lesionada durante essas intervenções [...]” e que “[...] foram feitas intervenções com utilização de granadas de efeito moral, munições de elastômero [...]”. Afirmou que, até o presente momento, não receberam nenhuma reclamação de pessoas presentes nessas intervenções que tenham ficado gravemente feridas, e ressaltou que “[...] não foram intervenções fáceis de serem realizadas [...]”. Destacou que tiveram, no mês de dezembro, três ou quatro ocorrências com 200 a 400 pessoas. Que essas situações são complexas e que os Asp atuaram muito bem nessas ocorrências e que foi usada uma sequência de verbalização, granadas de efeitos moral e depois, o elastômero, culminando com a dispersão dos tumultos e a resolução dos problemas, sem consequências mais graves. Que não se recorda de emprego de força letal em nenhuma dessas

ocorrências, e que, na sua opinião, os atuais Aspirantes “[...] atuaram muito bem [...]” e que “[...] estão muito melhor preparados do que turmas anteriores [...]”. Afirmou, também “[...] que a equipe que está lá tem tido uma atuação muito boa no que tange a esses meios não letais [...]”.

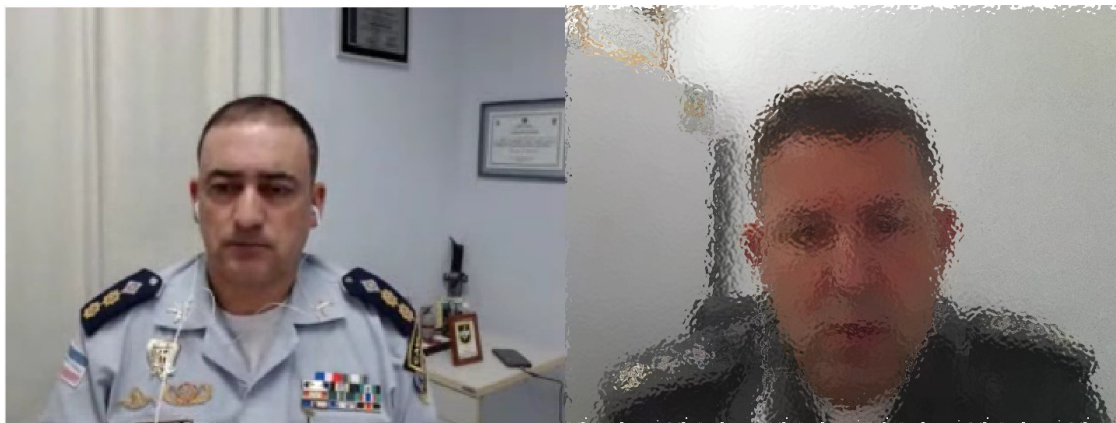
Respondeu, na segunda pergunta, acerca da prontidão para a transferência de conhecimentos sobre TNL, que tem percebido que “[...] os Aspirantes têm essa vontade, essa disposição, até mesmo porque a pessoa para quem ele transfere esse conhecimento é o cara que está na ponta auxiliando-o nessas ocorrências [...]”. Informou que tem um Aspirante que fez a formação da Taser e se prontificou a transmitir os conhecimentos sobre o armamento e iria instruir, a partir da semana seguinte, a tropa da Unidade. Afirmou que “[...] os Aspirantes têm essa vontade, essa disposição de estar contribuindo, formando e aperfeiçoando a nossa tropa no uso dessas ferramentas não letais que são fundamentais e são muito viáveis, porque se evita grandes problemas ao utilizá-las [...]”.

Ao responder à terceira pergunta, o Oficial afirmou que o comando da Unidade tem grande preocupação em relação ao uso do colete balístico, cujo uso é obrigatório. Que os Asp têm sido orientados no sentido de cobrar o uso do colete de seus subordinados. Que os futuros Oficiais “[...] têm cobrado isso da tropa [...]”. Em relação às ocorrências atendidas, “[...] têm demonstrado essa preocupação com a segurança não só própria, como de terceiros [...]” e que nos eventos conhecidos como Mandelas “[...] muitas vezes existem crianças e pessoas idosas que podem não estar envolvidas diretamente nesse tipo de evento clandestino, mas que podem ser vítimas de uma munição mal utilizada [...]”. Os Aspirantes “[...] têm auxiliado bastante nisso [...]” e que acredita que a formação deles nessa área está sendo muito adequada e que eles “[...] têm feito o seu papel de estar transmitindo esse conhecimento para a tropa [...]”. Que o próprio comando do 4º BPM, quando detecta qualquer situação que exija intervenção junto à tropa, para correção de atitudes, reporta-se aos Asp, para que esses, na condição de CPU, procedam com essa orientação. Completou, dizendo que os Asp “[...] têm atendido muito bem, a contento, nessa temática de fazer uso, tanto dos Equipamento de Proteção Individual quanto no uso dos meios e técnicas não letais, no dia a dia [...]” e que, nas ocorrências em que “[...] os policiais têm encontrado resistência, tanto passiva quanto ativa, por parte das pessoas abordadas [...]” não têm encontrado grandes problemas, e que não tem havido registro de lesões corporais,

mesmo quando existe resistência às abordagens. Que os Asp têm “[...] batido nessa tecla de que temos que evitar ao máximo o uso da força letal [...]” e que isso tem gerado um maior cuidado por parte da tropa. Ratificou, por fim, em relação aos Asp, que “em comparação com turmas anteriores, eles estão muito mais preparados para fazer esse tipo de atuação no dia a dia [...]”.

À quarta pergunta, que visava verificar a autonomia dos egressos do CFO-3 estudado no presente trabalho, respondeu que “[...] em comparação com outras turmas, eles têm mais autonomia [...]”. Que tem percebido a consulta a materiais fornecidos pela PMES e mesmo a materiais de outras polícias, que estão alinhados com a doutrina da corporação. Que o comando da Unidade apoia essa autonomia, e que entende que a transmissão do conhecimento à tropa é importante pois atinge pessoas que vão, inclusive, proteger a vida dos próprios instrutores. Citou uma ocorrência em que infratores tentaram fazer reféns, mas que o CPU chegou junto com a tropa e coordenou o cerco, tendo conseguido demover os criminosos de permanecer com os reféns, por meio da verbalização. Que existe interesse do comando do 4º BPM para que os demais Asp tenham acesso à instrução de Taser, para que possam transmitir esses conhecimentos à tropa. Completou dizendo que, de forma geral, o conhecimento com o qual chegaram ao 4º BPM e a desenvoltura demonstrada se converteu em resultados positivos. Que não houve, ao longo do ano passado, nenhuma reclamação, nem mesmo na mídia, de uso desproporcional da força. Que o número de pessoas baleadas em consequência de intervenção policial tem sido muito baixo e que eles têm tido poucos problemas relacionados ao uso da força. Que isso, em sua opinião vincula-se ao fato de esses militares estarem muito bem preparados e que sua “[...] formação tem sido muito bacana, nesse sentido [...]”.

## Fotografia 22 - Entrevista realizada com Oficial Superior do 10º BPM



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

As perguntas feitas ao Oficial do 10º BPM foram as mesmas das entrevistas anteriores. O entrevistado 3 respondeu, em relação à primeira pergunta, ser possível afirmar que os Asp recebidos na Unidade estão gerando maior aprendizagem junto à tropa, no que tange ao assunto TNL. Que eles “[...] chegaram com conhecimentos muito atualizados, fazem questão de disseminar isso em suas preleções com a tropa [...]” e que alguns “[...] se tornaram multiplicadores em algumas técnicas de uso de equipamentos não letais [...]”. Que estão contribuindo para disseminação do conhecimento, não só na Unidade, mas em instruções ministradas em outras Unidades. O Oficial considera que os Aspirantes “[...] chegaram com uma capacitação de alto nível [...]”.

Em relação à segunda pergunta, informou que “[...] por vezes, eles procuram a Divisão Operacional pedindo para fomentar instruções para a tropa, nesse sentido [...]” e que “[...] essas técnicas, acabam por vezes, sendo necessárias [...]”. Completou dizendo que os Asp procuram a Divisão solicitando autorização para utilizar a preleção ou ter um tempo de 30 minutos de conversa, durante as escalas extra, para tratar desse assunto e que “[...] eles têm muita iniciativa em transmitir esse conhecimento para o nosso pessoal [...]”. Afirmou, de igual modo, ser perceptível a diferença em relação às turmas anteriores, e que “[...] não é desmerecendo eles, lógico, mas a gente percebe que os Aspirantes atuais chegaram, e talvez até pela formação que tiveram, estão trazendo um conhecimento mais apurado do que outros [...]” e que “[...] estão chegando com um alto nível intelectual nessa área e não estão retendo o

conhecimento [...]”.

O entrevistado 3, em relação à terceira pergunta, confirmou que eles utilizam a Taser “[...] em um coldre lateralizado, invertido em relação à pistola [...]”, com saque cruzado, conforme preconizado pela corporação. Que os Asp não têm “queimado etapas” durante as ocorrências, e conseguem resolver a maioria das ocorrências com a verbalização, e até mesmo com o uso da força física, por meio de controle de contato. Que o uso proporcional da força é uma política do Comando da Unidade, mas que os Aspirantes “[...] já vieram da escola com isso bem internalizado, então ficou fácil de aplicar [...]” a doutrina.

À quarta pergunta, respondeu que “[...] eles já vieram muito bem orientados da Escola de Formação de Oficiais, com o que nós temos de mais atual nesse campo [...]” e que trocam muita informação entre eles. Da mesma forma, notou que têm solicitado autorização para participar de cursos e buscado conhecimentos, sem aguardar ordens de superiores. Complementou, dizendo que “[...] percebe que eles têm iniciativa, que são bem autônomos nesse sentido, de já vir passar as dúvidas que eles tiveram e onde eles buscaram as respostas [...]” e que “[...] para essas questões operacionais, no sentido de técnicas não letais, eu vejo que eles têm muita autonomia, já vem com muitas ideias, e eles buscam, entre eles mesmos, as informações [...]”. Percebe que eles “[...] procuram a gente só para informar: ‘aconteceu uma situação, a gente resolveu assim, depois eu conversei com fulano, e ele falou que é assim mesmo [...]” e que vieram para somar, com muitas informações novas.

Fotografia 23 - Entrevista realizada com Oficial Superior do 1º BPM



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

O entrevistado 4 iniciou sua entrevista destacando as dificuldades geradas pela ausência de formação de Oficiais durante vários anos, na PMES, que gerou uma sobrecarga de serviço e um distanciamento entre os gestores da PMES. Com isso, gera-se uma dificuldade na transmissão do conhecimento entre as gerações.

Na primeira pergunta, o Oficial respondeu que “[...] dentro do aspecto da formação durante do ano de 2023 [...]” os atuais Asp foram “[...] os principais atores dentro desse processo, tanto na geração do conhecimento quanto na aprendizagem [...]”, e que os mesmos têm sido determinantes para o sucesso de tais atividades. Alegou, entretanto, que o distanciamento entre a formação das turmas prejudica a comparação entre elas. Ainda assim, consegue, analisando as experiências pretéritas, afirmar que percebe os atuais Asp mais preparados e à vontade em ser uma interlocução junto à tropa.

Em relação à segunda pergunta, informou que “[...] tanto no aspecto da disseminação como na aplicação do conhecimento, eles têm sido bem exitosos [...]”. Esclareceu que diversos fatores contribuíram para que essa turma fosse uma surpresa muito positiva em termos de formação, não havendo nenhuma comparação em relação às turmas anteriores, de modo geral.

Informou, na resposta à terceira pergunta, que tem notado uma redução na quantidade de disparos em situações de conflitos armados, embora ainda perceba alguns comportamentos inadequados, em algumas ocorrências. Que nem sempre o Aspirante está presente nas ocorrências, e que, algumas vezes, as decisões sobre o uso da força partem de um escalão superior, não cabendo ao CPU.

Com relação à autonomia dos Aspirantes, ratificou a dificuldade de comparação com as turmas anteriores, pelo distanciamento temporal entre formação das mesmas. Respondeu, no entanto, que os Aspirantes têm demonstrado uma boa autonomia nas tomadas de decisão.



## Fotografia 24 - Entrevista realizada com a Oficiais Superiores do 7º BPM



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

A quinta entrevista foi realizada com a Comandante e o Subcomandante do 7º BPM, chamados de entrevistada 5 e entrevistado 6. Ambos iniciaram a entrevista destacando a importância das TNL e sua percepção em relação ao aumento do uso das mesmas e em relação à maior segurança da tropa no seu emprego. O 7º BPM realiza o policiamento ostensivo em parte do município de Cariacica, na RMGV e recebeu cinco Aspirantes da turma em comento.

Em relação à primeira pergunta, o entrevistado 6 respondeu que, de acordo com sua percepção “[...] os policiais têm se mostrado mais seguros [...]” no uso das TNL. Afirmou ser difícil comparar com os Oficiais formados anteriormente, devido ao hiato existente entre a formação das outras turmas. Destacou que a supervisão, antes da chegada desses Asp, era realizada por Sargentos e Subtenentes, militares preparados para exercer outras funções, o que gera prejuízo na referida atividade. Afirmou que “[...] agora, de fato, está tendo maior utilização [...]” dessas técnicas e que o emprego tem ocorrido “[...] sem incidentes [...]”, ou seja, de forma correta, mas que a própria polícia tem fornecido mais equipamentos não letais do que anteriormente. A entrevistada 5 destacou o fato de que o 7º BPM recebeu cinco Asp, e que cada um assumiu uma equipe de policiamento, ao passo em que, no ano de 2016 chegaram apenas três, não tendo sido possível, à época, cobrir todas as equipes de policiamento com militares da mesma turma e com conhecimentos nivelados sobre o assunto.

Ao responder à segunda pergunta, o entrevistado 6 afirmou perceber “[...] a prontidão deles em repassar os conhecimentos, segurança em instruir a tropa e na própria utilização dessas ferramentas [...]”. Destacou que, em diversas intervenções em bailes clandestinos os Asp estiveram à frente, pois ocorreram em horários nos



quais a Força Tática não estava disponível. Afirmou que um dos Aspirantes, inclusive, fez o curso de instrutor de Taser 7 (dispositivo eletrônico de controle que foi adquirido, recentemente, pela PMES). A entrevistada 5 citou a importância que o próprio Comando da Unidade dá ao tema, e que houve, recentemente, ocorrências nas quais houve uso de força potencialmente letal, e que, mesmo tendo chegado à conclusão de que não seria possível o uso de meios alternativos, houve ampla discussão sobre as mesmas, e sobre possíveis opções ao uso de força letal.

Feita a terceira pergunta aos entrevistados, o entrevistado 6 respondeu que “[...] tem observado o uso contínuo [...]” de coletes balísticos e que acredita que os Asp têm sabido utilizar corretamente desse equipamento. Acrescentou que tem percebido que os Asp têm portado, cotidianamente, os armamentos não letais existentes na Unidade. Acredita que isso esteja se refletindo na tropa, que, da mesma maneira, tem demonstrado interesse em portar e priorizar o uso desses equipamentos. Destacou a dificuldade de estar com alguns desses equipamentos prontamente disponíveis em todas as ocorrências, como a espingarda calibre 12. A entrevistada 5 destacou o aumento de ocorrências em que familiares e outras pessoas tentam dificultar a prisão de criminosos. Questionados sobre o teor de suas respostas, confirmaram que os Asp têm demonstrado e aplicado as TNL com efetividade e com constância, de forma adequada proporcional aos níveis de submissão e insubmissão encontrados.

À quarta pergunta, o entrevistado 6 respondeu ter percebido que os Asp têm dado palestras e instruções sobre o assunto. Que cada um se especializa em uma área, como o emprego de cães, por exemplo, enquanto outros têm se especializado mais na área de TNL, mas de um modo geral, que eles têm buscado se especializar, por meio de cursos e outras atividades.

As entrevistas realizadas envolveram cinco Unidades importantes da PMES, que receberam, ao todo, 23 Aspirantes. Alguns entrevistados tiveram certa dificuldade em realizar a comparação dos profissionais egressos da turma estudada com os formados em turmas anteriores, em virtude da inconstância existente na contratação e formação de Oficiais, na PMES. Outros, apesar disso, conseguiram confirmar que os Asp que tiveram acesso aos conhecimentos sobre TNL, tendo por metodologia de ensino a Neoaprendizagem demonstram maior prontidão para transferir esses

conhecimentos e têm gerado maior aprendizagem sobre o assunto junto à tropa. Foi possível verificar que os atuais Asp vêm aplicando esses conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes com maior efetividade e constância e que têm demonstrado maior autonomia na execução das tarefas relacionadas ao uso proporcional da força e de TNL.

Percebe-se que nenhum dos entrevistados percebeu menor autonomia por parte dos egressos da turma em estudo. Além disso, nenhum deles apresentou respostas que permitam deduzir ter havido redução na capacidade de transferir o conhecimento para a prática do trabalho. De modo geral, mesmo os entrevistados que não conseguiram realizar comparação entre as turmas de Oficiais perceberam maior conhecimento da tropa da PMES em relação ao assunto TNL e uma demonstração mais concreta de conhecimento acerca do uso proporcional da força. Das entrevistas, também foi possível perceber que os Asp têm sido voluntários para se especializar e transmitir conhecimentos sobre o assunto. Em relação a isso, foram citados, em algumas entrevistas, Aspirantes que concluíram uma especialização profissional para atuar como multiplicadores do emprego de uma arma não letal chamada Taser. Ao buscar as publicações das duas turmas de multiplicadores formadas na PMES (Anexo E), observa-se que dos 20 instrutores formados, 10 são egressos da turma estudada, o que representa 50% dos profissionais formados. Considerando que cinco dos instrutores formados eram Praças, apenas 15 instrutores eram Oficiais. Ao considerar esse universo, os Asp representam dois terços dos Oficiais capacitados a serem instrutores desse equipamento. Isso ajuda a demonstrar uma maior busca pelos conhecimentos acerca do assunto, e a aquisição de maior autonomia, autogestão, automotivação, autodirecionamento e autodeterminação por parte desses profissionais. A fotografia 25 mostra dois Asp oriundos da turma estudada atuando como auxiliares na transmissão de conhecimentos sobre a Taser para uma nova turma de alunos do CFO-3, que se encontram na APM, atualmente.

Fotografia 25 - Participação de Asp oriundos da turma estudada na transmissão de conhecimentos sobre técnicas não letais para os novos alunos do CFO-3



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Comparando algumas falas dos entrevistados com as teorias da Neoaprendizagem e do *Framework* Ponte TAP, foi elaborado o quadro 11.

Quadro 11 – Comparação entre transcrições das entrevistas, a Neoaprendizagem e o *Framework* Ponte TAP

PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	CORRESPONDÊNCIA
1. Em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, pode-se afirmar que os Asp 2023 têm gerado maior aprendizagem junto aos demais militares da	“Ele tem uma capacidade de transmitir isso à tropa, aos subordinados, às equipes de serviço [...]” (Entrevistado 1).	“A criticidade da implantação da Neoaprendizagem, se respalda na percepção do conceito de ‘competências’ como o <b>saber agir autônomo e responsável</b> , que implica identificar, mobilizar, integrar e <b>transferir, conhecimentos,</b>
	“[...] a equipe que está lá tem tido uma atuação muito boa no que tange a esses meios não letais [...]” (Entrevistado 2).	
	“[...] chegaram com conhecimentos muito atualizados, fazem questão de disseminar isso em suas preleções	

<p>Unidade, disseminando e transferindo mais conhecimento acerca de Técnicas Não Letais?</p>	<p>com a tropa [...]” (Entrevistado 3).</p> <p>“[...] se tornaram multiplicadores em algumas técnicas de uso de equipamentos não letais [...]” (Entrevistado 3).</p> <p>“[...] chegaram com uma capacitação de alto nível [...]” (Entrevistado 3).</p> <p>“[...] os principais atores dentro desse processo, tanto na geração do conhecimento quanto na aprendizagem [...]” (Entrevistado 4).</p> <p>“[...] os policiais têm se mostrado mais seguros para utilizar essas tecnologias [...]” (Entrevistado 6).</p>	<p><b>recursos e habilidades, para a vivência e a convivência, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo</b>” (Bresolin; Freire; Pacheco, 2021, p. 124, grifo nosso).</p>
<p>2. Em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, pode-se considerar que os Asp 2023 demonstram maior prontidão para transferir conhecimentos sobre Técnicas</p>	<p>“[...] os Aspirantes têm essa vontade, essa disposição de estar contribuindo, formando e aperfeiçoando a nossa tropa no uso dessas ferramentas não letais [...]” (Entrevistado 2).</p> <p>“[...] por vezes, eles procuram a Divisão Operacional pedindo para fomentar instruções para a tropa, nesse sentido [...]têm muita iniciativa em transmitir esse conhecimento para o nosso pessoal [...]” (Entrevistado 3).</p>	<p><b>“É preciso</b> revisitar o que hoje se faz para <b>processar as mudanças nos métodos educacionais</b> tradicionais brasileiros, de maneira a <b>promover o desenvolvimento de competências cognitivas, comportamentais, e a</b></p>

<p>Não Letais para a prática?</p>	<p>“[...] os Aspirantes atuais chegaram, e talvez até pela formação que tiveram, estão trazendo um conhecimento mais apurado do que outros [...] estão chegando com um alto nível intelectual nessa área e não estão retendo o conhecimento [...]” (Entrevistado 3).</p>	<p><b>prontidão para a transferência da aprendizagem para a vida e o trabalho</b> (Freire <i>et al</i>, 2019, p. 99, grifo nosso).</p>
	<p>“[...] tanto no aspecto da disseminação como na aplicação do conhecimento, eles têm sido bem exitosos [...]” (Entrevistado 4).</p>	
	<p>“Nós percebemos a prontidão deles em repassar os conhecimentos, segurança em instruir a tropa e na própria utilização dessas ferramentas [...]” (Entrevistado 6).</p>	
<p>3. Em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, pode-se afirmar que os Asp 2023 vêm aplicando com maior efetividade e constância, conhecimentos, competências,</p>	<p>“As ações dele são, realmente, bem proporcionais ao comportamento do abordado [...]” (Entrevistado 1).</p>	<p>“O conceito de <b>transferência da aprendizagem</b> consiste no <b>grau em que os aprendizes aplicam, em seu contexto do trabalho, de modo efetivo e constante, os conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes adquiridos</b></p>
	<p>“Ele tem empregado sempre os meios de forma bem proporcional [...]” (Entrevistado 1).</p>	
	<p>“Os Aspirantes têm demonstrado essa preocupação com a segurança não só própria, como de terceiros [...]” (Entrevistado 2).</p>	
	<p>“Eles têm respeitado os níveis de força [...] chegaram preparados para</p>	

comportamentos e/ou atitudes acerca de Técnicas Não Letais?	isso, já vieram da escola com isso bem internalizado [...]” (Entrevistado 3).	em processos de treinamento, desenvolvimento e educação” (Silva, 2019, p. 24, grifo nosso).
	“Eles têm cautelado esse equipamento, têm mantido com eles [...] a tropa tem utilizado com muita frequência e a gente acredita que tenha a participação desses Aspirantes, tanto no aprimoramento quanto no incentivo à utilização [...]” (Entrevistado 6).	
4. Em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, pode-se considerar que os Asp 2023 demonstram maior autonomia na execução de tarefas relacionadas ao Uso Proporcional da Força e de Técnicas Não Letais?	“Eu vejo ele bastante interessado em buscar esse conhecimento por conta própria [...] e não apenas esperar que a gente passe alguma coisa para ele [...]” (Entrevistado 1).	“Por fim, o nível de autonomia remete à <b>segurança e autonomia dos novatos</b> em resolver demandas e realizar tarefas mais complexas de forma autônoma” (Silva, 2019, p. 310)
	“[...] em comparação com outras turmas, eles têm mais autonomia [...]” (Entrevistado 2).	
	“[...] para essas questões operacionais, no sentido de técnicas não letais, eu vejo que eles têm muita autonomia, já vem com muitas ideias, e eles buscam, entre eles mesmos, as informações [...]” (Entrevistado 3).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, pode-se aferir, a partir das entrevistas, que **houve maior facilidade na transferência da aprendizagem para a prática do trabalho, quando**

**aplicada a Neoaprendizagem.** Com isso, **considera-se atingido o objetivo geral da pesquisa**, considerando-se validada, também para o ensino da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” a metodologia da Neoaprendizagem.

## 6 CONCLUSÃO

*“Nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio... pois na segunda vez o rio já não é o mesmo, nem tão pouco o homem.”*

(Heráclito de Éfeso)

A elaboração do presente trabalho se justifica nas recentes mudanças mundiais, fruto da revolução industrial 4.0 e da globalização. Isso exige dos educadores, em geral, a adaptação aos novos tempos, às novas tecnologias e às novas gerações, consideradas “nato-digitais”.

No ensino policial, essa adaptação também se faz necessária, em especial nas disciplinas relacionadas ao uso da força, tanto na formação inicial quanto na capacitação continuada desses profissionais. Essa importância se deve a uma dificuldade própria da atividade policial, que se destaca de todas as outras pelo exercício do monopólio do uso da força do Estado contra os seus próprios cidadãos, quando quebram o pacto social. Nesse contexto, novos métodos de ensino, que permitam maior apreensão de conteúdo e proporcionem aprendizagem mais experiencial e expansiva, precisam ser encontrados. Assim, pretende-se melhorar a qualidade do serviço prestado pelas forças de segurança, em especial no que tange ao aspecto mais sensível: o uso da força policial.

Outra dificuldade percebida, são as características e propriedades inerentes à prestação de serviço, em qualquer área, e que ganham especial importância na prestação de serviço policial. Não é possível testar o serviço prestado antes de sua efetiva entrega, e a prestação de serviço depende tanto do fornecedor quanto do cliente, pois ocorre a partir da interação entre eles, além de não ser possível sua “devolução”. Por consequência, melhorar a qualidade da prestação de serviço, em qualquer área, passa, necessariamente, pelo aumento da capacidade dos prestadores de serviço, para enfrentar situações adversas, incluindo as provenientes do seu público alvo. Para isso, é crucial a aprendizagem individual e organizacional, por meio da institucionalização dos conhecimentos de seus integrantes.

Buscou-se analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de TNL para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES. Para isso,



estudou-se o modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 2019), o *Framework* da Aprendizagem Organizacional (Crossan; Lane; White, 1999) e o *Framework* Ponte TAP (Silva, 2019). Esse estudo bibliográfico permitiu **compreender a relação entre diretrizes da Neoaprendizagem e a transferência da aprendizagem para a prática do trabalho**

Em seguida, foi aplicado o Ciclo da Neoaprendizagem no ensino da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” aos alunos do 3º ano do CFO/PMES, entre os anos de 2022 e 2023. A Neoaprendizagem é uma metodologia que intenciona promover a aprendizagem por meio de técnicas andragógicas e heutigógicas, utilizando-se das teorias da aprendizagem experiencial e expansiva, demonstrando-se altamente compatível com as necessidades educacionais da PMES.

Pesquisas documentais e bibliográficas permitiram concluir que a PMES já utilizava alguns conceitos convergentes com a Neoaprendizagem. Tal convergência se deu, em parte, devido à utilização de fontes similares na construção da teoria da Neoaprendizagem e na elaboração da Matriz Curricular Nacional, que serve de base para o ensino da PMES. Da análise das grades curriculares do CFO, entre os anos de 1992 e 2023, buscou-se **descrever os métodos de ensino de técnicas não letais, na APM/PMES**, ao longo dos anos e **identificar os seus pontos críticos**.

Em relação aos métodos de ensino, cabe destacar que, até o ano de 2012, a disciplina sequer existia, sendo os conhecimentos sobre o assunto bem dispersos e tratados em outras disciplinas. A publicação da Matriz Curricular Nacional trouxe o tema à discussão e estimulou a aprendizagem para além da sala de aulas. Com a inserção da disciplina na grade curricular, utilizou-se, inicialmente, materiais elaborados para disciplinas correlatas e elaborou-se objetivos vagos. Além disso, as aulas eram primordialmente teóricas, e as aulas práticas não seguiam as diretrizes da Neoaprendizagem ou das demais teorias educacionais aqui estudadas.

Os principais pontos críticos verificados foram a descontinuidade do ingresso de Oficiais, que dificulta a transmissão de conhecimento tácito entre os mais antigos e os mais jovens, a ausência de sistematização das ações e métodos de ensino, a indefinição em relação aos objetivos a serem atingidos no estudo da disciplina, a falta de clareza em relação à habilitação para o emprego de equipamentos e a ausência de material didático próprio e de padronização do ensino da disciplina.

Somente a partir da turma em estudo passou-se a utilizar materiais didáticos direcionados para a disciplina, e a sistematizar as aulas, de modo a atingir objetivos bem definidos e a habilitar os futuros Oficiais em armas e equipamentos específicos, atendendo aos dispositivos legais que regulam a matéria.

A aplicação de pesquisa empírica, por meio de dois questionários aplicados aos Alunos Oficiais antes e depois da aplicação da disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” foi outra inovação. Embora não tenha sido possível aplicar a Neoaprendizagem em sua totalidade, por questões de limitação administrativa e conceitual da própria estrutura da APM/PMES e da própria organização, a simples inserção de técnicas e metodologias próprias da Neoaprendizagem permitiram um avanço na aprendizagem dos alunos.

Entre as principais contribuições, destacam-se o resgate de conhecimentos prévios e o estímulo à reflexão crítica sobre os assuntos estudados e à busca de novos conceitos, teorias e modelos para ampliar os conhecimentos sobre o assunto. A aplicação da Neoaprendizagem possibilitou que novas ideias fossem testadas em situações mais próximas da realidade e que novos conhecimentos teóricos fossem aplicados em situações práticas e vivenciais, com a supervisão do professor. Além disso, as aulas ministradas fora do ambiente escolar e/ou por *stakeholders* externos aumentou a motivação dos alunos e possibilitou a conexão com o futuro ambiente de trabalho.

Com isso, é verificável que os alunos, principalmente em relação à percepção da própria capacidade em realizar as ações desejadas, de acordo com o PEAC da disciplina, demonstraram uma evolução considerável. De igual modo, observa-se que os alunos, mesmo sem conhecer a Neoaprendizagem, ao serem questionados sobre os sete A's, reconheceram, em sua maioria, esses atributos na aplicação das aulas. Destacam-se, entre eles, a possibilidade de AUTODETERMINAÇÃO, de AUTODIRECIONAMENTO e de AUTOGESTÃO. Consequentemente, pode-se afirmar que foi **identificada a contribuição do emprego do Ciclo da Neoaprendizagem na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais” do Curso de Formação de Oficiais da PMES.**

Posteriormente, como forma de mensurar a transferência dos conhecimentos

adquiridos para a prática do trabalho, foram entrevistados Oficiais encarregados da gestão das Unidades Policiais que receberam os Asp egressos da turma estudada. Da análise das entrevistas, pode-se observar que alguns entrevistados, devido ao hiato existente na formação dos líderes da PMES nos últimos anos, tiveram dificuldade em comparar os Asp egressos da turma pesquisada e os Oficiais oriundos de turmas anteriores. Outros, por sua vez, foram categóricos, ao afirmar que é possível observar avanços na aprendizagem de TNL, quando comparados os dois grupos. Assim, considera-se perceptível que **houve maior facilidade na transferência da aprendizagem para a prática do trabalho, quando aplicada a Neoaprendizagem**

Como limitações da pesquisa, pode-se citar a restrita autonomia do professor para decisões referentes a deslocamentos do corpo docente, embora a maioria das aulas previstas para ocorrer fora da APM tenham sido autorizadas pelos escalões superiores.

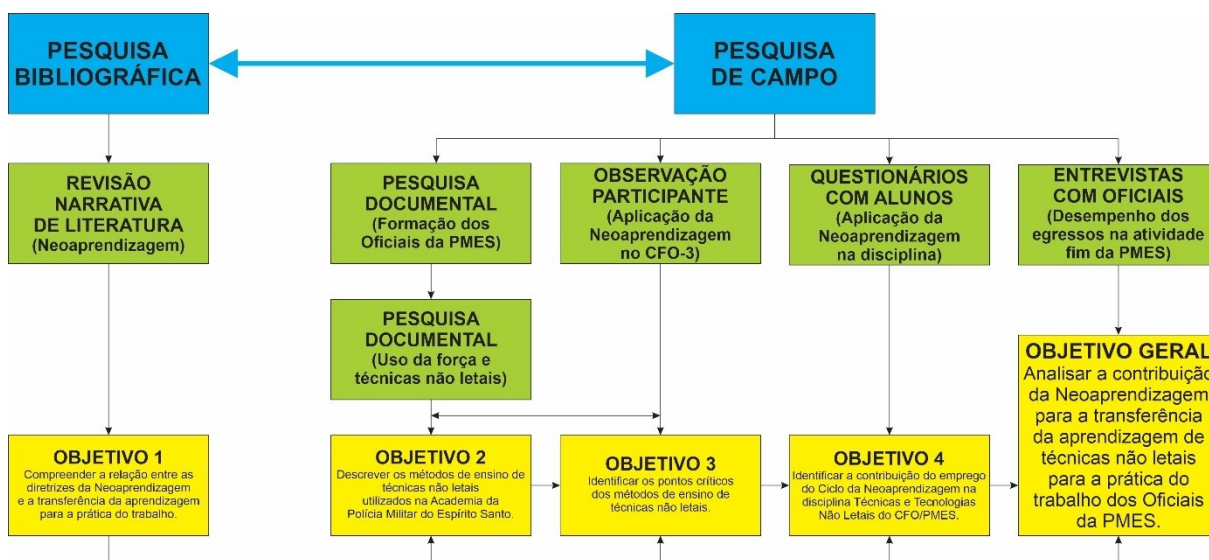
Além disso, como foi a primeira vez que o professor empregou a Neoaprendizagem, houve dificuldades para aplicá-la na íntegra, mesmo nos aspectos sobre os quais tinha autonomia para agir. A esse respeito, pode-se afirmar que, apesar das limitações na aplicação integral da metodologia para a turma em tela, a experiência foi deveras enriquecedora, e na condição de aprendente, o professor ganhou expertise para a aplicação da metodologia em turmas subsequentes, com maior propriedade, e provavelmente, obtendo resultados ainda mais robustos e proveitosos para a corporação e para a sociedade. Esses conhecimentos foram, inclusive, aplicados em outra turma do CFO-3, que tiveram a disciplina entre janeiro e março de 2024.

Do exposto, é exequível afirmar que a metodologia da Neoaprendizagem foi aplicada na disciplina “Técnicas e Tecnologias Não Letais”, no CFO/PMES, tendo contribuído para a melhor aprendizagem dos atuais Aspirantes a Oficial da PMES, sobre esse assunto. Assim sendo, fora atingido o objetivo geral, estabelecido no início da pesquisa, que era **“analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de Técnicas Não Letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES”**.

Intencionando facilitar uma visão geral de como foram atingidos os objetivos

específicos e geral da presente pesquisa, elaborou-se a figura 20.

Figura 20 - Visão geral da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à pergunta de pesquisa, que desejava saber **“como a Neoaprendizagem pode ser aplicada na disciplina ‘Técnicas e Tecnologias Não Letais’ no Curso de Formação de Oficiais (CFO) da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) para a melhoria da atividade policial?”**, verificou-se que as alterações realizadas surtiram efeito junto aos instruendos, mas é necessário que as mudanças continuem, no sentido de se aplicar a metodologia nas demais disciplinas, obtendo-se os efeitos de interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade necessários ao pleno desenvolvimento do futuro Oficial para o exercício de suas funções. Para isso, é preciso haver uma evolução da estrutura existente, para uma UCR, com a aplicação integral da metodologia da Neoaprendizagem na totalidade do curso. O trabalho em tela demonstrou a importância da transdisciplinaridade na formação dos líderes militares, envolvendo a educação e o desenvolvimento de pessoas visando a melhoria da prestação de serviço por meio de comunicação e coprodução envolvendo a academia e *stakeholders* não acadêmicos.

Como forma de minimizar os pontos críticos que não puderam ser solucionados no decorrer desse trabalho, sugere-se estudos organizacionais no sentido de tornar regular o ingresso de Oficiais na PMES, produzir e/ou atualizar os materiais e as grades curriculares do CFO, bem como dos demais cursos da instituição e de

transformar a APM/PMES em uma UCR.

No campo acadêmico, sugere-se novas pesquisas que acompanhem a prestação de serviço desses policiais à sociedade capixaba e como eles disseminarão esse conhecimento na organização, de modo a saber, de forma mais consistente, se os resultados desse trabalho irão se manter no decorrer do tempo. A elaboração de um *framework* que permita a governança do ensino dessa e de outras disciplinas que demandem a transmissão de conhecimento tácito e explícito na atividade policial é outra possibilidade de pesquisa acadêmica sugerida. Sugere-se, ainda, pesquisas que tenham como público alvo outras turmas do CFO, bem como de outros cursos, tais como o CFSd, CHS. Cursos de outras forças de segurança, nos níveis federal, estadual e municipal podem ser alvo de pesquisa com objetivos semelhantes. Dessa maneira, será possível medir o grau de compreensão dos mesmos sobre os assuntos em epígrafe, e os efeitos da Neoaprendizagem em profissionais com vivências, funções e níveis de atuação diferenciados.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carlos Erane de. **O valor da vida**: uma experiência em tecnologias não letais no Brasil. Rio de Janeiro: Letras e Versos, 2019. 123 p.

AIRES, Regina Wundrack do Amaral. **Desenvolvimento de Competências Gerais para a Sociedade em Transformação Digital**: uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial. 2020. 345 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215980/PEGC0627-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 out. 2023.

ALBERNAZ, Elizabete Ribeiro. Sobre legitimidade, produtividade e imprevisibilidade: seletividade policial e a reprodução da ordem social no plano de uma certa “política do cotidiano”. **Confluências**: Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito, [s. l], v. 17, n. 2, p. 86-99, ago. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/confluencias/article/view/34493/19896>. Acesso em: 12 nov. 2023.

ALEXANDER, John B. **Armas Não-Letais**: alternativas para os conflitos do século XXI. Rio de Janeiro: Welser-Itage, 2003. 374 p.

ALEXANDER, John B. Prefácio. In: AGUIAR, Carlos Erane de. **O valor da vida**: uma experiência em tecnologias não letais no Brasil. Rio de Janeiro: Condor S/A Indústria Química, 2019. p. 9-23.

ALVES, Emília. **A face oculta do ensino policial militar e a formação do jovem policial**. 2004. 192 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Centro de Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2004.

AMARAL, Jefferson Pinheiro do. **O ensino profissional policial militar**: articulações entre teoria e prática durante a ação docente no curso superior de tecnologia em segurança pública da polícia militar do espírito santo - formação de soldados. 2022. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e

Tecnológica, Instituto Federal do Espírito Santo, Vitória, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/3164/DISSERTA%c3%87%c3%83O\\_Ensino\\_Profissional\\_Policial\\_Militar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/3164/DISSERTA%c3%87%c3%83O_Ensino_Profissional_Policial_Militar.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Acesso em: 14 jan. 2024.

ANTROBUS, Emma; THOMPSON, Ian; ARIEL, Barak. Procedural justice training for police recruits: results of a randomized controlled trial. **Journal Of Experimental Criminology**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 29-53, 15 mai. 2018. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11292-018-9331-9>. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11292-018-9331-9>. Acesso em: 24 set. 2023.

ARAÚJO, Thiago de Souza. **Um framework para o e-Judiciário estadual baseado na Governança e Gestão do Conhecimento**. 2017. 417 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/176746>. Acesso em: 12 out. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. 3 ed. Rio de Janeiro: Abnt, 2015. 44 p. Disponível em: <https://www.abntcolegao.com.br/pdfview/viewer.aspx?locale=pt-BR&Q=RC9PWDZDaEw3Mk9odFJBZHhxREFXTUhPRmt2ODMweFpRV2Nicmw5OWFuYz0=&Req=>. Acesso em: 9 dez. 2023.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 132 p. Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

BAYLEY, David H. O trabalho policial. In: BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento**: uma análise comparativa internacional. São Paulo: Edusp, 2001. p. 117-143. (Polícia e Sociedade). Tradução de Renê Alexandre Belmonte.

BEIGHTON, Chris; POMA, Sabrina. Expanding professional learning:

inside/outside police firearms training. **Studies In Continuing Education**, Canterbury, v. 37, n. 2, p. 187-201, 10 abr. 2015. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/0158037x.2015.1028351>. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/0158037X.2015.1028351>. Acesso em: 20 set. 2023.

BEIGHTON, Chris; POMA, Sabrina; LEONARD, Vincent. Expansive learning in Firearms training: the he/professional learning interface. **Police Practice and Research**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 378-390, 8 set. 2014. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/15614263.2014.951045>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15614263.2014.951045>. Acesso em: 30 set. 2023.

BERNARDO, Wanderley Marques; NOBRE, Moacyr Roberto Cuce; JATENE, Fábio Biscegli. A prática clínica baseada em evidências: parte II - buscando as evidências em fontes de informação. **Revista da Associação Médica Brasileira**, [S.L.], v. 50, n. 1, p. 104-108, 2004. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-42302004000100045>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ramb/a/WgCzqZ5n8ZyjpNCd7nxF5VQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 8 nov. 2023.

ONLINE, Bíblia Católica. **Bíblia Católica**. 2023. Disponível em: <https://www.bibliacatolica.com.br>. Acesso em: 22 jan. 2024.

BIRZER, Michael L. The theory of andragogy applied to police training. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, [S.L.], v. 26, n. 1, p. 29-42, 1 mar. 2003. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13639510310460288>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639510310460288/full/html>. Acesso em: 16 nov. 2023.

BITTNER, Egon. **Aspectos do Trabalho Policial** / Tradução de Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: EDUSP, 2003. (Série Polícia e Sociedade; n. 8 / Organização Nancy Cardia).

BLUMBERG, Daniel M.; SCHLOSSER, Michael D.; PAPAZOGLU, Konstantinos; CREIGHTON, Sarah; KAYE, Chief Chuck. New Directions in Police



Academy Training: a call to action. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S.L.], v. 16, n. 24, p. 1-14, 6 dez. 2019. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16244941>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/24/4941>. Acesso em: 1 out. 2023.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almira Ferraz. A AMOSTRAGEM EM SNOWBALL (BOLA DE NEVE) EM UMA PESQUISA QUALITATIVA NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO. **Revista de Ciências Empresariais da Unipar**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, 22 jun. 2021. Universidade Paranaense. <http://dx.doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>. Disponível em: <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/8346/4111>. Acesso em: 16 out. 2023.

BONNER, Michelle D.; DAMMERT, Lucía. Constructing police legitimacy during protests: frames and consequences for human rights. **Policing And Society**, [S.L.], v. 32, n. 5, p. 629-645, 26 jul. 2021. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2021.1957887>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10439463.2021.1957887>. Acesso em: 10 out. 2023.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, ago. 2011. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220/906>. Acesso em: 8 nov. 2023.

BOXER, Paul *et al.* Addressing the inappropriate use of force by police in the United States and beyond: a behavioral and social science perspective. **Aggressive Behavior**, [S.L.], v. 47, n. 5, p. 502-512, 5 mai. 2021. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/ab.21970>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ab.21970>. Acesso em: 25 jun. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso

em: 08 out. 2023.

BRASIL. Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983. Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). **Decreto Nº 88.777**. Brasília, DF, 04 out. 1983. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d88777.htm#:~:text=DECRETO%20No%2088.777%2C%20DE%2030%20DE%20SETEMBRO%20DE%201983&text=Aprova%20o%20regulamento%20para%20as,militares%20\(R%2D200\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm#:~:text=DECRETO%20No%2088.777%2C%20DE%2030%20DE%20SETEMBRO%20DE%201983&text=Aprova%20o%20regulamento%20para%20as,militares%20(R%2D200)). Acesso em: 21 nov. 2023.

BRASIL. Engin. Universidade Federal de Santa Catarina. **ENGIN**: sempre buscando respostas. Sempre Buscando Respostas. Disponível em: <https://engin.ufsc.br/>. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, DF, 12 jun. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm). Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas**: MD33-M-02. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2021a. 358 p. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/manual-md33-m-02-manual-de-abreviaturas-siglas-simbolos-e-convencoes-cartograficas.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Caderno de Instrução Tecnologia Menos Letal**: EB70-CI-11.415. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2017. 68 p. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/820/1/EB70-CI-11.415%20Tecnologia%20Menos%20Letal.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Matriz Curricular para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública.** 2014. Disponível em: <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/livros/matriz-curricular-nacional-para-acoes-formativas-dos-profissionais-de-area-de-seguranca-publica/>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BRASIL, Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações.** 2002. Instituída pela Portaria Ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002. Disponível em: <https://cbo.mte.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em: 9 nov. 2023.

BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3. ed. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2020. 242 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 16 dez. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa governança.** 2 ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SEPLAN), 2021. 44 p., il. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10\\_passos\\_para\\_boa\\_governanca\\_v4.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf). Acesso em: 29 out. 2022.

BRESOLIN, Graziela Grando. **Modelo andragógico de plano de aula à luz das teorias da aprendizagem experiencial e expansiva.** 2020. 305 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2020/05/Graziela-Bresolin-Dissertacao.pdf>. Acesso em: 03 maio 2023.

BRESOLIN, Graziela Grando & FREIRE, Patrícia de Sá (2022). **Metodologia da Neoaprendizagem para o desenvolvimento de competências dos aprendentes digitais.** Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki, 1(1). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1171>. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1171>. Acesso em: 08 out. 2023.

BRESOLIN, Graziela Grando; FREIRE, Patrícia de Sá; PACHECO, Roberto Carlos S. **Neoaprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva.** Florianópolis: Arquétipos, 2021. 198 p.

BROWN, Rebecca T.; AHALT, Cyrus; RIVERA, Josette; CENZER, Irena Stijacic; WILHELM, Angela; WILLIAMS, Brie A. Good Cop, Better Cop: evaluation of a geriatrics training program for police. **Journal of the American Geriatrics Society**, [s. l.], v. 65, n. 8, p. 1842-1847, ago. 2017. Disponível em: <https://agsjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jgs.14899>. Acesso em: 16 nov. 2023.

CASTANEDA, Delio Ignacio; RIOS, Manuel Fernández. From Individual Learning to Organizational Learning. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, S.L., v. 5, n. 4, p. 363-372, 1 dez. 2007. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/789/752>. Acesso em: 22 set. 2023.

CAVACO, Francisco José de Brito Pereira. **Armas Não-Letais.** 2013. 80 f. Monografia (Especialização) - Curso de Estado-Maior Conjunto, Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços, 2013.

CENTRAL, Redacción. Hombre celoso convertido en múltiple asesino: los resultados fueron vistos por los televidentes nicaragüenses cuando la policía no podía controlar a una fiera herida en sus sentimientos. **La Jornada: Por un periodismo objetivo y pluralista.** S.L., p. 1-1. 16 fev. 2006. Disponível em: [https://www.lajornadanet.com/diario/archivo/2006/febrero/asesino\\_celoso\\_16.html](https://www.lajornadanet.com/diario/archivo/2006/febrero/asesino_celoso_16.html). Acesso em: 18 fev. 2024.

CHEURPRAKOBKIT, Sutham. Training Thai Police Cadets to Serve the Public via the Virtual Parents Training Program: a study of the royal police cadet academy. **Journal Of Criminal Justice Education**, [S.L.], v. 34, n. 2, p. 199-212, 27 jun. 2022. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10511253.2022.2090585>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10511253.2022.2090585>. Acesso em: 16 nov. 2023.

CONDOR TECNOLOGIAS NÃO-LETAIS (Rio de Janeiro). **Quem somos:** sobre. Disponível em: <https://www.condornaoletal.com.br/a-empresa/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CONSTABLE, Julian; SMITH, Jonathan. Initial Police Training and the Development of Police Occupational Culture. **Police Services**, [S.L.], p. 45-60, 2015. Springer International Publishing. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-16568-4\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-16568-4_4). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/283469679\\_Initial\\_Police\\_Training\\_and\\_the\\_Development\\_of\\_Police\\_Occupational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/283469679_Initial_Police_Training_and_the_Development_of_Police_Occupational_Culture). Acesso em: 24 set. 2023.

CORDEIRO, Bernadete Moreira Pessanha; SILVA, Suamy Santana da. **Direitos Humanos:** uma perspectiva interdisciplinar e transversal. 2. ed. Brasília: Comitê Internacional da Cruz Vermelha, 2005. 96 p.

CORDNER, Gary; SHAIN, Cynthia. The changing landscape of police education and training. **Police Practice and Research**, [S.L.], v. 12, n. 4, p. 281-285, ago. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/15614263.2011.587673>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/15614263.2011.587673?needAccess=true&role=button>. Acesso em: 29 abr. 2023.

CORREIA, Alberto Manuel Silvestre. **A eficácia dos meios convencionais face à nova tipologia de conflitos**. 2009. 66 f. Curso de Promoção a Oficial General, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa, 2009. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12102/1/TII\\_25\\_CMG%20Silvestre%20Correia\\_A%20efic%C3%A1cia%20dos%20meios%20convencionais.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12102/1/TII_25_CMG%20Silvestre%20Correia_A%20efic%C3%A1cia%20dos%20meios%20convencionais.pdf). Acesso em: 14 fev. 2023.

COUTO, Rogéria Moreira. **Governança nas Instituições de Ensino Superior:** análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo *multilevel governance*. 2018. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190695/PEG0528-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 nov. 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p. Tradução de Magda Lopes.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An Organizational Learning Framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 522-537, jul. 1999. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.2307/259140>.

CUNHA, Bruno Requião da. **Criminofísica**: a ciência das interações criminais. Porto Alegre: Buqui, 2020. 157 p.

CUSHION, Christopher. Changing Police Personal Safety Training Using Scenario-Based-Training: a critical analysis of the “dilemmas of practice” impacting change. **Frontiers in Education**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 1-11, 7 jan. 2022. Frontiers Media SA. <http://dx.doi.org/10.3389/educ.2021.796765>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2021.796765/full>. Acesso em: 8 nov. 2023.

DAMMERT, Lucía. Avances y limitaciones de la reforma policial en América Latina. In: MARTÍNEZ, Rafa. **El papel de las Fuerzas Armadas en la América Latina del siglo XXI**. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2022. p. 109-136. Disponível em: <https://www.cepc.gob.es/publicaciones/monografias/el-papel-de-las-fuerzas-armadas-en-la-america-latina-del-siglo-xxi>. Acesso em: 03 set. 2023.

DELORS, Jacques *et al.* **Educação um tesouro a descobrir**: relatório para a Unesco da comissão internacional sobre educação para o século XXI. Brasília: Unesco, 2010. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por). Acesso em: 2 nov. 2023.

DONOHUE, Richard H.; KRUIS, Nathan E. Comparing the effects of academy training models on recruit competence: does curriculum instruction type matter? **Policing: An International Journal**, [S.L.], v. 44, n. 3, p. 361-376, 30 dez. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/pijpsm-07-2020-0121>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-07-2020-0121/full/html>. Acesso em: 16 nov. 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The effective executive**. New York:

Harpercollins Publisher, 2006. 178 p.

ENGESTRÖM, Yrjö. **Learning by Expanding**: an activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit, 1987. 269 p.

ENGESTRÖM, Yrjö. Non scolae sed vitae disimus: Como superar a encapsulação da aprendizagem escolar. In: HARRY, Daniels (Org.) **Uma introdução a Vygotsky**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

ENGESTRÖM, Yrjö; KEROSUO, Hannele. From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. **Journal Of Workplace Learning**, [S.L.], v. 19, n. 6, p. 336-342, 14 ago. 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620710777084>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665620710777084/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 31 out. 2023.

ENGESTRÖM, Yrjö; SANNINO, Annalisa. Studies of expansive learning: foundations, findings and future challenges. **Educational Research Review**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 1-24, jan. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.edurev.2009.12.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1747938X10000035?via%3Di> hub. Acesso em: 29 out. 2023.

ENGESTRÖM, Yrjö; SANNINO, Annalisa. From mediated actions to heterogenous coalitions: four generations of activity-theoretical studies of work and learning. **Mind, Culture, And Activity**, [S.L.], v. 28, n. 1, p. 4-23, 24 ago. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10749039.2020.1806328>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10749039.2020.1806328>. Acesso em: 31 out. 2023

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 533, de 28 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre a organização básica e fixa o efetivo da Polícia Militar do Espírito Santo - PMES e dá outras providências. Vitória, ES, 29 dez. 2009. Disponível em: [https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Leis%203/40-Institui%20a%20Lei%20de%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica%20da%20PMES%20-%20Lei\\_Complementar\\_533.pdf](https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Leis%203/40-Institui%20a%20Lei%20de%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica%20da%20PMES%20-%20Lei_Complementar_533.pdf). Acesso em: 9 nov. 2023.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei nº 3.196, de 24 de fevereiro de 1978**. Regula a situação, as obrigações, e os deveres, direitos e prerrogativas dos policiais militares da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo. Vitória, 1978. Disponível em: <https://www3.al.es.gov.br/arquivo/documents/legislacao/html/lei31961978.html>. Acesso em: 21 set. 2023.

ESPÍRITO SANTO. Polícia Militar. Governo do Estado do Espírito Santo. **Academia de Polícia Militar do Espírito Santo**. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/instituto-superior-de-ciencias-policiais-e-seguranca-publica>. Acesso em: 23 set. 2023.

ESPÍRITO SANTO. Polícia Militar. Governo do Estado do Espírito Santo. **Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública - Curso de Formação de Oficiais**. Vitória, 2020. 208 p. Aprovado pela Resolução CEE-ES Nº 4.633/2016 e instituído pela Portaria Nº 848-R – PMES/2020 alterado pela Portaria Nº 915-R – PMES/2021, pela Portaria Nº 984-R – PMES/2022 e pela Portaria Nº 1.062-R – PMES/2023.

ESPÍRITO SANTO. Polícia Militar. Governo do Estado do Espírito Santo. **Planejamento Estratégico 2020-2023**: 1. ed. - Vitória: PMES, 2019. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/Media/PMES/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%202019/Planejamento%20Estrategico%20PMES%202020%20-%202023.pdf>. Acesso em: 22 set. 2023.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Tracy J. Tafolla. Joint Non-Lethal Weapons Directorate. **From niche to necessity**: integrating nonlethal weapons into essential enabling capabilities. Washington: Ndu Press for The Center for Transatlantic Security Studies, 2012. Disponível em: [https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-66/jfq-66\\_71-79\\_Tafolla-Trachtenberg-Aho.pdf?ver=2017-12-06-115644-853](https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-66/jfq-66_71-79_Tafolla-Trachtenberg-Aho.pdf?ver=2017-12-06-115644-853). Acesso em: 23 set. 2023.

FORD, Robert E. Saying One Thing, Meaning Another: the role of parables in police training. **Police Quarterly**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 84-110, mar. 2003. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1098611102250903>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247748543\\_Saying\\_One\\_Thing\\_Meaning\\_Another\\_The\\_Role\\_of\\_Parables\\_in\\_Police\\_Training](https://www.researchgate.net/publication/247748543_Saying_One_Thing_Meaning_Another_The_Role_of_Parables_in_Police_Training). Acesso em: 25 ago. 2023.



FREIRE, Patrícia de Sá; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur de; SILVA, Talita Caetano; COUTO, Rogéria Moreira. Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. **Biblios**: Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Pittsburgh, v. 1, n. 69, p. 21-40, dez. 2017. Disponível em: <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/469>. Acesso em: 15 out. 2022.

FREIRE, Patrícia de Sá; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; AIRES, Regina Wundrack do Amaral; BRESOLIN, Graziela Grando. As quatro dimensões do método Alexandria para instanciação da Neoaprendizagem na prática do ensino superior. In: FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grando (org.). **Universidade Corporativa em Rede**: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: Editora CRV, 2019. p. 97-115. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/337688693\\_UNIVERSIDADE\\_CORPORATIVA\\_EM\\_REDE\\_diretrizes\\_iniciais\\_do\\_modelo\\_Colecao\\_UCR\\_-\\_Universidade\\_Corporativa\\_em\\_Rede\\_Volume\\_1](https://www.researchgate.net/publication/337688693_UNIVERSIDADE_CORPORATIVA_EM_REDE_diretrizes_iniciais_do_modelo_Colecao_UCR_-_Universidade_Corporativa_em_Rede_Volume_1). Acesso em: 22 out. 2023.

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Solange Maria. Modelos de Gestão Organizacional para Sustentabilidade: da Participação à Colaboração. In: PHILIPPI JR., Arlindo; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; FERNANDES, Valdir. **Gestão empresarial e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2017. p. 595-612

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Solange Maria; SILVA, Talita Caetano. **Governança da Aprendizagem e do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis: Arquétipos, 2021. 90 p.

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grando. **Gestão da UCR Universidade Corporativa em Rede**. Florianópolis: Arquétipos, 2021. 129 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 128 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237624/mod\\_resource/content/1/Ant%C3%B4nio%20Gil\\_Como%20Elaborar%20Projetos%20de%20Pesquisa.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237624/mod_resource/content/1/Ant%C3%B4nio%20Gil_Como%20Elaborar%20Projetos%20de%20Pesquisa.pdf). Acesso em: 9 jan. 2023.

GROVE, N.; GROVE, C.; PESCHEL, O.; KUNZ, S. N. Welfare effects of substituting traditional police ballistic weapons with non-lethal alternatives. **Rechtsmedizin**, [S.L.], v. 26, n. 5, p. 418-424, 18 ago. 2016. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s00194-016-0117-y>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00194-016-0117-y>. Acesso em: 23 jun. 2023.

GUIMARÃES, Luiz Antônio Brenner. A polícia e a proteção à cidadania. In: MARIANO, B. D.; FREITAS, I (Orgs.). *Polícia desafio da democracia brasileira*. Porto Alegre: Corag, 2002, p: 121-127.

KAHN, Tulio. *Cidades blindadas – ensaios de criminologia*. São Paulo: Brasiliano & Associados, Sicurezza, 2002.

HAARR, Robin N. The Making of a Community Policing Officer: the impact of basic training and occupational socialization on police recruits. **Police Quarterly**, [S.L.], v. 4, n. 4, p. 402-433, dez. 2001. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/109861101129197923>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/109861101129197923>. Acesso em: 24 set. 2023.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HASE, Stewart; KENYON, Chris. From andragogy to heutagogy. **Ultibase Articles**, S.L., p. 1-7, dez. 2000. Disponível em: <https://webarchive.nla.gov.au/awa/20010220130000/http://ultibase.rmit.edu.au/Articles/dec00/hase2.htm>. Acesso em: 17 out. 2023.

HASE, Stewart; KENYON, Chris. Moving from andragogy to heutagogy: implications for VET. **Proceedings of Research to Reality: Putting VET Research to Work**, Adelaide, p. 1-9, mar. 2001. Disponível em: <https://researchportal.scu.edu.au/esploro/outputs/conferencePaper/Moving-from-andragogy-to-heutagogy-implications-for-VET/991012820997202368/filesAndLinks?index=0>. Acesso em: 3 nov. 2023.

HESLOP, Richard. Community engagement and learning as ‘becoming’:

findings from a study of British police recruit training. **Policing And Society**, [S.L.], v. 21, n. 3, p. 327-342, set. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2011.592585>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439463.2011.592585>. Acesso em: 26 set. 2023.

HONESS, Richard. Mandatory Police Training: the epitome of dissatisfaction and demotivation? **Policing: A Journal of Policy and Practice**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 191-201, 9 jan. 2020. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/police/paz076>. Disponível em: <https://academic.oup.com/policing/article-abstract/14/1/191/5699257?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 16 nov. 2023.

IGARASHI, Wagner. **Aprendizagem Organizacional**: proposta de um modelo de avaliação. 2009. 361 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/92902/274583.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 7 set. 2023.

JAIN, Akshay; SINCLAIR, Rajiv; PAPACHRISTOS, Andrew V. Identifying misconduct-committing officer crews in the Chicago police department. **Plos One**, S.L., v. 5, n. 17, p. 1-21, 4 maio 2022. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article/metrics?id=10.1371/journal.pone.0267217>. Acesso em: 11 ago. 2023.

JAUCHEM, James R. TASER® conducted electrical weapons: misconceptions in the scientific/medical and other literature. **Forensic Science, Medicine, And Pathology**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 53-64, 31 dez. 2014. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s12024-014-9640-x>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12024-014-9640-x>. Acesso em: 22 jun. 2023.

JONATHAN-ZAMIR, Tal; LITMANOVITZ, Yael; HAVIV, Noam. What Works in Police Training? Applying an Evidence-Informed, General, Ecological Model of Police Training. **Police Quarterly**, [S.L.], p. 1-28, 6 jul. 2022. SAGE Publications.

<http://dx.doi.org/10.1177/10986111221113975>.

JORGENSEN, Danny L. Participant Observation. **Emerging Trends in The Social and Behavioral Sciences**, [S.L.], p. 1-15, 15 mai. 2015. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0247>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118900772.etrds0247>. Acesso em: 17 out. 2023.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda. **Governança Multinível**: um framework para a governança da segurança pública brasileira à luz do paradigma das redes organizacionais. 2022. 249 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/241106/PEGC0729-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 out. 2023.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Solange Maria da. Governança corporativa como propulsora da inovação: uma análise a partir da revisão sistemática da literatura. **8º Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, Guadalajara, p. 1-14, 25 set. 2018. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/567>. Acesso em: 16 dez. 2023.

KHOJANASHVILI, Lasha; TSERETELI, Mzia. Adult teaching specific characters at the law enforcement subordinate organizations: an example of academy of the ministry of internal affairs. **Gesj: Education Science and Psychology**, Tbilisi, v. 51, n. 1, p. 23-28, 31 mar. 2019. Disponível em: [http://gesj.internet-academy.org.ge/en/list\\_artic\\_en.php?b\\_sec=edu&issue=2019-03](http://gesj.internet-academy.org.ge/en/list_artic_en.php?b_sec=edu&issue=2019-03). Acesso em: 30 set. 2023.

KLEN-ALVES, Viviane. The four generations of cultural-historical activity theory. **Revista Brasileira da Pesquisa Sócio-Histórico-Cultural e da Atividade**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 1-21, 2021. Disponível em: <https://revistashc.org/index.php/shc/article/view/81/57>. Acesso em: 29 out. 2023.

KNOWLES, Malcolm S. Innovations in Teaching Styles and Approaches Based

upon Adult Learning. **Journal of Education for Social Work**, Boston, v. 8, n. 2, p. 32-39, abr. 1972. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00220612.1972.10671913>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220612.1972.10671913>. Acesso em: 15 out. 2023.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David Allen. **The Kolb Learning Style Inventory 4.0: guide to theory, psychometrics, research & applications**. S.L: Experience Based Learning Systems, 2013. 233 p. Disponível em: <https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/the-kolb-learning-style-inventory-4-0.pdf>. Acesso em: 16 out. 2023.

KOLB, David Allen. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984. Disponível em: <https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/the-process-of-experiential-learning.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

KRAEMER, Rodrigo. **Modelo de Maturidade do Sistema de Educação Corporativa**. 2018. 162 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190685/PEG0525-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 set. 2023.

LAURITZ, Lars Erik; ASTRÖM, Elisabeth; NYMAN, Carina; KLINGVALL, Mats. Police Students' Learning Preferences, Suitable Responses from the Learning Environment. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, Oxford, v. 7, n. 2, p. 195-203, 24 mar. 2012. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/policing/pas009>. Disponível em: <https://academic.oup.com/policing/article-abstract/7/2/195/1567200?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 24 ago. 2023.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7614757/mod\\_resource/content/1/LAVILLE-DIONE\\_A-CONSTRUCAO-DO-SABER.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7614757/mod_resource/content/1/LAVILLE-DIONE_A-CONSTRUCAO-DO-SABER.pdf). Acesso em: 13 nov. 2023.

LOENG, Svein. Alexander Kapp – the first known user of the andragogy concept. **International Journal of Lifelong Education**, [S.L.], v. 36, n. 6, p. 629-643, 9 ago. 2017. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/02601370.2017.1363826>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319017490\\_Alexander\\_Kapp\\_-\\_the\\_first\\_known\\_user\\_of\\_the\\_andragogy\\_concept](https://www.researchgate.net/publication/319017490_Alexander_Kapp_-_the_first_known_user_of_the_andragogy_concept). Acesso em: 23 jan. 2024.

LOIOLA, Gelson. PMES: Mais de 172 anos de história. **Revista Preleção: Assuntos de Segurança Pública**, Vitória, v. 1, n. 1, p. 19-42, abr. 2007. Disponível em: [https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Revista%20Prele%C3%A7%C3%A3o/Revista\\_Prelecao\\_Edicao\\_01-1.pdf](https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Revista%20Prele%C3%A7%C3%A3o/Revista_Prelecao_Edicao_01-1.pdf). Acesso em: 23 maio 2023.

LONGRIDGE, R.; CHAPMAN, B.; BENNELL, C.; CLARKE, D. D.; KEATLEY, D. Behaviour Sequence Analysis of Police Body-Worn Camera Footage. **Journal of Police and Criminal Psychology**, [S.L.], v. 38, n. 2, p. 255-262, 9 jul. 2020. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11896-020-09393-z>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11896-020-09393-z>. Acesso em: 22 jun. 2023.

MALONE, Mary Fran T.; DAMMERT, Lucía. The police and the public: policing practices and public trust in Latin America. **Policing And Society**, [S.L.], v. 31, n. 4, p. 418-433, 28 mar. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2020.1744600>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10439463.2020.1744600?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 01 out. 2023.

MARTÍNEZ, Lizbeth; MUÑOZ, Jaime. Are andragogy and heutagogy the secret recipe for transdisciplinary entrepreneurship education? **European Business Review: empowering communication globally**, [S.L.], v. 33, n. 6, p. 957-974, 8 set. 2021. Bimestral. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb-11-2020-0290>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-11-2020-0290/full/html>. Acesso em: 8 out. 2023.

MARTINS, Ana Paula Antunes; LARANJA, Lara Silva; LUCIO, Magda de Lima; GRIN, Eduardo José. Sentidos e usos da Governança Pública na Administração Pública brasileira: análise do discurso das diretrizes do Tribunal de Contas da União

e do decreto 9.203/2017. **46º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Maringá, p. 1-21, 23 set. 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/c20bb2d9a50d5ac1f713f8b34d9aac5a.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2023.

MARTINS, Manuel Fernando Rafael. **Utilização de Armamento Não-Letal: um vector de desenvolvimento de capacidade para as forças armadas**. 2011. 77 f. Curso de Promoção a Oficial General, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa, 2011.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia: sociologia da força pública / Tradução de Mary Amazonas Leite de Barros**. São Paulo: EDUSP, 2003. (Série Polícia e Sociedade; n. 10 / Organização Nancy Cardia)

MORALES, Paula Dora Aostri. **Aprendizagem Organizacional como fator de estímulo ao processo de inovação: boas práticas para atuação na Polícia Federal**. 2020. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

MORGAN, Gareth. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 25, n. 4, p. 605-622, dez. 1980. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2392283>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392283>. Acesso em: 22 jun. 2023

NEVES, Edson Oliveira. **Articulação entre os Construtos Aprendizagem Organizacional, Capacidade Absortiva e Inovação em Organizações Intensivas em Conhecimento**. 2017. 209 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/188523/PEGC0514-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 out. 2023.

NEYROUD, Peter. **Review of Police Leadership and Training**. London: Home Office, 2011. 196 p. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7ae186ed915d71db8b3247/report.p>

df. Acesso em: 24 out. 2023.

NOGUEIRA, Rogério. **Tiro de combate e sobrevivência policial**: método RCS: realismo em combate simulado. Brasília: RCS, 2021. 428 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Wise Company**: how companies create continuous innovation. Nova Iorque: Oxford University Press, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials**. 1990. Adopted by the Eighth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, Havana, Cuba, 27 August to 7 September 1990. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Firearms/Basic\\_Principles.pdf](https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Firearms/Basic_Principles.pdf).

Acesso em: 01 mai. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Code of Conduct for Law Enforcement Officials**. 1979. Adopted by General Assembly Resolution 34/169 of 17 December 1979. Disponível em: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/377/96/IMG/NR037796.pdf?OpenElement>.

Acesso em: 08 out. 2022.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; FREIRE, Patrícia de Sá, BRESOLIN, Graziela Grando; PRADO, Gladys Milena Berns Carvalho do & Izidorio, Grazieli. (2019). **Método da Neoaprendizagem para a inovação na educação superior brasileira: uma pesquisa ação na Academia Sapientia**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki, 1(1). Recuperado de <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/726>. Acesso em: 08 out. 2023.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; FREIRE, Patrícia de Sá. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 136-159, jul. 2010. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/185/179>. Acesso em: 11 nov. 2023.

PEACE, Robin J. Probationer training for neighborhood policing in England and



Wales: fit for purpose? **Policing**: An International Journal of Police Strategies & Management, [S.L.], v. 29, n. 2, p. 335-346, abr. 2006. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13639510610667691>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639510610667691/full/html>. Acesso em: 16 nov. 2023.

PHELPS, Joshua M.; STRYPE, Jon; BELLU, Sophie Le; LAHLOU, Saadi; AANDAL, Jan. Experiential Learning and Simulation-Based Training in Norwegian Police Education: examining body-worn video as a tool to encourage reflection. **Policing**: A Journal of Policy and Practice, Oxford, v. 12, n. 1, p. 50-65, mar. 2018. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/policing/paw014>. Disponível em: <https://academic.oup.com/policing/article-abstract/12/1/50/2897233?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 23 set. 2023.

PINC, Tânia. Desempenho policial: treinamento importa? **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 36-55, 1 mar. 2009. Revista Brasileira de Segurança Pública. <http://dx.doi.org/10.31060/rbsp.2009.v3.n1.39>. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/39>. Acesso em: 22 set. 2023.

PINC, Tânia Maria. **O Uso da Força Não Letal pela Polícia nos Encontros com o Público**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência Política, Departamento de Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PINC, Tânia Maria. **Treinamento Policial: um meio de difusão de políticas públicas que incidem na conduta individual do policial de rua**. 2011. 246 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Ciência Política, Departamento de Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

PLATZ, Deborah. **The impact of a value education programme in a police recruit training academy**: a randomised controlled trial. 2016. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Applied Criminology and Police Management, Cambridge University, Cambridge, 2016. Disponível em: <https://www.crim.cam.ac.uk/system/files/documents/debbie-platz.pdf>. Acesso em: 26 set. 2023.

PLATZ, Deborah; SARGEANT, Elise; STRANG, Heather. Effects of Recruit Training on Police Attitudes Towards Diversity: a randomised controlled trial of a values education programme. **Cambridge Journal of Evidence-Based Policing**, [S.L.], v. 1, n. 4, p. 263-279, 1 nov. 2017. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s41887-017-0019-6>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41887-017-0019-6>. Acesso em: 26 set. 2023.

POLANYI, Michael. The Logic of Tacit Inference. **Philosophy: The Journal of the Royal Institute of Philosophy**, S.L., v. 41, n. 155, p. 1-18, jan. 1966. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3749034>. Acesso em: 22 set. 2023.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. Chicago: The University of Chicago Press, 2009. 108 p. With a New Foreword by Amartya Sen.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2023.

REGIS, Fátima. Comunicação, sistemas complexos e transdisciplinaridade: um comunicar intercientífico. **Revista Contracampo: Brazilian Journal of Communication**, Niterói, n. 15, p. 151-164, 1 dez. 2006. Pro Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação - UFF. <http://dx.doi.org/10.22409/contracampo.v0i15.551>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/17438/11075>. Acesso em: 22 out. 2023.

REISCHMANN, Jost. Andragogy. In: ENGLISH, Leona M. (ed.). **International Encyclopedia of Adult Education**. New York: Palgrave Macmillan, 2005. p. 58-63. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/238758442\\_Andragogy\\_History\\_Meaning\\_Context\\_Function](https://www.researchgate.net/publication/238758442_Andragogy_History_Meaning_Context_Function). Acesso em: 23 jan. 2024.

RIANI, Marsuel Botelho. Operações de choque e uso da força no estado

democrático de direito. In: OLIVEIRA, Steevan (org.). **Operações de Choque: estudos sobre a tropa de restauração da paz em contextos democráticos**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019. p. 343-352.

RIANI, Marsuel Botelho. **Técnicas Não-letais: na segurança pública e privada**. São Paulo: Sicurezza Editora, 2013.

RIZZATTI, Giselly. **Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional**. 2020. 285 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://tede.ufsc.br/teses/PEGC0638-T.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2022.

ROCHA JÚNIOR, Arnaldo; RODRIGUES, Ciro Lima Pereira; WITKOWSKI, Iveson Baron; SILVA, Juliana Ferreira da; BOAS, Marcelo Ribeiro Vilas; RIANI, Marsuel Botelho; MOREIRA, Simone Viana Chaves. Consciência Situacional, Justiça Procedimental e Paradigma do Guardiã: Fatores para Aumentar a Legitimidade da Atuação Policial. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA, 6., 2023, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2023. p. 1-15.

ROHRER, Alexander J. Law Enforcement and Persons with Mental Illness: responding responsibly. **Journal Of Police and Criminal Psychology**, [S.L.], v. 36, n. 2, p. 342-349, 20 mar. 2021. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11896-021-09441-2>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11896-021-09441-2>. Acesso em: 22 jun. 2023.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 5-6, jun. 2007. UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-21002007000200001>. Disponível em: [https://actaape.org/wp-content/uploads/articles\\_xml/1982-0194-ape-S0103-21002007000200001/1982-0194-ape-S0103-21002007000200001.pdf](https://actaape.org/wp-content/uploads/articles_xml/1982-0194-ape-S0103-21002007000200001/1982-0194-ape-S0103-21002007000200001.pdf). Acesso em: 8 nov. 2023.

SANDES, Wilquerson Felizardo. Uso não-letal da força na ação policial:

formação, tecnologia e intervenção governamental. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 24-38, 2007. Revista Brasileira de Segurança Pública. <http://dx.doi.org/10.31060/rbsp.2007.v1.n2.14>. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/14/12>. Acesso em: 23 set. 2023.

SANTOS, Irlan Massai Calaça dos. **Mentalidade Tática Policial**: as quatro etapas do treinamento de alto rendimento. Juiz de Fora: Garcia, 2021. 236 p.

SANTOS, Jane Lucia Silva. **Processo de Aprendizagem Organizacional durante a Implementação do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Alagoas**. 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/92319/264739.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 set. 2023.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos Teóricos de Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020. 114 p. Disponível em: <https://www.editorapandion.com/fundamentos-teoricos-de-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 15 out. 2022.

SANTOS, Reinaldo Repinasi dos; MIRANDA, Érica Cristina Lima de; FORNO, Letícia Fleig dal; TENÓRIO, Nelson. A Neoaprendizagem a partir da teoria de David Allen Kolb. In: 7º CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2020, Maceió. **Anais [...]**. Campina Grande: Realize Eventos Científicos e Editora Ltda, 2020. p. 1-12. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/67776>. Acesso em: 7 out. 2023.

SHERMAN, Lawrence William. Causes of Police Behavior: the current state of quantitative research. **Journal Of Research in Crime and Delinquency**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 69-100, jan. 1980. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/002242788001700106>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/240700015\\_Causes\\_of\\_Police\\_Behavior\\_The\\_Current\\_State\\_of\\_Quantitative\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/240700015_Causes_of_Police_Behavior_The_Current_State_of_Quantitative_Research). Acesso em: 22 set. 2023.

SHERMAN, Lawrence William. Learning police ethics. **Criminal Justice Ethics**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 10-19, jan. 1982. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/0731129x.1982.9991690>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0731129X.1982.9991690>. Acesso em: 25 set. 2023.

SILVA, Jetson José da. **Entre "bandidos" e "subversivos"**: a polícia militar do distrito federal no combate ao inimigo interno (1963-1974). 2018. 191 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em História, Departamento de História, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em Administração**: uma abordagem prática. S.L: Editora Unisinos, 2012. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000045/000045b4.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

SILVA, Talita Caetano. **Framework Ponte TAP**: gestão da curva de aprendizagem para a efetivação da transferência de aprendizagem para a prática do trabalho. 2019. 391 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214423>. Acesso em: 06 nov. 2023.

SILVA, Talita Caetano; FREIRE, Patrícia de Sá. **Framework Ponte TAP**: 4 camadas para aceleração da curva de aprendizagem com o uso de canvas. Curitiba: CRV, 2019. (Coleção UCR - Universidade Corporativa em Rede). Volume 2.

TAIBI, Pietro Sferrazza; PÉREZ, Rocío Sánchez; FUSTER, Isabel Severín. Los estándares del Derecho Internacional de los Derechos Humanos sobre los proyectiles de impacto cinético aplicables al Estado de Chile. **Ius Et Praxis**, Talca, v. 27, n. 2, p. 175-198, ago. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.cl/pdf/iusetp/v27n2/0718-0012-iusetp-27-02-175.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2023.

TEIXEIRA, Paulo Augusto Souza. Processos de treinamento no uso da força para policiais militares da Região Sudeste: uma análise preliminar. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 6-19, 1 mar. 2009. Revista Brasileira de

Segurança Pública. <http://dx.doi.org/10.31060/rbsp.2009.v3.n1.37>. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/37>. Acesso em: 8 out. 2023.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

UMBELINO, Thaís Regina. **OACOMP**: método de apoio à metodologia da Neoaprendizagem na utilização de perfis funcionais de participantes de cursos online. 2022. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/238269?show=full>. Acesso em: 7 out. 2023.

VARVAKIS, Gregório J. *et al.* **Gerenciamento de Processos**. Apostila de Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental – PPGEF. UFSC, 1998.

VINUTO, Juliana. A Amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 30 dez. 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>. Acesso em: 29 set. 2023.

VITRY, Chloé; CHIA, Eduardo. Governance Learning: building a network around managerial innovations. **Contingency, Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Nonprofit Governance**, [S.L.], p. 275-302, 9 nov. 2015. Emerald Group Publishing Limited. <http://dx.doi.org/10.1108/s2051-663020150000004010>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/285198671\\_Governance\\_Learning\\_Building\\_a\\_Network\\_around\\_Management\\_Innovations](https://www.researchgate.net/publication/285198671_Governance_Learning_Building_a_Network_around_Management_Innovations). Acesso em: 8 jul. 2023.

VODDE, Robert F. Changing Paradigms in Police Training: transitioning from a traditional to an andragogical model. In: HABERFELD, M. R.; CLARKE, Curtis A.; SHEEHAN, Dale L. **Police Organization and Training**: innovations in research and practice. Nova Iorque: Springer, 2012. p. 27-44.

WADDINGTON, P. A. J. Police (canteen) sub-culture. **British Journal of Criminology**, S.L., v. 39, n. 2, p. 287-309, 1999.

WHITEMAN, Wayne E. **Training and Educating Army Officers for the 21st Century**: implications for the United States military academy. Pennsylvania: Carlisle Barracks, 1998. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA345812.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2023.

WORLD BANK, The. **Governance and Development**. Washington: The World Bank, 1992. 69 p. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2023.

WRIGHT, Benjamin; DAI, Mengyan; GREENBECK, Kathryn. Correlates of police academy success. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, [S.L.], v. 34, n. 4, p. 625-637, 8 nov. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13639511111180243>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639511111180243/full/html>. Acesso em: 16 nov. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 200 p. Tradução de Daniel Grassi. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod\\_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf). Acesso em: 18 out. 2023.

ZULL, James e. The Art of Changing the Brain. **Educational Leadership: Teaching for Meaning**, [s. l.], v. 62, n. 1, p. 68-72, set. 2004. Disponível em: [https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed\\_lead/el200409\\_zull.pdf](https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el200409_zull.pdf). Acesso em: 22 out. 2023.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PRÉVIO À APLICAÇÃO DA DISCIPLINA

Seção 1 de 12

### QUESTIONÁRIO PRÉVIO À APLICAÇÃO DA DISCIPLINA "TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS" - CFO/3

Olá. Sou o Major QOCPM Marsuel Botelho Riani e serei seu instrutor na disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais". Também sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina. Solicito que você responda ao questionário abaixo com o máximo de honestidade. Ele servirá de base para a elaboração da minha dissertação, mas também será usado para o planejamento e melhoria da disciplina. Fiz questão de não pedir a identificação dos respondentes para garantir o anonimato. O objetivo é, por meio de análise quantitativa das respostas, identificar, pela percepção dos respondentes, como poderemos melhor planejar e trabalhar os conteúdos previstos, visando auxiliar na melhoria dos serviços de segurança pública brasileira. Pedimos atenção para as questões 15 e 16, que possuem hiperlink para vídeos essenciais para respondê-las.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.** Ao responder este questionário, o respondente está ciente de que as respostas serão usadas como parte do objeto de pesquisa e autoriza tal ação. Como foi dito acima, seu nome não aparecerá no questionário, bem como em nenhum formulário a ser preenchido. Nenhuma publicação, partindo deste questionário revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa. Sem seu consentimento escrito, o pesquisador não divulgará nenhum dado de pesquisa no qual você seja identificado. Obrigado pela colaboração.

1. Antes de ingressar no CFO, você já era agente de segurança pública ou militar? \*

- Sim, era praça da PMES ou de outra PM
- Sim, servi às Forças Armadas
- Sim, era Guarda Municipal
- Sim, era Policial Civil ou Policial Penal
- Sim, era Policial Federal ou Policial Rodoviário Federal
- Não
- Outros...



2. Com quantos anos você ingressou no CFO? \*

- Entre 18 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Com mais de 30 anos

3. Como você se declara em relação à sua etnia? \*

- Branca
- Preta
- Parda
- Indígena
- Outra

4. Qual o seu gênero? \*

- Masculino
- Feminino

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção



**Seção 2 de 12**

Treinamentos Recebidos ✕ ⋮

Descrição (opcional)

**5. Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre o Uso Proporcional da Força? \***

Sim

Não

Não tenho certeza

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção ▼

**Seção 3 de 12**

Treinamentos Recebidos ✕ ⋮

Descrição (opcional)

**6. Se você respondeu **SIM** à pergunta anterior, favor citar o(s) nome(s) da(s) disciplina(s):**

Texto de resposta curta

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção ▼

**Seção 4 de 12**

Treinamentos Recebidos ✕ ⋮

Descrição (opcional)

**7. Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre Técnicas Não Letais? \***

Sim

Não

Não tenho certeza

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção ▼

## Seção 5 de 12

Treinamentos Recebidos



Descrição (opcional)

**8.** Se você respondeu **SIM** à questão anterior, favor citar o(s) nome(s) da(s) disciplina(s):

Texto de resposta curta

---

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção



## Seção 6 de 12

Treinamentos Recebidos



Descrição (opcional)

**9.** Você já recebeu algum treinamento, durante o CFO, sobre artes marciais ou defesa pessoal? \*

Sim

Não

Não tenho certeza

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção



## Seção 7 de 12

Treinamentos Recebidos



Descrição (opcional)

**10.** Se você respondeu **SIM** à pergunta anterior, favor citar o(s) nome(s) da(s) disciplina(s)

Texto de resposta curta

---

Após a seção 7 Continuar para a próxima seção



## Seção 8 de 12

Conhecimentos adquiridos



Descrição (opcional)

**11.** Você considera que os treinamentos recebidos até o momento te ajudaram a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força, no exercício das funções policiais? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

**12.** Você se considera seguro(a) em usar a força durante ocorrências policiais, considerando os conhecimentos adquiridos durante o CFO? \*

**Obs.:** O termo seguro nesse caso diz respeito, tanto à sua segurança em relação às habilidades adquiridas para fazer o uso da força, quanto aos conhecimentos em relação à legalidade e às condições técnicas para esse uso.

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

**13.** Você já se deparou com alguma situação (de serviço ou de folga) em que teve que fazer uso da força ou de arma de fogo? \*

- Sim
- Não



## Seção 9 de 12

Conhecimentos adquiridos



Descrição (opcional)

**14.** Se você respondeu SIM à pergunta anterior, considera que os conhecimentos adquiridos no CFO te ajudaram na resolução da situação? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza
- Quando me envolvi na situação em que precisei usar a força ou arma de fogo, ainda não tinha estudado ...

Após a seção 9 Continuar para a próxima seção



## Seção 10 de 12

## Reação a situações hipotéticas



Descrição (opcional)

**15.** Responda como você acredita que agiria ou seria a forma correta de agir, diante da seguinte situação: Durante a supervisão do policiamento, você se depara com um homem armado de faca correndo atrás de outro homem. Ambos estão descalços e sem camisa. O homem que está com a faca está visivelmente alterado pelo consumo de álcool ou outro tipo de droga. O homem que está correndo dele não aparenta estar alterado, apenas com muito medo. Você pede ao motorista para parar a viatura e se coloca entre os dois, determinando ao suposto agressor que pare e largue a faca. Ele continua vindo em sua direção e parece não se importar com suas ordens. O que você faz (ou deveria fazer)? \*

- Obedecendo ao princípio da legalidade, e considerando a legítima defesa que se apresenta diante da imi...
- Caso eu possua um instrumento diverso da arma de fogo (um dispositivo eletrônico de controle [DEC], p...
- Avalio rapidamente a situação buscando entender as condições do ambiente e analisando se cabe o us...
- Tento desarmar o agressor com minhas próprias mãos, uma vez que a situação não me permite usar a a...
- Nenhuma das respostas anteriores.

**16.** Responda como você acredita que agiria ou seria a forma correta de agir, diante da seguinte situação: Durante a supervisão do policiamento, você se depara com uma mulher visivelmente alterada quebrando um veículo de alto valor e um homem tentando evitar o dano. O homem tem cerca de 1,90m e está trajando calça jeans e camisa social, de manga longa. Ao parar para buscar mais informações, a mulher se dirige à sua guarnição acusando o homem de traí-la com sua sobrinha, adolescente. O homem vem atrás dela, chamando-a de louca e agride a mulher com um soco. Qual seria (ou deveria ser) sua atitude? \*

- Obedecendo ao princípio da legalidade, e considerando a legítima defesa que se apresenta diante da agr...
- Dou voz de prisão ao agressor, e caso o mesmo se mostre cooperativo, não há necessidade de usar nen...
- A agressão contra mulheres é um crime hediondo. Diante disso, devo imediatamente conduzir o infrator ...
- Além de ser um esturpador de vulneráveis, o elemento em tela é um agressor de mulheres, e devo condu...
- Nenhuma das respostas anteriores.



## Seção 11 de 12

## Reação a situações reais



Descrição (opcional)

17. Assista ao [vídeo](#) e responda, em relação à atitude dos policiais, se foi adequada ou inadequada, de acordo com os princípios de Direitos Humanos para o uso proporcional da força e preservação da vida: \*

- A ação dos policiais foi adequada
- A ação dos policiais foi violenta, tendo os mesmos agido com excesso de força e abuso de autoridade
- A ação dos policiais deveria ter sido mais enérgica, e os mesmos deveriam ter utilizado de força potenci...
- Os policiais deveriam ter usado de força para prender o suspeito no momento em que ele respondeu o r...
- Nenhuma das respostas anteriores.

18. Assista ao [vídeo](#) e escolha a alternativa que melhor qualifica a ação policial: \*

- Os policiais não precisavam utilizar Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva, como os escudos b...
- A ação policial foi adequada, e os policiais fizeram o uso proporcional da força de forma adequada e pro...
- Não havia necessidade de disparar contra a vítima, que estava de posse do facão, mas não demonstrav...
- Os policiais não deveriam ter perdido tanto tempo com verbalização e deveriam ter usado, ao chegar ao ...
- Nenhuma das respostas anteriores.

Após a seção 11 Continuar para a próxima seção









## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO POSTERIOR À APLICAÇÃO DA DISCIPLINA

Seção 1 de 10

### QUESTIONÁRIO POSTERIOR À APLICAÇÃO DA DISCIPLINA "TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS" - CFO/3

Olá. Sou o Major QOCPM Marsuel Botelho Riani e fui seu instrutor na disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais". Também sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina. Solicito que você responda ao questionário abaixo com o máximo de honestidade. Ele servirá de base para a elaboração da minha dissertação, mas também será usado para compreender como a aplicação da disciplina contribuiu para seu crescimento como profissional e como podemos melhorar a disciplina para as próximas turmas. Fiz questão de não pedir a identificação dos respondentes para garantir o anonimato. O objetivo é, por meio de análise quantitativa das respostas, identificar, pela percepção dos respondentes, como poderemos melhorar o planejamento para trabalhar os conteúdos previstos, visando auxiliar na melhoria dos serviços de segurança pública brasileira. Pedimos atenção para as questões 15 e 16, que possuem hiperlink para vídeos essenciais para respondê-las.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.** Ao responder este questionário, o respondente está ciente de que as respostas serão usadas como parte do objeto de pesquisa e autoriza tal ação. Como foi dito acima, seu nome não aparecerá no questionário, bem como em nenhum formulário a ser preenchido. Nenhuma publicação, partindo deste questionário revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa. Sem seu consentimento escrito, o pesquisador não divulgará nenhum dado de pesquisa no qual você seja identificado. Obrigado pela colaboração.

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

## Seção 2 de 10

## Resgate de conhecimentos prévios



Descrição (opcional)

1. O questionário aplicado antes do início da disciplina, na sua opinião, permitiu resgatar conhecimentos prévios sobre o Uso Proporcional da Força e contribuiu para a melhor apresentação dos conteúdos, durante as aulas? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

2. Você considera que a disciplina foi conduzida de modo a resgatar conhecimentos anteriores e acrescentar novos conhecimentos acerca dos assuntos abordados? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção



## Seção 3 de 10

Visão e segurança no uso da força



Descrição (opcional)

**3.** Você considera que os treinamentos recebidos na disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais" te ajudaram a ter uma visão mais clara sobre como e quando usar a força, no exercício das funções policiais? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

**4.** Você se considera seguro(a) em usar a força durante ocorrências policiais, considerando os conhecimentos adquiridos na disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais"? \*

**Obs.:** O termo seguro nesse caso diz respeito, tanto à sua segurança em relação às habilidades adquiridas para fazer o uso da força, quanto aos conhecimentos em relação à legalidade e às condições técnicas para esse uso.

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção



## Seção 4 de 10

Melhoria da atuação policial



Descrição (opcional)

5. Você acredita que os conhecimentos sobre o Uso Proporcional da Força, recebidos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

6. Você acredita que os conhecimentos sobre Técnicas Não Letais, adquiridos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

7. Você considera que os conhecimentos sobre o nível de força "técnicas de mãos livres" ou "técnicas de contato", recebidos durante a disciplina, podem contribuir para melhorar sua futura atuação profissional? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção



## Seção 5 de 10

Reflexão responsável e busca de novos conhecimentos



Descrição (opcional)

**8.** No seu entendimento, a disciplina "Técnicas e Tecnologias Não Letais" possibilitou a reflexão crítica acerca das suas ideias sobre o assunto? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

**9.** A disciplina te permitiu e estimulou a buscar novos conceitos, teorias e modelos para ampliar seus conhecimentos sobre o assunto, de um modo que possam ser aplicados em situações diversas? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção



## Seção 6 de 10

Teste e aplicação dos novos conhecimentos adquiridos



Descrição (opcional)

**10.** Ao longo da disciplina, foi possível "testar as novas ideias e conceitos em situações mais próximas da realidade"? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

**11.** Na sua opinião, a disciplina foi conduzida de modo que os conhecimentos teóricos tenham sido aplicados em situações práticas e vivenciais, e tais aplicações foram devidamente supervisionadas e/ou monitoradas, de modo a oportunizar a expansão e superação do ambiente controlado, elevando a aprendizagem à sua prática profissional? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção



## Seção 7 de 10

7 A's da Neoaprendizagem



Descrição (opcional)

**12.** Dentre os elementos abaixo, quais você considera que foram alcançados durante a aplicação da disciplina: \*

- AUTONOMIA - As ações educativas promoveram e respeitaram "a autonomia em relação à escolha da pr...
- AUTOGESTÃO - Foi propiciado aos alunos terem "autodisciplina e autodidatismo, realizando gestão do te...
- AUTOCONCEITO - Foi possível realizar um "autodiagnóstico, quanto aos seus pontos fracos e fortes" e s...
- AUTOIDENTIDADE - Suas "experiências, vivências, conhecimentos e saberes" foram utilizados durante as...
- AUTOMOTIVAÇÃO - As ações educativas foram organizadas "em torno da aplicação da teoria em sua pr...
- AUTODIRECIONAMENTO - A disciplina foi ministrada de uma forma que te permitiu "identificar o melhor ...
- AUTODETERMINAÇÃO - Ao final da disciplina, foi-lhe propiciado definir e redefinir os conteúdos que des...

Após a seção 7 Continuar para a próxima seção





## Seção 8 de 10

Aprendizagem experiencial e expansiva



Descrição (opcional)

**13.** Você considera que as aulas ministradas fora da Academia da Polícia Militar (no RPMont e no BME) aumentaram sua motivação para aprender?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

**14.** Você considera que as aulas ministradas por outros Oficiais e Praças da PMES contribuíram para aumentar seu relacionamento e sua conexão com outros membros da Corporação?

- Sim
- Não
- Apenas algumas contribuíram, enquanto outras, não.

**15.** Você considera que as visitas que estavam previstas para ocorrer na fábrica de equipamentos não letais e nas Unidades de Operações Especiais e de Operações de Choque da PMERJ poderiam ter contribuído para aumentar seu conhecimento acerca do Uso Proporcional da Força e das Técnicas Não Letais?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Após a seção 8 Continuar para a próxima seção



## Seção 9 de 10

Reação a situações reais



Descrição (opcional)

**16.** Assista ao [vídeo](#) e responda, em relação à atitude dos policiais, se foi adequada ou inadequada, de acordo com os princípios de Direitos Humanos para o uso proporcional da força e preservação da vida: \*

- A ação dos policiais foi adequada
- A ação dos policiais foi violenta, tendo os mesmos agido com excesso de força e abuso de autoridade
- A ação dos policiais deveria ter sido mais enérgica, e os mesmos deveriam ter utilizado de força potenci...
- Os policiais deveriam ter usado de força para prender o suspeito no momento em que ele respondeu o r...
- Nenhuma das respostas anteriores.

**17.** Assista ao [vídeo](#) e escolha a alternativa que melhor qualifica a ação policial: \*

- Os policiais não precisavam utilizar Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva, como os escudos b...
- A ação policial foi adequada, e os policiais fizeram o uso proporcional da força de forma adequada e pro...
- Não havia necessidade de disparar contra a vítima, que estava de posse do facão, mas não demonstrav...
- Os policiais não deveriam ter perdido tanto tempo com verbalização e deveriam ter usado, ao chegar ao ...
- Nenhuma das respostas anteriores.

18. Assista ao [vídeo](#) e escolha a alternativa que melhor qualifica a ação policial:

- A ação da policial foi legal e legítima, tendo, adequadamente, utilizado a força potencialmente letal no m...
- A policial foi extremamente agressiva na sua ação, realizando disparos em demasia, e embora estivesse...
- Não havia uma agressão iminente, mas apenas ameaça, e a policial não deveria ter reagido ao assalto, ...
- A policial agiu corretamente, em estrito cumprimento do dever legal, mas não cabe alegar legítima defes...
- A policial deveria, por força de lei, ter efetuado mais disparos, mesmo depois que o criminoso largou a ar...

19. Assista ao [vídeo](#) e escolha a alternativa que melhor qualifica a ação policial:

- O policial exacerbou no uso da força, pois é nítida a superioridade de forças dos militares, que não poder...
- Devido à quantidade de pessoas envolvidas na ocorrência, e à demonstração de agressividade dos mes...
- O policial agiu corretamente, usando a força potencialmente letal no momento em que era agredido, e q...
- Os disparos ocorreram em estrito cumprimento do dever legal, uma vez que os policiais foram acionado...
- Não caberia o uso da arma de fogo contra o rapaz, pois o mesmo estava desarmado, e a polícia só pode...





25. Classificar corretamente as Técnicas Não Letais existentes. \*

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente incapaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente capaz

26. Utilizar corretamente os EPI e EPC disponíveis na PMES. \*

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente incapaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente capaz

27. Utilizar corretamente os agentes químicos não letais. \*

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente incapaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente capaz

28. Manusear corretamente e realizar disparos com um Dispositivo Eletrônico de Controle (DEC): \*

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente incapaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente capaz

29. Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial. \*

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente incapaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente capaz

30. Caso queira fazer qualquer contribuição para a aplicação da disciplina no futuro, ou algum comentário sobre o modo como a disciplina foi aplicada, favor utilizar o espaço abaixo:

Texto de resposta longa

---

### **APÊNDICE C - PERGUNTAS USADAS NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS**

1. Em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, pode-se afirmar que os Asp 2023 têm gerado maior aprendizagem junto aos demais militares da Unidade, disseminando e transferindo mais conhecimento acerca de Técnicas Não Letais?
2. Em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, pode-se considerar que os Asp 2023 demonstram maior prontidão para transferir conhecimentos sobre Técnicas Não Letais para a prática?

Obs.: São considerados, nessa questão, conhecimentos importantes, mas não usados cotidianamente pelo militar. Pode-se considerar, nessa questão, os conhecimentos relacionados ao emprego de Técnicas Não Letais, como espargidores de agentes químicos, Dispositivos Eletrônicos de Controle (DEC) ou disparos de munições de impacto controlado.

3. Em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, pode-se afirmar que os Asp 2023 vêm aplicando com maior efetividade e constância, conhecimentos, competências, comportamentos e/ou atitudes acerca de Técnicas Não Letais?

Obs.: São considerados, nessa questão, os conhecimentos necessários à execução de atividades cotidianas, como a capacidade de relacionar, adequadamente, os níveis de submissão de oponentes e o nível de força proporcional e o uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual, como o colete balístico.

4. Em relação aos Oficiais formados recentemente, nos anos anteriores, pode-se considerar que os Asp 2023 demonstram maior autonomia na execução de tarefas relacionadas ao Uso Proporcional da Força e de Técnicas Não Letais?

Obs.: Favor considerar, para essa questão, a capacidade do Asp executar adequadamente as tarefas cotidianas relacionadas ao Uso Proporcional da Força e de Técnicas Não Letais sem recorrer a outros militares, mesmo que recorra a manuais de instrução ou outras fontes de consulta.

## APÊNDICE D - TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 001/2024

1/3



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E  
SEGURANÇA PÚBLICA**  
REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM  
SEGURANÇA PÚBLICA

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 001/2024**

**Título da Dissertação:** APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

**Pesquisador Responsável:** MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando)

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE, Dr.<sup>a</sup>

**Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA, Dr.<sup>a</sup>

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de técnicas não letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES. Esta pesquisa está sendo realizada no âmbito do Mestrado Interinstitucional em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento com Ênfase em Segurança Pública, realizado por meio de convênio entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Pesquisador Responsável se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução 510, de 07 de abril de 2016.

Se aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: realização de uma entrevista, realizada e gravada por meio de teleconferência, com duração mínima de quinze minutos e máxima de uma hora, dependendo da sua disponibilidade. A entrevista será gravada e o link da mesma será disponibilizado no texto escrito da dissertação, bem como poderão ser registrados momentos da entrevista para ilustrar o referido texto.

Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa, havendo apenas o desconforto decorrente do tempo dispensado para realização da entrevista. De modo a minimizar tal desconforto, a entrevista será realizada em data e hora marcadas em comum acordo entre o pesquisador e o entrevistado, podendo tal entrevista ser realizada em horário de serviço, tendo em vista as condições em que



o mestrado está sendo realizado, com conhecimento e anuência do Comando Geral da PMES e da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são a melhoria da formação dos policiais militares, em relação às questões de uso da força e de técnicas não letais, o que pode se estender a outros assuntos, caso a pesquisa demonstre resultados positivos na aplicação da metodologia utilizada.

Seu acesso à pesquisa e aos seus resultados será total, a partir do momento em que decidir dela participar.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo pessoal ou profissional.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (27) 98849-1997, ou na Controladoria da PMES, localizada no Quartel do Comando Geral, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

**Obs.:** O presente termo foi assinado posteriormente, tendo em vista que o consentimento havia sido expresso espontaneamente, de forma oral, antes e durante a entrevista, nos termos do art. 5º (caput e §1º) e do art. 15 da Resolução 510, de 07 de abril de 2016. Entretanto, como não haviam sido fornecidos todos os esclarecimentos constantes no art. 17, da mesma Resolução, o presente documento complementar foi elaborado para ser assinado pelos entrevistados, conforme previsto no §1º do art. 17. Link para a entrevista:

<https://conecta.pm.es.gov.br/playback/presentation/2.0/playback.html?meetingId=4860ee3ce971359139fd01620885713dcd269079-1705669308338>

Vitória-ES, 19 de janeiro de 2024.

MARSUEL BOTELHO RIANI  
Pesquisador Responsável





<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA</b> PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	<b>MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA</b> REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA
--	--

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 001/2024**  
**(CONTINUAÇÃO)**

Concordo em participar, na condição de entrevistado, da pesquisa necessária à elaboração da dissertação que tem como título “APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES”, como **Pesquisador Responsável**, o Sr. MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando), como **Orientadora**, a Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE (Doutora) e como **Coorientadora**, a Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA (Doutora). Concordo, dessa forma, com o registro e divulgação da minha voz e imagem, exclusivamente para os fins estabelecidos no presente documento.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E  
SEGURANÇA PÚBLICA**  
REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM  
SEGURANÇA PÚBLICA

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 002/2024**

**Título da Dissertação:** APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

**Pesquisador Responsável:** MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando)

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE, Dr.<sup>a</sup>

**Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA, Dr.<sup>a</sup>

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de técnicas não letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES. Esta pesquisa está sendo realizada no âmbito do Mestrado Interinstitucional em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento com Ênfase em Segurança Pública, realizado por meio de convênio entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Pesquisador Responsável se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução 510, de 07 de abril de 2016.

Se aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: realização de uma entrevista, realizada e gravada por meio de teleconferência, com duração mínima de quinze minutos e máxima de uma hora, dependendo da sua disponibilidade. A entrevista será gravada e o link da mesma será disponibilizado no texto escrito da dissertação, bem como poderão ser registrados momentos da entrevista para ilustrar o referido texto.

Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa, havendo apenas o desconforto decorrente do tempo dispensado para realização da entrevista. De modo a minimizar tal desconforto, a entrevista será realizada em data e hora marcadas em comum acordo entre o pesquisador e o entrevistado, podendo tal entrevista ser realizada em horário de serviço, tendo em vista as condições em que

o mestrado está sendo realizado, com conhecimento e anuência do Comando Geral da PMES e da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são a melhoria da formação dos policiais militares, em relação às questões de uso da força e de técnicas não letais, o que pode se estender a outros assuntos, caso a pesquisa demonstre resultados positivos na aplicação da metodologia utilizada.

Seu acesso à pesquisa e aos seus resultados será total, a partir do momento em que decidir dela participar.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo pessoal ou profissional.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (27) 98849-1997, ou na Controladoria da PMES, localizada no Quartel do Comando Geral, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

**Obs.:** O presente termo foi assinado posteriormente, tendo em vista que o consentimento havia sido expresso espontaneamente, de forma oral, antes e durante a entrevista, nos termos do art. 5º (caput e §1º) e do art. 15 da Resolução 510, de 07 de abril de 2016. Entretanto, como não haviam sido fornecidos todos os esclarecimentos constantes no art. 17, da mesma Resolução, o presente documento complementar foi elaborado para ser assinado pelos entrevistados, conforme previsto no §1º do art. 17. Link para a entrevista:

<https://conecta.pm.es.gov.br/playback/presentation/2.0/playback.html?meetingId=4860ee3ce971359139fd01620885713dcd269079-1705690732368>

Vitória-ES, 19 de janeiro de 2024.

MARSUEL BOTELHO RIANI

Pesquisador Responsável



<p><b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA</b></p> <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO</p>	<p><b>MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA</b></p> <p>REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA</p>
--	--

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 002/2024**  
**(CONTINUAÇÃO)**

Concordo em participar, na condição de entrevistado, da pesquisa necessária à elaboração da dissertação que tem como título “APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES”, como **Pesquisador Responsável**, o Sr. MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando), como **Orientadora**, a Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE (Doutora) e como **Coorientadora**, a Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA (Doutora). Concordo, dessa forma, com o registro e divulgação da minha voz e imagem, exclusivamente para os fins estabelecidos no presente documento.





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E  
SEGURANÇA PÚBLICA**  
REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM  
SEGURANÇA PÚBLICA

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 003/2024**

**Título da Dissertação:** APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

**Pesquisador Responsável:** MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando)

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE, Dr.<sup>a</sup>

**Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA, Dr.<sup>a</sup>

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de técnicas não letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES. Esta pesquisa está sendo realizada no âmbito do Mestrado Interinstitucional em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento com Ênfase em Segurança Pública, realizado por meio de convênio entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Pesquisador Responsável se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução 510, de 07 de abril de 2016.

Se aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: realização de uma entrevista, realizada e gravada por meio de teleconferência, com duração mínima de quinze minutos e máxima de uma hora, dependendo da sua disponibilidade. A entrevista será gravada e o link da mesma será disponibilizado no texto escrito da dissertação, bem como poderão ser registrados momentos da entrevista para ilustrar o referido texto.

Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa, havendo apenas o desconforto decorrente do tempo dispensado para realização da entrevista. De modo a minimizar tal desconforto, a entrevista será realizada em data e hora marcadas em comum acordo entre o pesquisador e o entrevistado, podendo tal entrevista ser realizada em horário de serviço, tendo em vista as condições em que

o mestrado está sendo realizado, com conhecimento e anuência do Comando Geral da PMES e da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são a melhoria da formação dos policiais militares, em relação às questões de uso da força e de técnicas não letais, o que pode se estender a outros assuntos, caso a pesquisa demonstre resultados positivos na aplicação da metodologia utilizada.

Seu acesso à pesquisa e aos seus resultados será total, a partir do momento em que decidir dela participar.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo pessoal ou profissional.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (27) 98849-1997, ou na Controladoria da PMES, localizada no Quartel do Comando Geral, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

**Obs.:** O presente termo foi assinado posteriormente, tendo em vista que o consentimento havia sido expresso espontaneamente, de forma oral, antes e durante a entrevista, nos termos do art. 5º (caput e §1º) e do art. 15 da Resolução 510, de 07 de abril de 2016. Entretanto, como não haviam sido fornecidos todos os esclarecimentos constantes no art. 17, da mesma Resolução, o presente documento complementar foi elaborado para ser assinado pelos entrevistados, conforme previsto no §1º do art. 17. Link para a entrevista:

<https://conecta.pm.es.gov.br/playback/presentation/2.0/playback.html?meetingId=4860ee3ce971359139fd01620885713dcd269079-1705690732368>

Vitória-ES, 19 de janeiro de 2024.

MARSUEL BOTELHO RIANI  
Pesquisador Responsável



<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA</b> PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	<b>MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA</b> REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA
--	--

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 003/2024**

### **(CONTINUAÇÃO)**

Concordo em participar, na condição de entrevistado, da pesquisa necessária à elaboração da dissertação que tem como título “APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES”, como **Pesquisador Responsável**, o Sr. MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando), como **Orientadora**, a Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE (Doutora) e como **Coorientadora**, a Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA (Doutora). Concordo, dessa forma, com o registro e divulgação da minha voz e imagem, exclusivamente para os fins estabelecidos no presente documento.





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E  
SEGURANÇA PÚBLICA**  
REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM  
SEGURANÇA PÚBLICA

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 004/2024**

**Título da Dissertação:** APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

**Pesquisador Responsável:** MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando)

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE, Dr.<sup>a</sup>

**Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA, Dr.<sup>a</sup>

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de técnicas não letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES. Esta pesquisa está sendo realizada no âmbito do Mestrado Interinstitucional em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento com Ênfase em Segurança Pública, realizado por meio de convênio entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Pesquisador Responsável se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução 510, de 07 de abril de 2016.

Se aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: realização de uma entrevista, realizada e gravada por meio de teleconferência, com duração mínima de quinze minutos e máxima de uma hora, dependendo da sua disponibilidade. A entrevista será gravada e o link da mesma será disponibilizado no texto escrito da dissertação, bem como poderão ser registrados momentos da entrevista para ilustrar o referido texto.

Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa, havendo apenas o desconforto decorrente do tempo dispensado para realização da entrevista. De modo a minimizar tal desconforto, a entrevista será realizada em data e hora marcadas em comum acordo entre o pesquisador e o entrevistado, podendo tal entrevista ser realizada em horário de serviço, tendo em vista as condições em que



o mestrado está sendo realizado, com conhecimento e anuência do Comando Geral da PMES e da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são a melhoria da formação dos policiais militares, em relação às questões de uso da força e de técnicas não letais, o que pode se estender a outros assuntos, caso a pesquisa demonstre resultados positivos na aplicação da metodologia utilizada.

Seu acesso à pesquisa e aos seus resultados será total, a partir do momento em que decidir dela participar.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo pessoal ou profissional.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (27) 98849-1997, ou na Controladoria da PMES, localizada no Quartel do Comando Geral, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

**Obs.:** O presente termo foi assinado posteriormente, tendo em vista que o consentimento havia sido expresso espontaneamente, de forma oral, antes e durante a entrevista, nos termos do art. 5º (caput e §1º) e do art. 15 da Resolução 510, de 07 de abril de 2016. Entretanto, como não haviam sido fornecidos todos os esclarecimentos constantes no art. 17, da mesma Resolução, o presente documento complementar foi elaborado para ser assinado pelos entrevistados, conforme previsto no §1º do art. 17. Link para a entrevista:

<https://conecta.pm.es.gov.br/playback/presentation/2.0/playback.html?meetingId=4860ee3ce971359139fd01620885713dcd269079-1706707092681>

Vitória-ES, 31 de janeiro de 2024.

MARSUEL BOTELHO RIANI  
Pesquisador Responsável



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E  
SEGURANÇA PÚBLICA**  
REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM  
SEGURANÇA PÚBLICA

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 004/2024**  
**(CONTINUAÇÃO)**

Concordo em participar, na condição de entrevistado, da pesquisa necessária à elaboração da dissertação que tem como título “APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES”, como **Pesquisador Responsável**, o Sr. MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando), como **Orientadora**, a Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE (Doutora) e como **Coorientadora**, a Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA (Doutora). Concordo, dessa forma, com o registro e divulgação da minha voz e imagem, exclusivamente para os fins estabelecidos no presente documento.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E  
SEGURANÇA PÚBLICA**  
REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM  
SEGURANÇA PÚBLICA

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 005/2024**

**Título da Dissertação:** APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

**Pesquisador Responsável:** MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando)

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE, Dr.<sup>a</sup>

**Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA, Dr.<sup>a</sup>

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de técnicas não letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES. Esta pesquisa está sendo realizada no âmbito do Mestrado Interinstitucional em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento com Ênfase em Segurança Pública, realizado por meio de convênio entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Pesquisador Responsável se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução 510, de 07 de abril de 2016.

Se aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: realização de uma entrevista, realizada e gravada por meio de teleconferência, com duração mínima de quinze minutos e máxima de uma hora, dependendo da sua disponibilidade. A entrevista será gravada e o link da mesma será disponibilizado no texto escrito da dissertação, bem como poderão ser registrados momentos da entrevista para ilustrar o referido texto.

Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa, havendo apenas o desconforto decorrente do tempo dispensado para realização da entrevista. De modo a minimizar tal desconforto, a entrevista será realizada em data e hora marcadas em comum acordo entre o pesquisador e o entrevistada, podendo tal entrevista ser realizada em horário de serviço, tendo em vista as condições em que

o mestrado está sendo realizado, com conhecimento e anuência do Comando Geral da PMES e da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são a melhoria da formação dos policiais militares, em relação às questões de uso da força e de técnicas não letais, o que pode se estender a outros assuntos, caso a pesquisa demonstre resultados positivos na aplicação da metodologia utilizada.

Seu acesso à pesquisa e aos seus resultados será total, a partir do momento em que decidir dela participar.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo pessoal ou profissional.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (27) 98849-1997, ou na Controladoria da PMES, localizada no Quartel do Comando Geral, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

**Obs.:** O presente termo foi assinado posteriormente, tendo em vista que o consentimento havia sido expresso espontaneamente, de forma oral, antes e durante a entrevista, nos termos do art. 5º (caput e §1º) e do art. 15 da Resolução 510, de 07 de abril de 2016. Entretanto, como não haviam sido fornecidos todos os esclarecimentos constantes no art. 17, da mesma Resolução, o presente documento complementar foi elaborado para ser assinado pelos entrevistados, conforme previsto no §1º do art. 17. Link para a entrevista:

<https://conecta.pm.es.gov.br/playback/presentation/2.0/playback.html?meetingId=4860ee3ce971359139fd01620885713dcd269079-1706876624264>

Vitória-ES, 02 de fevereiro de 2024.

MARSUEL BOTELHO RIANI  
Pesquisador Responsável





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E  
SEGURANÇA PÚBLICA**  
REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM  
SEGURANÇA PÚBLICA

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 005/2024**

### **(CONTINUAÇÃO)**

Concordo em participar, na condição de entrevistada, da pesquisa necessária à elaboração da dissertação que tem como título “APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES”, como **Pesquisador Responsável**, o Sr. MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando), como **Orientadora**, a Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE (Doutora) e como **Coorientadora**, a Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA (Doutora). Concordo, dessa forma, com o registro e divulgação da minha voz e imagem, exclusivamente para os fins estabelecidos no presente documento.



<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA</b> PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	<b>MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA</b> REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA
--	--

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 006/2024**

**Título da Dissertação:** APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES

**Pesquisador Responsável:** MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando)

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE, Dr.<sup>a</sup>

**Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA, Dr.<sup>a</sup>

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a contribuição da Neoaprendizagem para a transferência da aprendizagem de técnicas não letais para a prática do trabalho dos Oficiais da PMES. Esta pesquisa está sendo realizada no âmbito do Mestrado Interinstitucional em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento com Ênfase em Segurança Pública, realizado por meio de convênio entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Pesquisador Responsável se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução 510, de 07 de abril de 2016.

Se aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: realização de uma entrevista, realizada e gravada por meio de teleconferência, com duração mínima de quinze minutos e máxima de uma hora, dependendo da sua disponibilidade. A entrevista será gravada e o link da mesma será disponibilizado no texto escrito da dissertação, bem como poderão ser registrados momentos da entrevista para ilustrar o referido texto.

Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa, havendo apenas o desconforto decorrente do tempo dispensado para realização da entrevista. De modo a minimizar tal desconforto, a entrevista será realizada em data e hora marcadas em comum acordo entre o pesquisador e o entrevistado, podendo tal entrevista ser realizada em horário de serviço, tendo em vista as condições em que

o mestrado está sendo realizado, com conhecimento e anuência do Comando Geral da PMES e da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são a melhoria da formação dos policiais militares, em relação às questões de uso da força e de técnicas não letais, o que pode se estender a outros assuntos, caso a pesquisa demonstre resultados positivos na aplicação da metodologia utilizada.

Seu acesso à pesquisa e aos seus resultados será total, a partir do momento em que decidir dela participar.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo pessoal ou profissional.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (27) 98849-1997, ou na Controladoria da PMES, localizada no Quartel do Comando Geral, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

**Obs.:** O presente termo foi assinado posteriormente, tendo em vista que o consentimento havia sido expresso espontaneamente, de forma oral, antes e durante a entrevista, nos termos do art. 5º (caput e §1º) e do art. 15 da Resolução 510, de 07 de abril de 2016. Entretanto, como não haviam sido fornecidos todos os esclarecimentos constantes no art. 17, da mesma Resolução, o presente documento complementar foi elaborado para ser assinado pelos entrevistados, conforme previsto no §1º do art. 17. Link para a entrevista:

<https://conecta.pm.es.gov.br/playback/presentation/2.0/playback.html?meetingId=4860ee3ce971359139fd01620885713dcd269079-1706876624264>

Vitória-ES, 02 de fevereiro de 2024.

MARSUEL BOTELHO RIANI  
Pesquisador Responsável



<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA</b> PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	<b>MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA</b> REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA
--	--

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Nº 006/2024**  
**(CONTINUAÇÃO)**

Concordo em participar, na condição de entrevistado, da pesquisa necessária à elaboração da dissertação que tem como título “APLICAÇÃO DA NEOAPRENDIZAGEM COMO METODOLOGIA DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM DE TÉCNICAS NÃO LETAIS PARA A PRÁTICA DO TRABALHO DOS OFICIAIS DA PMES”, como **Pesquisador Responsável**, o Sr. MARSUEL BOTELHO RIANI (Mestrando), como **Orientadora**, a Prof.<sup>a</sup> PATRÍCIA DE SÁ FREIRE (Doutora) e como **Coorientadora**, a Prof.<sup>a</sup> SOLANGE MARIA DA SILVA (Doutora). Concordo, dessa forma, com o registro e divulgação da minha voz e imagem, exclusivamente para os fins estabelecidos no presente documento.



## ANEXO A - GRADES CURRICULARES DO CFO (1992 – 2023)

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
DIRETORIA DE ENSINO

### GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – 1992/1994 - 1ª Turma

- OBJETIVO GERAL DO CURSO:

- Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenentes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			TOTAL
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	
FUNDAMENTAL	01	Estudos de Problemas Brasileiros	40	30		70
	02	Comunicação e Expressão	60	30		90
	03	Metodologia Científica	45			45
	04	Sociologia	45			45
	05	Ciência Política	45			45
	06	Teoria Geral da Administração	50			50
	07	Introdução ao Estudo do Direito	60			60
	08	Direito Penal	60	50		110
	09	História da PMES	30			30
	10	Noções de Cálculo	45			45
	11	Inglês	45	45		90
	12	Comunicação e Ética Social	35			35
	13	Psicologia Geral		30	30	60
	14	Chefia e Liderança		45	30	75
	15	Direito Civil		45	30	75
	16	Estatística		60		60
	17	Direito Constitucional		45		45
	18	Direito Administrativo		45		45
	19	Criminalística		45		45
	20	Iniciação à Computação		45		45
	21	Criminologia				40
	22	Educação Física			90	90
	23	Psicologia Social			30	30
	24	Direito Processual Penal			50	50
	25	Direito Penal Militar			10	10
	26	Legislação Florestal e ECA			20	20
PROFISSIONAL	27	Instrução Geral			45	45
	28	Legislação Policial Militar			45	45
	29	Educação Física	150	120		270
	30	Defesa Pessoal	40	40		80
	31	Ordem Unida	40	60		100
	32	Operação Tática Policial Militar	45	45		90
	33	Policimento Ostensivo	60	30		90
	34	Armamento e Tiro	90	60		150
	35	Comunicações	30			30
	36	Higiene e Socorros de Urgência	30			30
	37	Policimento Ostensivo (Trânsito)		45		45
	38	Policimento Ostensivo (Bombeiro)		30		30
ATIVIDADES COMPLEMENTARES	39	À disposição da OPM	70	70	45	185
	40	Desportos Especializados	90	80	40	210
	41	Estágio	55	55		110
INSTRUMENTAL	42	Estágio de Didática			40	40
	43	Administração Financeira e Orçamentária			25	25
	44	Didática			30	30
	45	Legislação Básica PM			30	30
	46	Administração de Pessoal			20	20
	47	Administração de Logística			20	20
	48	Informática			20	20
	49	Processos Administrativos			30	30

Continua ...

**GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – 1992/1994 - 1ª Turma**  
(Continuação)

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			TOTAL
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	
	50	Trabalhos de Comando			45	45
	51	Ordem Unida				20
	52	Medicina Legal			30	30
	53	Inteligência Policial			30	30
OPERACIONAL	54	Policimento Ostensivo Geral			40	40
	55	Policimento Ostensivo de Trânsito			40	40
	56	Atividades de Bombeiro Militar			30	30
	57	Defesa Civil			30	30
	58	ODIDT			20	20
	59	Defesa Pessoal			40	40
	60	Tiro Policial			40	40
		<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1360</b>	<b>1265</b>	<b>955</b>	<b>3580</b>

OBS.: Confeccionada de acordo com o PGE/1994.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
DIRETORIA DE ENSINO

**GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – 1993/1995 - 2ª Turma**

- OBJETIVO GERAL DO CURSO:

- Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenentes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	TOTAL
FUNDAMENTAL	01	Estudos de Problemas Brasileiros	40			40
	02	Comunicação e Expressão	60			60
	03	Metodologia Científica	45			45
	04	Sociologia	45			45
	05	Ciência Política	45			45
	06	Teoria Geral da Administração	50	30		80
	07	Introdução ao Estudo do Direito	60			60
	08	Direito Penal	60	30	30	120
	09	História da PMES	30			30
	10	Noções de Cálculo	45			45
	11	Inglês	45			45
	12	Comunicação e Ética Social	35			35
	13	Sociologia Geral		40		40
	14	Teoria Geral do Estado		20	30	50
	15	Criminologia		30		30
	16	Psicologia da Personalidade		60		60
	17	Metodologia Científica		30		30
	18	Anatomia		20		20
	19	Pedagogia		30		30
	20	Cinesiologia		30		30
	21	História da Polícia Militar		20		20
	22	Educação Física		100		100
	23	Língua Portuguesa			30	30
	24	Psicologia Geral			40	40
	25	Psicologia Social			60	60
	26	Direito Constitucional			50	50
	27	Direito Civil			30	30
	28	Direito Administrativo			60	60
	29	Direito Ambiental			20	20
	30	Direito Penal Militar			10	10
	31	Direito Processual Penal Militar			20	20
	32	Educação Física			90	90
PROFISSIONAL	33	Instrução Geral	45			45
	34	Legislação Policial Militar	45			45
	35	Educação Física	150			150
	36	Defesa Pessoal	40			40
	37	Ordem Unida	90			90
	38	Operação Tática Policial Militar	45			45
	39	Policciamento Ostensivo	60			60
	40	Armamento e Tiro	90			90
	41	Comunicações	30			30
	42	Higiene e Socorros de Urgência	30			30
	43	Redação de Documentos		20		20
	44	Tiro Policial		60		60
	45	Policciamento Ostensivo de Trânsito		30		30
	46	Policciamento Ostensivo Florestal		40		40
	47	Operações Policiais Militares		40		40
	48	Policciamento Ostensivo de choque		30		30
	49	Inteligência Policial		20		20
	50	Atividades de Bombeiro Militar		40		40

ATIVIDADES COMPLEMENTARES	51	À Disposição da OPM	70			70
	40	Desportos Especializados	90	60	60	210
	41	Estágio	55	186		241
	42	Equitação		20		20
	43	À Disposição da Direção do Curso		40		40
	44	Orientação Pedagógica		20	20	40
	45	Estágio de Didática			40	40
	46	Estágio Operacional			40	40
	47	À Disposição da STE			60	60
INSTRUMENTAL	48	Direito Civil		30		30
	49	Direito Processual Penal		60		60
	50	Criminalística		30		30
	51	Didática		60		60
	52	Higiene e Socorros de Urgência		30		30
	53	Defesa Pessoal		60		60
	54	Legislação Básica PM		30	30	60
	55	Chefia e Liderança		30	30	60
	56	Informática		40	60	100
	57	Ordem Unida		30	20	50
	58	Administração de Material			20	20
	59	Administração Financeira e Orçamentária			20	20
	60	Administração de Pessoal			40	40
	61	Pesquisa Científica			60	60
	62	Estatística Aplicada à Pesquisa			60	60
OPERACIONAL	63	Medicina Legal		30		30
	64	Defesa Pessoal		60		60
	65	Tiro Policial		60		60
	66	Policimento de Guardas			20	20
	67	Policimento de Trânsito			30	30
	68	Policimento Velado			20	20
	69	Atividades de Bombeiro Militar			20	20
	70	Defesa Civil			20	20
	71	Inteligência Policial			40	40
	72	Operações de Defesa Interna e Territorial			20	20
	73	Supervisão Operacional			20	20
	74	Doutrinas de Policiamento Ostensivo			20	20
		<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1400</b>	<b>1446</b>	<b>1390</b>	<b>4236</b>





POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
DIRETORIA DE ENSINO

GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – 1994/1996 - 3ª Turma

- OBJETIVO GERAL DO CURSO:

- Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenentes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	TOTAL
FUNDAMENTAL	01	Direitos Humanos e Cidadania	40			40
	02	Língua Portuguesa	60	30	30	120
	03	Filosofia Geral	40			60
	04	Psicologia Geral	60			60
	05	Psicologia Social			60	60
	06	Psicologia Aplicada			60	60
	07	Sociologia Geral		30		30
	08	Sociologia Aplicada			60	60
	09	Pedagogia	30			40
	10	Teoria Geral do Estado	50			50
	11	Introdução ao Estudo do Direito	30	30		60
	12	Direito Constitucional		60		60
	13	Direito Penal	30	60	30	180
	14	Direito Processual Penal		60		60
	15	Criminologia		30		30
	16	Direito Civil			60	60
	17	Direito Administrativo		30	30	60
	18	Direito Penal Militar			20	20
	19	Direito Processual Penal Militar			20	20
	20	Direito Ambiental			20	20
	21	Teoria Geral da Administração		30		30
	22	História da Polícia		20		20
	23	Educação Física	60	100	90	250
INSTRUMENTAL	24	Legislação Básica PM	60	30		90
	25	Trabalho de Comando			60	60
	26	Administração de Material			20	20
	27	Administração Financeira e Orçamentária			20	20
	28	Administração de Pessoal			40	40
	29	Redação e Controle de Documentos		20		20
	30	Chefia e Liderança		60		60
	31	Metodologia Científica		60		60
	32	Pesquisa Científica			60	60
	33	Estatística Aplicada à Pesquisa		60		60
	34	Didática		60		60
	35	Armamento e Equipamento Policial	30	30		60
	36	Prática de Didática			40	40
	36	Criminalística		30		30
	37	Medicina Legal		30		30
	38	Ordem Unida	60	40	40	140
	39	Comunicações	30			30
40	Informática		60	60	120	
OPERACIONAL	41	Instrução Geral	60			60
	42	Defesa Pessoal	60	60	60	180
	43	Socorros de Urgência	30	30		60
	44	Tiro Policial	60	60	60	180
	45	Fundamentos do Policiamento Ostensivo	20			20
	46	Policiamento Ostensivo Geral	60			60
	47	Operações Policiais Militares		40		40
	48	Policiamento de Guardas		20		20

Continua ...

**GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – 1994/1996 - 3ª Turma**  
(Continuação)

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	TOTAL
OPERACIONAL	49	Policimento de Trânsito e Rodoviário	30	30		60
	50	Policimento de Choque		30		30
	51	Policimento Ambiental			40	40
	52	Policimento Velado			20	20
	53	Operações de Defesa Interna e Territorial			20	20
	54	Atividades de Bombeiro Militar		40	40	80
	55	Ações de Defesa Civil			20	20
	56	Inteligência Policial			60	60
	57	Supervisão Operacional			20	20
	58	Doutrinas de Policiamento Ostensivo Interativo			20	20
COMPLEMENTAR	59	Desportos	40	40	40	120
	60	Estágio Operacional			80	80
	61	Orientação Psico-Pedagógica	20	20	20	60
	62	À Disposição da OPM/DE	30	30	30	90
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>1.150</b>	<b>1.280</b>	<b>1.360</b>	<b>3.790</b>



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
DIRETORIA DE ENSINO

**GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – 1995/1997 - 4ª Turma**

- OBJETIVO GERAL DO CURSO:

- Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenentes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	TOTAL
FUNDAMENTAL	01	Direitos Humanos e Cidadania	40			40
	02	Língua Portuguesa	40	40	40	120
	03	Filosofia Geral	60			60
	04	Psicologia Geral	60			60
	05	Psicologia Social		60		60
	06	Psicologia Aplicada			60	60
	07	Sociologia Geral	30			30
	08	Sociologia Aplicada		60		60
	09	Pedagogia	40			40
	10	Teoria Geral do Estado	50			50
	11	Introdução ao Estudo do Direito	60			60
	12	Direito Constitucional	60			60
	13	Direito Penal	60	60	60	180
	14	Direito Processual Penal			60	60
	15	Criminologia		30		30
	16	Direito Civil			60	60
	17	Direito Administrativo			60	60
	18	Direito Penal Militar			20	20
	19	Direito Processual Penal Militar			20	20
	20	Direito Ambiental			20	20
	21	Teoria Geral da Administração		30		30
	22	História da Polícia		20		20
	INSTRUMENTAL	23	Educação Física	60	100	90
24		Legislação Básica PM	60	30		90
25		Trabalho de Comando			60	60
26		Administração de Material			20	20
27		Administração Financeira e Orçamentária			20	20
28		Administração de Pessoal			40	40
29		Redação e Controle de Documentos		20		20
30		Chefia e Liderança		60		60
31		Metodologia Científica		30	30	60
32		Pesquisa Científica		30	30	60
33		Estatística Aplicada à Pesquisa		60		60
34		Didática		60		60
35		Armamento e Equipamento Policial	30	30		60
36		Prática de Didática			40	40
36		Criminalística		30		30
37		Medicina Legal		30		30
38		Ordem Unida	60	40	40	140
39		Comunicações	30			30
OPERACIONAL	40	Informática		60	60	120
	41	Instrução Geral	60			60
	42	Defesa Pessoal	60	60	60	180
	43	Socorros de Urgência	30	30		60
	44	Tiro Policial	60	60	60	180
	45	Fundamentos do Policiamento Ostensivo	20			20
	46	Policiamento Ostensivo Geral	60			60
	47	Operações Policiais Militares		40		40
	48	Policiamento de Guardas		20		20

Continua ...

**GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – 1995/1997 - 4ª Turma**  
(Continuação)

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	TOTAL
OPERACIONAL	49	Policimento de Trânsito e Rodoviário	30	30		60
	50	Policimento de Choque		30		30
	51	Policimento Ambiental			40	40
	52	Policimento Velado			20	20
	53	Operações de Defesa Interna e Territorial			20	20
	54	Atividades de Bombeiro Militar		40	40	80
	55	Ações de Defesa Civil			20	20
	56	Inteligência Policial			60	60
	57	Supervisão Operacional			20	20
	58	Doutrinas de Policiamento Ostensivo Interativo			20	20
COMPLEMENTAR	59	Desportos	40	40	40	120
	60	Estágio Operacional			80	80
	61	Orientação Psico-Pedagógica	20	20	20	60
	62	À Disposição da OPM/DE	30	30	30	90
	<b>TOTAL GERAL</b>			<b>1.150</b>	<b>1.280</b>	<b>1.360</b>



**GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**DIRETORIA DE ENSINO**

GRADE CURRICULAR DO CFO/1996 a 1998 - 5ª Turma

- OBJETIVO GERAL DO CURSO: - Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenentes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			TOTAL	
			1º Ano	2º Ano	3º Ano		
FUNDAMENTAL	01	Direitos Humanos e Cidadania		40		40	
	02	Língua Portuguesa	40	40	40	120	
	03	Filosofia Geral	60			60	
	04	Psicologia Geral	60			60	
	05	Psicologia Social		60		60	
	06	Psicologia da Aprendizagem			60	60	
	07	Sociologia Geral	30			30	
	08	Sociologia Aplicada		60		60	
	09	Teoria Geral do Estado	50			50	
	10	Introdução ao Estudo do Direito	60			60	
	11	Direito Constitucional	60			60	
	12	Direito Penal	60	60	60	180	
	13	Direito Processual Penal			60	60	
	14	Criminologia		30		30	
	15	Direito Civil			60	60	
	16	Direito Administrativo			60	60	
	17	Direito Penal Militar			20	20	
	18	Direito Processual Penal Militar			20	20	
	19	Direito da Infância e da Juventude			20	20	
	20	Teoria Geral da Administração		30		30	
	21	Evolução Histórica da Polícia		20		20	
	22	Direito Ambiental			20	20	
	INSTRUMENTAL	23	Educação Física	60	100	90	250
		24	Pedagogia		40		40
25		Legislação Básica PM	30	60		90	
26		Trabalho de Comando			60	60	
27		Administração de Material			20	20	
28		Administração Financeira e Orçamentária			20	20	
29		Administração de Pessoal			40	40	
30		Redação e Controle de Documentos		20		20	
31		Chefia e Liderança		60		60	
32		Metodologia Científica	60			60	
33		Pesquisa Científica		60		60	
34		Estatística Aplicada à Pesquisa		60		60	
35		Didática		60		60	
36		Armamento e Equipamento Policial	30	30		60	
37		Prática de Didática			40	40	
OPERACIONAL	38	Criminalística		30		30	
	39	Medicina Legal			30	30	
	40	Ordem Unida	60	40	40	140	
	41	Comunicações		30		30	
	42	Informática		60	60	120	
	43	Instrução Geral	60			60	
	44	Defesa Pessoal	60	60	60	180	
	45	Socorros de Urgência	60			60	
	46	Tiro Policial	60	60	60	180	
	47	Fundamentos do Policiamento Ostensivo	20			20	
	48	Policiamento Ostensivo Geral	60			60	
	49	Operações Policiais Militares		40		40	
	50	Policiamento de Guardas	20			20	
	51	Policiamento de Trânsito		60		60	
	52	Policiamento de Choque			30	30	
53	Policiamento Florestal e de Mananciais			40	40		
54	Policiamento Velado			20	20		
55	Atividades de Bombeiro Militar		40	40	80		
56	Defesa Civil			20	20		
57	Inteligência Policial		30	30	60		

	58	Operações de Defesa Interna e Territorial			20	20
	59	Supervisão Operacional			20	20
	60	Doutrinas do Policiamento Ostensivo			20	20
	59	Desportos	40	40	40	120
COMPLEMENTAR	60	Estágio Operacional			80	80
	61	Orientação Psico-Pedagógica	20	20	20	60
	62	À Disposição da OPM/DE	20	30	30	80
		<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1080</b>	<b>1370</b>	<b>1350</b>	<b>3800</b>

**GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**DIRETORIA DE ENSINO**

GRADE CURRICULAR DO CFO/1997 - 6ª Turma

- OBJETIVO GERAL DO CURSO: - Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenetes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	TOTAL
FUNDAMENTAL	01	Direitos Humanos e Cidadania		40		40
	02	Língua Portuguesa	50	50		100
	03	Filosofia Geral	60			60
	04	Psicologia Geral	60			60
	05	Psicologia Social		60		60
	06	Psicologia da Aprendizagem			40	40
	07	Sociologia Geral	30			30
	08	Sociologia Aplicada		60		60
	09	Teoria Geral do Estado	50			50
	10	Introdução ao Estudo do Direito	60			60
	11	Direito Constitucional	60			60
	12	Direito Penal	60	60	60	180
	13	Direito Processual Penal			60	60
	14	Criminologia		30		30
	15	Direito Civil			60	60
	16	Direito Administrativo			60	60
	17	Direito Penal Militar			20	20
	18	Direito Processual Penal Militar			20	20
	19	Direito da Infância e da Juventude			20	20
	20	Teoria Geral da Administração		30		30
	21	Evolução Histórica da Polícia		20		20
	22	Geografia Social e Turismo no Espírito Santo		20		20
	23	Educação Física	70	70	70	210
	24	Dinâmica das Organizações Contemporâneas			30	30
	25	Comunicação, Discurso e Imagem Institucional		20		20
INSTRUMENTAL	26	Legislação Básica PM	30	60		90
	27	Trabalho de Comando			60	60
	28	Administração de Material			20	20
	29	Administração Financeira e Orçamentária			20	20
	30	Habilidades Gerenciais na Gestão de Recursos Humanos			50	50
	31	Redação e Controle de Documentos		20		20
	32	Chefia e Liderança		60		60
	33	Metodologia Científica	60			60
	34	Pesquisa Científica		60		60
	35	Estatística Aplicada à Pesquisa		60		60
	36	Didática		70		70
	36	Armamento e Equipamento Policial	30	30		60
	37	Prática de Didática			40	40
	38	Criminalística		30		30
	39	Medicina Legal			30	30
	40	Ordem Unida	60	20	20	100
	41	Processos Administrativos			30	30
	OPERACIONAL	42	Comunicações		30	
43		Informática		60	60	120
44		Instrução Geral	60			60
45		Defesa Pessoal	60	60	60	180
46		Socorros de Urgência	60			60
47		Tiro Policial	60	60	40	160
48		Fundamentos do Policiamento Ostensivo	20			20
49		Policiamento Ostensivo Geral	60			60
50		Operações Policiais Militares		40		40
51		Policiamento de Guardas	20			20
52		Policiamento de Trânsito e Rodoviário		60		60
53		Policiamento de Choque			30	30
54		Legislação e Policiamento Ambiental			50	50
55		Ações de Defesa Civil e Bombeiros		50		50
56		Inteligência Policial		30	40	70

	57	Supervisão Operacional			20	20
	58	Policimento Interativo			30	30
COMPLEMENTA R	59	Desportos	40	40	40	120
	60	Estágio Operacional			80	80
	61	Orientação Psico-Pedagógica	20	20	20	60
	62	À Disposição da OPM/DE	20	30	30	80
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>1100</b>	<b>1350</b>	<b>1210</b>	<b>3660</b>



**GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**DIRETORIA DE ENSINO**

GRADE CURRICULAR DO CFO/1998 - 7ª Turma

- OBJETIVO GERAL DO CURSO: - Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenentes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			TOTAL
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	
FUNDAMENTAL	01	Direitos Humanos e Cidadania		40		40
	02	Língua Portuguesa	50	50		100
	03	Filosofia Geral	60			60
	04	Psicologia Geral	60			60
	05	Psicologia Social		60		60
	06	Psicologia da Aprendizagem			40	40
	07	Sociologia Geral	30			30
	08	Sociologia Aplicada		60		60
	09	Teoria Geral do Estado	50			50
	10	Introdução ao Estudo do Direito	60			60
	11	Direito Constitucional	60			60
	12	Direito Penal	60	60	60	180
	13	Direito Processual Penal			60	60
	14	Criminologia		30		30
	15	Direito Civil			60	60
	16	Direito Administrativo			60	60
	17	Direito Penal Militar			20	20
	18	Direito Processual Penal Militar			20	20
	19	Direito da Infância e da Juventude			20	20
	20	Teoria Geral da Administração		30		30
	21	Evolução Histórica da Polícia		20		20
	22	Geografia Social e Turismo no Espírito Santo		20		20
	23	Educação Física	70	70	70	210
	24	Dinâmica das Organizações Contemporâneas			30	30
	25	Comunicação, Discurso e Imagem Institucional		20		20
INSTRUMENTAL	26	Legislação Básica PM	60	30		90
	27	Trabalho de Comando			60	60
	28	Administração de Material			20	20
	29	Administração Financeira e Orçamentária			20	20
	30	Habilidades Gerenciais na Gestão de Recursos Humanos			50	50
	31	Redação e Controle de Documentos		20		20
	32	Chefia e Liderança		60		60
	33	Metodologia Científica	60			60
	34	Pesquisa Científica		30	30	60
	35	Estatística Aplicada à Pesquisa		60		60
	36	Didática		70		70
	36	Armamento e Equipamento Policial	30	30		60
	37	Prática de Didática			40	40
	38	Criminalística		30		30
39	Medicina Legal			30	30	
40	Ordem Unida	40	40	20	100	
41	Processos Administrativos			30	30	
42	Comunicações		30		30	
43	Informática		60	60	120	
OPERACIONAL	44	Instrução Geral	60			60
	45	Defesa Pessoal	60	60	60	180
	46	Socorros de Urgência	60			60
	47	Tiro Policial	60	60	40	160
	48	Policimento Ostensivo Geral	80			80
	49	Operações Policiais Militares		40		40
	50	Policimento de Guardas		20		20
	51	Policimento de Trânsito e Rodoviário		60		60
	52	Policimento de Choque			30	30
	53	Legislação e Policimento Ambiental			50	50
	54	Ações de Defesa Civil e Bombeiros		30		30
	55	Inteligência Policial		30	40	70
	56	Supervisão Operacional			20	20

	57	Sistema de Polícia Interativa			50	50
	58	Desportos	40	40	40	120
COMPLEMENTAR	59	Estágio Operacional			80	80
	60	Orientação Psico-Pedagógica	20	20	20	60
	61	À Disposição da OPM/DE	20	30	30	80
	<b>TOTAL GERAL</b>		<b>1090</b>	<b>1310</b>	<b>1260</b>	<b>3660</b>

**GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**DIRETORIA DE ENSINO**

GRADE CURRICULAR DO CFO/2000 - 9ª Turma

- OBJETIVO GERAL DO CURSO: - Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenentes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	TOTAL
FUNDAMENTAL	01	Direitos Humanos e Cidadania		40		40
	02	Língua Portuguesa	50	50		100
	03	Filosofia Geral	60			60
	04	Psicologia Geral	60			60
	05	Psicologia Social		60		60
	06	Psicologia da Aprendizagem			40	40
	07	Sociologia Geral	30			30
	08	Sociologia Aplicada		60		60
	09	Teoria Geral do Estado	50			50
	10	Introdução ao Estudo do Direito	60			60
	11	Direito Constitucional	60			60
	12	Direito Penal	60	60	60	180
	13	Direito Processual Penal			60	60
	14	Criminologia		30		30
	15	Direito Civil			60	60
	16	Direito Administrativo			60	60
	17	Direito Penal Militar			20	20
	18	Direito Processual Penal Militar			20	20
	19	Direito da Infância e da Juventude			20	20
	20	Teoria Geral da Administração		30		30
	21	Evolução Histórica da Polícia		20		20
	22	Geografia Social e Turismo no Espírito Santo		20		20
	23	Educação Física	70	70	70	210
	24	Dinâmica das Organizações Contemporâneas			30	30
	25	Comunicação, Discurso e Imagem Institucional		20		20
INSTRUMENTAL	26	Legislação Básica PM	60	30		90
	27	Trabalho de Comando			60	60
	28	Administração de Material			20	20
	29	Administração Financeira e Orçamentária			20	20
	30	Habilidades Gerenciais na Gestão de Recursos Humanos			50	50
	31	Redação e Controle de Documentos		20		20
	32	Chefia e Liderança		60		60
	33	Metodologia Científica	60			60
	34	Pesquisa Científica		30	30	60
	35	Estatística Aplicada à Pesquisa		60		60
	36	Didática		70		70
	36	Armamento e Equipamento Policial	30	30		60
	37	Prática de Didática			40	40
	38	Criminalística		30		30
	39	Medicina Legal			30	30
	40	Ordem Unida	40	40	20	100
	OPERACIONAL	41	Processos Administrativos			30
42		Comunicações		30		30
43		Informática		60	60	120
44		Instrução Geral	60			60
45		Defesa Pessoal	60	60	60	180
46		Socorros de Urgência	60			60
47		Tiro Policial	60	60	40	160
48		Policimento Ostensivo Geral	80			80
49		Operações Policiais Militares		40		40
50		Policimento de Guardas		20		20
51		Policimento de Trânsito e Rodoviário		60		60
52		Policimento de Choque			30	30
53		Legislação e Policimento Ambiental			50	50
54		Ações de Defesa Civil		30		30
55		Inteligência Policial		30	40	70
56		Supervisão Operacional			20	20

COMPLEMENTA R	57	Sistema de Polícia Interativa			50	50
	58	Desportos	40	40	40	120
	59	Estágio Operacional			80	80
	60	Orientação Psico-Pedagógica	20	20	20	60
	61	À Disposição da OPM/DE	20	30	30	80
	<b>TOTAL GERAL</b>			<b>1080</b>	<b>1370</b>	<b>1210</b>



**GOVERNO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**DIRETORIA DE ENSINO**

GRADE CURRICULAR DO CFO/2001 a 2003 – 10ª Turma

- OBJETIVO GERAL DO CURSO: - Habilitar o futuro Oficial PM a exercer as atividades inerentes aos Postos de Tenetes e Capitães.

MÓDULOS	Nº	DISCIPLINA CURRICULAR	CARGA HORÁRIA			TOTAL
			1º Ano	2º Ano	3º Ano	
	01	Filosofia	40			40
	02	Psicologia Geral	40			40
	03	Sociologia Geral	40			40
	04	Ética, Cidadania e Práticas Policiais	30			30
	05	Sociologia do Crime e da Violência		50		50
	06	Espírito Santo: aspectos históricos e sócio-econômicos			40	40
	07	Ciência Política: Democracia e Estado de Direito	40			40
	08	Teoria de Polícia		30		30
	09	Sistema de Segurança Pública no Brasil	30			30
	10	Sistema de Polícia Comunitário-interativa		30		30
	11	Economia e segurança pública		40		40
FUNDAMENTAL	12	Psicologia do Crime e da violência	60	60	60	180
	13	Metodologia científica	30	30		60
	14	Português Instrumental	60			60
	15	Introdução ao Estudo do Direito	60			60
	16	Direito Constitucional		60		60
JURÍDICO APLICADO	17	Direito Penal	60	60		120
	18	Direito Civil			40	40
	19	Direito Processual Penal			60	60
	20	Direito Penal Militar			20	20
	21	Direito Processual Penal Militar			30	30
	22	Direito Administrativo			50	50
	23	Direitos Humanos		40		40
	24	Direito da Infância e Juventude	40			40
	25	Legislação Básica PM	40	40		80
	26	Processos e Procedimentos Administrativos			40	40
	27	Fundamentos das Organizações e da Administração		40		40
	28	Cultura e Poder nas Organizações			30	30
	29	Gestão de Informações		30		30
	30	Estratégia e Planejamento			40	40
	31	Gestão de Pessoas		50		50
	32	Qualidade em Serviços			20	20
	33	Informática		40	50	90
	34	Administração Financeira e Orçamentária			20	20
GERENCIAL E PEDAGÓGICO	35	Estatística e Pesquisa Aplicada a Segurança Pública			60	60
	36	Didática		60		60
	37	Prática de Ensino			60	60
		Pronto Socorrismo	60			60
		Tiro Policial	60	60	60	180
		Defesa Pessoal	60	60	60	180
		Policciamento Ostensivo Geral	80			80
		Operações Policiais Militares		40		40
		Policciamento de Trânsito Urbano e Rodoviário		60		60
		Policciamento de Choque		30		30
		Policciamento de Guardas			20	20
		Policciamento Ambiental		50		50
		Supervisão Operacional		30		30
		Ações de Defesa Civil e Bombeiros			30	30
		Inteligência Policial		30	30	60
		Armamento e Equipamento Policial	60			60
		Criminalística		30		30
		Gerenciamento de Crise			30	30
		Comunicações		30		30
		Medicina Legal Aplicada			30	30

	Ordem Unida	40	20	20	80
FORMAÇÃO MILITAR	Instrução Geral	50			50
	Treinamentos e Formaturas	30	30	30	90
SAÚDE POLICIAL	Educação Física	70	70	70	210
	Acompanhamento Psicopedagógico	30	30	30	90
	Desportos	40	40	40	120
COMPLEMENTAR	Estágio Operacional			120	120
	Monografia/Pesquisa			30	30
	À disposição do CFA	20	20	20	60
	Seminários			20	20
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1100</b>	<b>1350</b>	<b>1210</b>	<b>3660</b>

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
DIRETORIA DE ENSINO E INSTRUÇÃO

GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS - 11ª TURMA - 2002

MÓDULO DE FUNDAMENTAÇÃO		CARGA HORÁRIA			
		1º Ano	2º Ano	3º Ano	TOTAL
01	FILOSOFIA *	40			40
02	PSICOLOGIA GERAL *	40			40
03	SOCIOLOGIA GERAL *	40			40
04	ÉTICA, CIDADANIA E PRÁTICAS POLICIAIS *	30			30
05	SOCIOLOGIA DO CRIME E DA VIOLÊNCIA *		50		50
06	ESPÍRITO SANTO: ASPECTOS HISTÓRICOS E SÓCIO-ECONÔMICOS			20	20
07	CIÊNCIA POLÍTICA: DEMOCRACIA E ESTADO DE DIREITO *	40			40
08	TEORIA DE POLÍCIA		30		30
09	SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL	30			30
10	SISTEMA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA INTERATIVA		30		30
11	ECONOMIA E SEGURANÇA PÚBLICA *		40		40
12	PSICOLOGIA DO CRIME E DA VIOLÊNCIA *		40		40
13	METODOLOGIA CIENTÍFICA *	30	30		60
14	PORTUGUÊS INSTRUMENTAL *	60			60
SUB-TOTAL		310	220	20	550
<b>MÓDULO JURÍDICO APLICADO</b>					
15	INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO DIREITO *	60			60
16	DIREITO CONSTITUCIONAL *		60		60
17	DIREITO PENAL *	60	60		120
18	DIREITO CIVIL *			50	50
19	LEGISLAÇÃO AMBIENTAL *		50		50
19	DIREITO PROCESSUAL PENAL *			60	60
20	DIREITO PENAL MILITAR *			20	20
21	DIREITO PROCESSUAL PENAL MILITAR			40	40
22	DIREITO ADMINISTRATIVO *			50	50
23	DIREITOS HUMANOS *		40		40
24	DIREITO DA INFANCIA E JUVENTUDE *	40			40
25	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM	50	30		80
26	PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS *			50	50
SUB-TOTAL		210	240	270	720
<b>MÓDULO GERENCIAL E PEDAGÓGICO</b>					
27	FUNDAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES E DA ADMINISTRAÇÃO *		40		40
28	CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES *			30	30
29	GESTÃO DE INFORMAÇÕES *		30		30
30	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO *			40	40
31	GESTÃO DE PESSOAS *		50		50
32	QUALIDADE EM SERVIÇOS *			20	20
33	INFORMÁTICA *		40	50	90
34	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA *			20	20
35	ESTATÍSTICA E PESQUISA APLICADA À SEGURANÇA PÚBLICA *			60	60
36	DIDÁTICA		60		60
37	PRÁTICA DE ENSINO			40	40
SUB-TOTAL			220	260	480

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
DIRETORIA DE ENSINO E INSTRUÇÃO

GRADE CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – 11ª TURMA

<b>MÓDULO TÉCNICO-POLICIAL</b>		<b>CARGA HORÁRIA</b>			
		<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>	<b>TOTAL</b>
38	PRONTO SOCORRISMO	60			60
39	USO DA ARMA DE FOGO	60	60	60	180
40	DEFESA PESSOAL	60	60	60	180
41	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL	80			80
42	OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES		40		40
43	POLICIAMENTO DE TRANSITO URBANO E RODOVIÁRIO		60		60
44	CONTROLE DE DISTÚRBIOS CIVIS		30		30
45	POLICIAMENTO DE GUARDAS			20	20
47	SUPERVISÃO OPERACIONAL		30		30
48	DEFESA CIVIL			30	30
49	INTELIGÊNCIA POLICIAL		30	40	70
50	ARMAS DE FOGO, EQUIPAMENTOS E MUNIÇÕES PM	60			60
51	CRIMINALÍSTICA *		30		30
52	GERENCIAMENTO DE CRISE			30	30
53	COMUNICAÇÕES		30		30
54	MEDICINA LEGAL APLICADA *			30	30
SUB-TOTAL		320	370	270	960
<b>MÓDULO FORMAÇÃO MILITAR</b>					
55	ORDEM UNIDA	40	20	20	80
56	INSTRUÇÃO GERAL	50			50
57	TREINAMENTOS E FORMATURAS	30	30	30	90
SUB-TOTAL		120	50	50	220
<b>MÓDULO SAÚDE POLICIAL</b>					
58	EDUCAÇÃO FÍSICA	70	70	70	210
59	ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO	30	30	30	90
SUB-TOTAL		100	100	100	300
<b>MÓDULO COMPLEMENTAR</b>					
60	DESPORTOS	40	40	40	120
61	ESTÁGIO OPERACIONAL			120	120
62	MONOGRAFIA/PESQUISA *			30	30
63	À DISPOSIÇÃO DO CFA	20	20	20	60
64	SEMINÁRIOS			20	20
65	CONDUTA PROFISSIONAL	-----	-----	XXX	XXX
SUB-TOTAL		60	60	230	350
TOTAL GERAL		1120	1260	1200	3580

## 6.5.1 Estrutura Curricular do CFO 2012-2014

<b>ÁREA DOS FUNDAMENTOS DA SEGURANÇA PÚBLICA</b>		<b>CARGA HORÁRIA</b>			
		<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>	<b>TOTAL</b>
01	FILOSOFIA	35			
02	ÉTICA E CIDADANIA	17			
03	SOCIOLOGIA GERAL	35			
04	PSICOLOGIA GERAL	35			
05	ABORDAGEM SOCIO PSICOLÓGICA DO CRIME E DA VIOLÊNCIA		31		
06	CIENCIA POLÍTICA: DEMOCRACIA E ESTADO DE DIREITO	35			
07	QUESTÕES SOCIOECONÔMICAS E SEGURANÇA PÚBLICA		25		
08	TEORIA E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA POLÍCIA		31		
09	SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL	31			
10	SISTEMA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA INTERATIVA I		31		
11	SISTEMA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA INTERATIVA II			41	
<b>SUB-TOTAL</b>		188	118	41	347
<b>ÁREA JURÍDICA APLICADA</b>					
01	INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO DIREITO	41			
02	DIREITO CONSTITUCIONAL I	41			
03	DIREITO CONSTITUCIONAL II		31		
04	DIREITO PENAL I	61			
05	DIREITO PENAL II		61		
06	LEGISLAÇÃO PENAL E PROCESSUAL PENAL EXTRAVAGANTE			51	
07	DIREITO PROCESSUAL PENAL I		41		
08	DIREITO PROCESSUAL PENAL II			31	
09	DIREITO CIVIL	51			



10	DIREITO PENAL MILITAR		61		
11	DIREITO PROCESSUAL PENAL MILITAR			61	
12	DIREITO ADMINISTRATIVO		61		
13	DIREITOS HUMANOS NA ATIVIDADE POLICIAL		51		
14	DIREITO DA INFANCIA E JUVENTUDE			41	
15	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM I	51			
16	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM II		31		
17	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM III			21	
18	DIREITO AMBIENTAL E PROCEDIMENTOS POLICIAIS EM CRIMES E INFRAÇÕES AMBIENTAIS		41		
19	DIREITO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR MILITAR		61		
20	TÉCNICAS DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES E DE POLÍCIA JUDICIÁRIA MILITAR			61	
21	MEDICINA LEGAL APLICADA			31	
22	INTRODUÇÃO À NORMATIZAÇÃO INSTITUCIONAL	51			
<b>SUB-TOTAL</b>		296	439	297	1032
<b>ÁREA GERENCIAL – NÍVEL OPERACIONAL</b>					
01	TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL I	31			
02	TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL II		21		
03	TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL III			31	
04	GESTÃO DA INFORMAÇÃO		31		
05	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO I		41		
06	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO II			61	
07	GESTÃO DE PESSOAS		51		
08	CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES			41	
09	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES		41		
10	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA			31	
11	GESTÃO LOGÍSTICA, DE CONTRATOS E DE CONVÊNIOS			31	
12	ANÁLISE ESTATÍSTICA CRIMINAL			31	
13	COMUNICAÇÃO E MARKETING INSTITUCIONAL		31		
14	GESTÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO POLICIAL E DIDÁTICA			51	
<b>SUB-TOTAL</b>		31	216	277	524
<b>ÁREA DAS TÉCNICAS E DOS PROCEDIMENTOS EM SEGURANÇA PÚBLICA</b>					
01	PRONTO SOCORRISMO	51			
02	DEFESA PESSOAL I	50			
03	DEFESA PESSOAL II		50		
04	DEFESA PESSOAL III			50	
05	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL I	61			
06	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL II		61		
07	TIRO POLICIAL I	80			
08	TIRO POLICIAL II		50		
09	TIRO POLICIAL III			40	
10	OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS			51	
11	POLICIAMENTO OSTENSIVO DE TRANSITO		61		
12	SUPERVISÃO OPERACIONAL			31	
13	ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA POLICIAL			61	
14	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO POLICIAL I	61			
15	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO POLICIAL II		61		
16	PRESERVAÇÃO E VALORIZAÇÃO DA PROVA		31		
17	GERENCIAMENTO DE CRISES			41	
18	TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS			31	
<b>SUB-TOTAL</b>		303	314	305	902

<b>ÁREA COMPLEMENTAR</b>					
01	METODOLOGIA CIENTÍFICA		31		
02	REDAÇÃO DE DOCUMENTOS OFICIAIS		21		
03	ORIENTAÇÃO DE TRABALHO MONOGRÁFICO			31	
04	ORDEM UNIDA	40	20	20	
05	EDUCAÇÃO FÍSICA	80	100	100	
06	ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO	30	20	20	
07	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO I	80			
08	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO II		80		
09	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO III			80	
10	SEMINÁRIOS E VISITAS TÉCNICAS			40	
11	CONDUTA PROFISSIONAL	----	----	----	
12	CICLO DE PALESTRAS I – VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E SAÚDE DO TRABALHADOR	10			
13	CICLO DE PALESTRAS II - TÓPICOS ESPECIAIS EM DIREITOS HUMANOS		20		
14	CICLO DE PALESTRAS III – ATUAÇÃO ARTICULADA COM OUTROS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA CRIMINAL			06	
15	PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12			
16	À DISPOSIÇÃO DO CFA	20	20	20	
<b>SUB-TOTAL</b>		272	312	317	901
<b>TOTAL GERAL</b>		1090	1399	1237	<b>3726</b>

### 6.5.1 Estrutura Curricular do Curso de Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública

<b>1º ANO</b>						
Area	Ord	DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITO PARA:	CARGA HORÁRIA		
				T	P	Totais
A	1	FILOSOFIA		35		35
	2	ÉTICA E CIDADANIA	CIÊNCIA POLÍTICA: DEMOCRACIA E ESTADO DE DIREITO, TEORIA E HISTÓRIA DA POLÍCIA, SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL.	17	-	17

	3	SOCIOLOGIA GERAL		35	-	35
	4	PSICOLOGIA GERAL		35	-	35
	5	CIENCIA POLITICA: DEMOCRACIA E ESTADO DE DIREITO	TEORIA E HISTÓRIA DA POLÍCIA	35	-	35
	6	TEORIA E HISTÓRIA DA POLÍCIA	CIENCIA POLITICA: DEMOCRACIA E ESTADO DE DIREITO	31	-	31
	7	SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL	TEORIA E HISTÓRIA DA POLÍCIA	31	-	31
<b>B</b>	8	INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO DIREITO	-	41	-	41
	9	DIREITO CONSTITUCIONAL I	DIREITO CONSTITUCIONAL II	41	-	41
	10	DIREITO PENAL I	DIREITO PENAL II	61	-	61
	11	DIREITO CIVIL	-	51	-	51
	12	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM I	-	51	-	51
	13	INTRODUÇÃO À NORMATIZAÇÃO INSTITUCIONAL	-	51	-	51
<b>C</b>	14	TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL I	-	31	-	31
<b>D</b>	15	PRONTO SOCORRISMO	-	10	41	51
	16	DEFESA PESSOAL POLICIAL I	-	04	46	50
	17	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL I	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO I, POG II	40	21	61
	18	TIRO POLICIAL I	TIRO POLICIAL II	44	36	80
	19	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO POLICIAL I	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO POLICIAL II	21	40	61
<b>E</b>	20	INTRODUÇÃO AO CONHECIMENTO CIENTÍFICO	METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	21	-	21
	21	ORDEM UNIDA	-	-	40	40
	22	EDUCAÇÃO FÍSICA	-	-	80	80
	23	ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO	-	30	-	30
<b>TOTAL DE CH DAS DISCIPLINAS DO 1º ANO</b>				<b>716</b>	<b>304</b>	<b>1.020</b>
<b>F</b>	24	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO I	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL I	-	80	80
	Ord	<b>ATIVIDADES COMPLEMENTARES</b>				
	25	Conduta Profissional	-	-	-	-
	26	Ciclo de Palestras I – Valorização Profissional e Saúde do Trabalhador	-	10	-	10
	27	PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	-	12	-	12
	28	À DISPOSIÇÃO DO ISP/PMES	-	-	20	20
<b>TOTAIS CH GERAIS DO 1º ANO</b>				<b>738</b>	<b>404</b>	<b>1.142</b>

A = FUNDAMENTOS, B = JURIDICA; C = GESTÃO; D = TÉCNICA; E = COMPLEMENTAR; F = INTEGRADORA

<b>2º ANO</b>						
Área	Ord	DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITO PARA:	CARGA HORÁRIA		
				T	P	Totais
<b>A</b>	1	ABORDAGEM SOCIO PSICOLÓGICA DO CRIME E DA VIOLÊNCIA	-	31	-	31
	2	QUESTÕES SOCIOECONÔMICAS E SEGURANÇA PÚBLICA	-	25	-	25
	3	SISTEMA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA INTERATIVA I	SISTEMA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA INTERATIVA II	31	-	31
<b>B</b>	4	DIREITO CONSTITUCIONAL II	-	31	-	31
	5	DIREITO PENAL II	-	61	-	61
	6	DIREITO PROCESSUAL PENAL I	DIREITO PROCESSUAL PENAL II	41	-	41
	7	DIREITO PENAL MILITAR	-	61	-	61
	8	DIREITO ADMINISTRATIVO	-	61	-	61
	9	DIREITOS HUMANOS	-	51	-	51



	10	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM II	-	31	-	31
	11	DIREITO AMBIENTAL E PROCEDIMENTOS POLICIAIS EM CRIMES E INFRAÇÕES AMBIENTAIS		31	10	41
	12	DIREITO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR MILITAR	TÉCNICAS DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES E DE POLÍCIA JUDICIÁRIA MILITAR	61	-	61
C	13	TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL II	GESTÃO DE PESSOAS	41	-	41
	14	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	-	31	-	31
	15	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO I	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO II	31	-	31
	16	GESTÃO DE PESSOAS	-	51	-	51
	17	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES	-	31	10	41
	18	COMUNICAÇÃO E MARKETING INSTITUCIONAL	-	31	-	31
D	19	DEFESA PESSOAL POLICIAL II	-	-	50	50
	20	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL II	-	17	44	61
	21	TIRO POLICIAL II	TIRO POLICIAL III	08	42	50
	22	POLICIAMENTO OSTENSIVO DE TRANSITO	-	50	11	61
	23	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO POLICIAL II	-	17	44	61
	24	PRESERVAÇÃO E VALORIZAÇÃO DA PROVA	-	20	11	31
E	25	METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	-	31	-	31
	26	REDAÇÃO DE DOCUMENTOS OFICIAIS	-	21	-	21
	27	ORDEM UNIDA	-	-	20	20
	28	EDUCAÇÃO FÍSICA	-	-	100	100
	29	ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO	-	20	-	20
TOTAL DE CH DAS DISCIPLINAS DO 2º ANO				916	442	1.258
F	30	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO II	-	-	80	80
	Ord	ATIVIDADES COMPLEMENTARES				
	31	CONDUTA PROFISSIONAL	-	-	-	-
	32	CICLO DE PALESTRAS II – TÓPICOS ESPECIAIS EM DIREITOS HUMANOS	-	20	-	20
	33	À DISPOSIÇÃO DO ISP/PMES	-	-	20	20
<b>TOTAIS CH GERAIS DO 2º ANO</b>				<b>936</b>	<b>442</b>	<b>1.378</b>

A = FUNDAMENTOS, B = JURÍDICA, C = GESTÃO, D = TÉCNICA, E = COMPLEMENTAR, F = INTEGRADORA

3º ANO						
Área	Ord	DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITO PARA:	CARGA HORÁRIA		
				T	P	Totais
A	1	SISTEMA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA INTERATIVA II	-	41	-	41
B	2	LEGISLAÇÃO PENAL E PROCESSUAL PENAL EXTRAVAGANTE	-	51	-	51
	3	DIREITO PROCESSUAL PENAL II	-	31	-	31
	4	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM III	-	21	-	21
	5	TÉCNICAS DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES E DE POLÍCIA JUDICIÁRIA MILITAR	-	31	30	61
	6	MEDICINA LEGAL APLICADA	-	31	-	31
	7	DIREITO PROCESSUAL PENAL MILITAR	-	61	-	61
	8	DIREITO DA INFÂNCIA E JUVENTUDE	-	41	-	41
	9	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO II	-	51	-	51
C	10	CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES	-	31	-	31
	11	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	-	31	-	31
	12	GESTÃO LOGÍSTICA, DE CONTRATOS E DE CONVÊNIO	-	31	-	31
	13	ANÁLISE ESTATÍSTICA CRIMINAL	-	31	-	31

	14	GESTÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO POLICIAL E DIDÁTICA	-	51	-	51
<b>D</b>	15	DEFESA PESSOAL POLICIAL III	-	-	50	50
	16	TIRO POLICIAL III	-	06	34	40
	17	OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS	-	27	24	51
	18	SUPERVISÃO OPERACIONAL	-	31	-	31
	19	ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA POLICIAL	-	43	18	61
	20	GERENCIAMENTO DE CRISES	-	33	08	41
	21	TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS	-	23	08	31
<b>E</b>	22	ORDEM UNIDA	-	-	20	20
	23	EDUCAÇÃO FÍSICA	-	-	100	100
	24	ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO	-	20	-	20
<b>TOTAL DE CH DAS DISCIPLINAS DO 3º ANO</b>				<b>743</b>	<b>292</b>	<b>1009</b>
<b>F</b>	25	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO III	SUPERVISÃO OPERACIONAL	-	80	80
	26	ORIENTAÇÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA: TCC	-	16	-	16
	Ord.	ATIVIDADES COMPLEMENTARES				
	27	CONDUTA PROFISSIONAL	-	-	-	-
	28	CICLO DE PALESTRAS III – ARTICULAÇÃO COM OUTROS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA CRIMINAL	-	06	-	06
	29	SEMINÁRIOS E VISITAS TÉCNICAS	-	20	20	40
	30	À DISPOSIÇÃO DO ISP/PMES	-	-	20	20
<b>TOTAIS CH GERAIS DO 3º ANO</b>				<b>159</b>	<b>412</b>	<b>1171</b>
<b>TOTAL DA CH DO CURSO</b>				<b>3.691</b>		

A = FUNDAMENTOS; B = JURÍDICA; C = GESTÃO; D = TÉCNICA; E = COMPLEMENTAR; F = INTEGRADORA

## 6.5.1 Malha Curricular do Curso de Formação de Oficiais

1º ANO						
Área	Ord	DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITO PARA:	CARGA HORÁRIA		
				T	P	Totais
A	1	FILOSOFIA	-	35	-	35
	2	ÉTICA E CIDADANIA	CIÊNCIA POLÍTICA: DEMOCRACIA E ESTADO DE DIREITO, TEORIA E HISTÓRIA DA POLÍCIA, SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL.	17	-	17
	3	SOCIOLOGIA GERAL		35	-	35
	4	PSICOLOGIA GERAL		35	-	35
	5	CIENCIA POLITICA: DEMOCRACIA E ESTADO DE DIREITO	TEORIA E HISTÓRIA DA POLÍCIA	35	-	35
	6	TEORIA E HISTÓRIA DA POLÍCIA		31	-	31
	7	SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL	TEORIA E HISTÓRIA DA POLÍCIA	31	-	31
B	8	INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO DIREITO	-	41	-	41
	9	DIREITO CONSTITUCIONAL I	DIREITO CONSTITUCIONAL II	41	-	41
	10	DIREITO PENAL I	DIREITO PENAL II	61	-	61
	11	DIREITO CIVIL	-	51	-	51
	12	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM I		51	-	51
	13	INTRODUÇÃO A NORMATIZAÇÃO INSTITUCIONAL	-	51	-	51
C	14	TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL I	-	31	-	31
D	15	PRONTO SOCORRISMO	-	10	41	51
	16	DEFESA PESSOAL POLICIAL I		04	46	50

E	7	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL I	ESTAGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO I, POG II	40	21	61
	8	TIRO POLICIAL I	TIRO POLICIAL II	44	36	80
	9	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO POLICIAL I	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO POLICIAL II	21	40	61
	20	INTRODUÇÃO AO CONHECIMENTO CIENTÍFICO	METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	21	-	21
	21	ORDEM UNIDA	-	-	40	40
	22	EDUCAÇÃO FÍSICA	-	-	80	80
	23	ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO (*)	-	30	-	30
<b>TOTAL DE CH DAS DISCIPLINAS DO 1º ANO</b>				<b>716</b>	<b>304</b>	<b>1.020</b>
F	24	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO I (**)		-	80	80
	Ord	ATIVIDADES COMPLEMENTARES				
	25	CONDUTA PROFISSIONAL (***)	-	-	-	-
	26	CICLO DE PALESTRAS I – VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E SAÚDE DO TRABALHADOR (*)	-	10	-	10
	27	PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (*)	-	12	-	12
	28	À DISPOSIÇÃO DA APMES (****)	-	-	20	20
<b>TOTAIS CH GERAIS DO 1º ANO</b>				<b>738</b>	<b>404</b>	<b>1.142</b>

A = FUNDAMENTOS, B = JURÍDICA; C = GESTÃO; D = TÉCNICA; E = COMPLEMENTAR; F = INTEGRADORA; P= PRÁTICA; T= TEÓRICA.

(\*) Tais atividades têm como forma de avaliação a emissão de conceito "Apto" ou "Inapto", não representando valor numérico para cálculo de média final do curso e não são consideradas para o cálculo do limite de 25% de submissão a Verificações Finais, previsto no inciso II, do artigo 68, das Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE).

(\*\*) A disciplina será desenvolvida de acordo com as regulamentações dos art. 59 a 61 das NPCE.

(\*\*\*) Disciplina ser desenvolvida de acordo com as regulamentações dos art. 80 e 81 das NPCE.

(\*\*\*\*) A atividade "À Disposição da APM/ES", por se constituir encargo do militar designado como Chefe de Curso e da equipe envolvida com o curso e não possuir caráter de docência, não será remunerada por meio de Gratificação de Magistério.

2º ANO						
Área	Ord	DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITO PARA:	CARGA HORÁRIA		
				T	P	Totais
A	1	ABORDAGEM SOCIO PSICOLÓGICA DO CRIME E DA VIOLÊNCIA	-	31	-	31
	2	QUESTÕES SOCIOECONÔMICAS E SEGURANÇA PÚBLICA	-	25	-	25
	3	SISTEMA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA INTERATIVA I	SISTEMA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA INTERATIVA II	31	-	31
B	4	DIREITO CONSTITUCIONAL II	-	31	-	31
	5	DIREITO PENAL II	-	61	-	61
	6	DIREITO PROCESSUAL PENAL I	DIREITO PROCESSUAL PENAL II	41	-	41
	7	DIREITO PENAL MILITAR	-	61	-	61
	8	DIREITO ADMINISTRATIVO	-	61	-	61
	9	DIREITOS HUMANOS	-	51	-	51
	10	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM II	-	31	-	31
	11	DIREITO AMBIENTAL E PROCEDIMENTOS POLICIAIS EM CRIMES E INFRAÇÕES AMBIENTAIS	-	31	10	41
C	12	DIREITO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR MILITAR	TÉCNICAS DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES E DE POLÍCIA JUDICIÁRIA MILITAR	61	-	61
	13	TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL II	GESTÃO DE PESSOAS	41	-	41
	14	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	-	31	-	31
	15	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO I	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO II	31	-	31
	16	GESTÃO DE PESSOAS	-	51	-	51
	17	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES	-	31	10	41
	18	COMUNICAÇÃO E MARKETING INSTITUCIONAL	-	31	-	31
D	19	DEFESA PESSOAL POLICIAL II	-	-	50	50
	20	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL II	-	17	44	61
	21	TIRO POLICIAL II	TIRO POLICIAL III	08	42	50

	22	POLICIAMENTO OSTENSIVO DE TRANSITO	-	50	11	61
	23	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO POLICIAL II	-	17	44	61
	24	PRESERVAÇÃO E VALORIZAÇÃO DA PROVA	-	20	11	31
E	25	METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	-	31	-	31
	26	REDAÇÃO DE DOCUMENTOS OFICIAIS	-	21	-	21
	27	ORDEM UNIDA	-	-	20	20
	28	EDUCAÇÃO FÍSICA	-	-	100	100
	29	ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO (*)	-	20	-	20
<b>TOTAL DE CH DAS DISCIPLINAS DO 2º ANO</b>				<b>916</b>	<b>442</b>	<b>1.258</b>
F	0	ESTAGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO II (**)	-	-	80	80
	Ord	ATIVIDADES COMPLEMENTARES				
	31	CONDUTA PROFISSIONAL (***)	-	-	-	-
	32	CICLO DE PALESTRAS II – TÓPICOS ESPECIAIS EM DIREITOS HUMANOS (*)	-	20	-	20
	33	À DISPOSIÇÃO DA APM/ES (****)	-	-	20	20
<b>TOTAIS CH GERAIS DO 2º ANO</b>				<b>936</b>	<b>442</b>	<b>1.378</b>

A = FUNDAMENTOS, B = JURÍDICA; C = GESTÃO; D = TÉCNICA; E = COMPLEMENTAR; F = INTEGRADORA; P= PRÁTICA; T= TEÓRICA.

(\*) Tais atividades têm como forma de avaliação a emissão de conceito "Apto" ou "Inapto", não representando valor numérico para cálculo de média final do curso e não são consideradas para o cálculo do limite de 25% de submissão a Verificações Finais, previsto no inciso II, do artigo 68, das Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE).

(\*\*) A disciplina será desenvolvida de acordo com as regulamentações dos art. 59 a 61 das NPCE.

(\*\*\*) Disciplina ser desenvolvida de acordo com as regulamentações dos art. 80 e 81 das NPCE.

(\*\*\*\*) A atividade "À Disposição da APM/ES", por se constituir encargo do militar designado como Chefe de Curso e da equipe envolvida com o curso e não possuir caráter de docência, não será remunerada por meio de Gratificação de Magistério.

3º ANO						
Área	Ord	DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITO PARA:	CARGA HORÁRIA		
				T	P	Totais
A	1	SISTEMA DE POLICIA COMUNITARIA INTERATIVA II	-	41	-	41
B	2	LEGISLAÇÃO PENAL E PROCESSUAL PENAL EXTRAVAGANTE	-	51	-	51
	3	DIREITO PROCESSUAL PENAL II	-	31	-	31
	4	LEGISLAÇÃO BÁSICA PM III	-	21	-	21
	5	TÉCNICAS DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES E DE POLÍCIA JUDICIÁRIA MILITAR	-	31	30	61
	6	MEDICINA LEGAL APLICADA	-	31	-	31
	7	DIREITO PROCESSUAL PENAL MILITAR	-	61	-	61
	8	DIREITO DA INFANCIA E JUVENTUDE	-	41	-	41
C	9	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO II	-	51	-	51
	10	CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES	-	31	-	31
	11	GESTÃO ORÇAMENTARIA E FINANCEIRA	-	31	-	31
	12	GESTÃO LOGÍSTICA, DE CONTRATOS E DE CONVÊNIO	-	31	-	31
	13	ANÁLISE ESTATÍSTICA CRIMINAL	-	31	-	31
	14	GESTÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO POLICIAL E DIDÁTICA	-	51	-	51
D	15	DEFESA PESSOAL POLICIAL III	-	-	50	50
	16	TIRO POLICIAL III	-	08	34	40
	17	OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS	-	27	24	51
	18	SUPERVISÃO OPERACIONAL	-	31	-	31
	19	ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA POLICIAL	-	43	18	61
	20	GERENCIAMENTO DE CRISES	-	33	08	41
	21	TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS	-	23	08	31
	22	ORDEM UNIDA	-	-	20	20
	23	EDUCAÇÃO FÍSICA	-	-	100	100
	24	ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO (*)		20	-	20
<b>TOTAL DE CH DAS DISCIPLINAS DO 3º ANO</b>				<b>743</b>	<b>292</b>	<b>1009</b>
	25	ESTÁGIO PROFISSIONAL SUPERVISIONADO III (**)	SUPERVISÃO OPERACIONAL	-	80	80
	26	ORIENTAÇÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA: TCC	-	16	-	16

Ord.	ATIVIDADES COMPLEMENTARES				
27	CONDUTA PROFISSIONAL (***)	-	-	-	-
28	CICLO DE PALESTRAS III – ARTICULAÇÃO COM OUTROS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA CRIMINAL (*)	-	06	-	06
29	SEMINÁRIOS E VISITAS TÉCNICAS (*)	-	20	20	40
30	À DISPOSIÇÃO DA APM/ES (****)	-	-	20	20
TOTAIS CH GERAIS DO 3º ANO			159	412	1171
TOTAL DA CH DO CURSO			3.691		

A = FUNDAMENTOS, B = JURÍDICA; C = GESTÃO; D = TÉCNICA; E = COMPLEMENTAR; F = INTEGRADORA; P= PRÁTICA; T= TEÓRICA.

(\*) Tais atividades têm como forma de avaliação a emissão de conceito "Apto" ou "Inapto", não representando valor numérico para cálculo de média final do curso e não são consideradas para o cálculo do limite de 25% de submissão a Verificações Finais, previsto no inciso II, do artigo 68, das Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE).

(\*\*) A disciplina será desenvolvida de acordo com as regulamentações dos art. 59 a 61 das NPCE.

(\*\*\*) Disciplina ser desenvolvida de acordo com as regulamentações dos art. 80 e 81 das NPCE.

(\*\*\*\*) A atividade "À Disposição da APM/ES", por se constituir encargo do militar designado como Chefe de Curso e da equipe envolvida com o curso e não possuir caráter de docência, não será remunerada por meio de Gratificação de Magistério.



## ANEXO B - PROGRAMA DE ENSINO E APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS (PEAC) DAS TURMAS ANTERIORES



POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO  
DIRETORIA DE ENSINO, INSTRUÇÃO E PESQUISA  
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO  
DIVISÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA

### PROGRAMA DE ENSINO E APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS (PEAC)

#### 1. Identificação do curso e da disciplina:

**Curso:** CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS - CFO **Ano:** 2016  
**Disciplina:** TÉCNICAS E TECNOLOGIAS NÃO LETAIS **C/H:** 31 h/a  
**Área de conhecimento ou eixo temático:** ÁREA DAS TÉCNICAS E DOS PROCEDIMENTOS EM SEGURANÇA PÚBLICA

#### 2. Contextualização da disciplina e correlação com o Mapa de Competências do Curso:

A disciplina vincula-se ao Projeto Pedagógico (PP) do presente curso de especialização na medida em que visa proporcionar ao aluno o domínio técnico dos equipamentos e armamentos e munições não letais utilizados pela Polícia Militar do Espírito Santo, bem como da sua utilização para atingir o conceito não letal de atuação policial. Com relação ao perfil do egresso previsto no PP de Tecnologias Não Letais, a disciplina contribuirá para desenvolver/fortalecer as seguintes competências:

- Adequar-se ao conceito não letal como moderação e gradação no uso da força na atividade policial militar;
- Conhecer o armamento, as munições e equipamento utilizado pela PMES e sua classificação;
- Manusear, desmontar e proceder com segurança todas ações com material e equipamento não letais;
- Sanar eventuais incidentes que possam ocorrer com os artefatos não letais;
- Utilizar o armamento e munição não letais;
- Conhecer e utilizar corretamente os equipamentos de proteção individual e coletiva;

#### 3. Ementa da disciplina:

Histórico do emprego de agentes químicos. O conceito não letal. Os tipos de agentes químicos e sua classificação. Armamentos, munições e artefatos não letais, seu emprego e sua classificação. Equipamentos de proteção individual e coletiva. Emprego tático do material bélico de CDC. Desmantelamento de artefatos não deflagrados. Práticas diversas.

#### 4. Objetivos da disciplina de acordo com o CHA:

##### Criar condições para que o futuro oficial possa:

- Criar condições para que o Oficial, Gestor de Segurança Pública possa:
- Ampliar conhecimentos para compreender o conceito não letal e sua aplicação prática, técnica e tática na esfera do policiamento ostensivo;
  - Exercitar habilidades para executar com segurança o manuseio de todos os artefatos não letais, bem como ministrar pequenas instruções para efetivos não especializados; e
  - Fortalecer atitudes para reconhecer a importância da ação policial pautada na técnica, na legalidade, na ética e nos princípios internacionais dos direitos humanos.

## 5. Distribuição didática da disciplina: (distribuir o conteúdo de acordo com o CHA)

	CONTEÚDOS	ESTRATÉGIAS DE ENSINO	RECURSOS DIDÁTICOS	DESEMPENHO ESPERADO DO ALUNO	AVALIAÇÃO	CH
C	1. Histórico dos agentes químicos.	1. Aula expositiva dialogada.	Data show, quadro, material bélico inerte.	1. Compreender e conhecer a história do emprego de agentes químicos por forças armadas e auxiliares.	1 a 6. Técnica de perguntas e respostas em cada aula.	02
	2. Tipos de agentes químicos.	2. Aula expositiva dialogada.		2. Identificar os tipos de agentes químicos e suas ações.		02
	3. Classificação dos agentes químicos.	3. Aula expositiva dialogada.		3. Classificar os agentes químicos conhecidos conforme suas características.		
	4. O conceito não letal.	4. Aula expositiva dialogada.		4. Conhecer o conceito não letal.		
	5. Visita à Empresa Condor	5. Aula expositiva dialogada com demonstrações e repetições de exercícios.				08
	6. Visita ao Batalhão de Missões Especiais	6. Aula expositiva dialogada com demonstrações de materiais de dotação da PMES	Workshop com equipamentos e munições.			04
H	1. Manuseio do armamento, das munições e do equipamento não letal.	1. Aula expositiva dialogada com demonstrações e repetições de exercícios.	Material bélico de CDC do BME.	1. Executar o correto manuseio de todo o material não letal em uso pela PMES.	1. Desempenho dos alunos na execução de movimentos.	08
A	1. Importância do correto e adequado emprego do material bélico. 2. A viabilidade do uso de EPI e EPC. 3. As ações desencadeadas contra a tropa.	1. Debates com os alunos. 2. Debates e demonstrações simuladas. 3. Demonstrações.	EPI e EPC de CDC e materiais improvisados usados contra a tropa.	1 a 3. Reconhecer a importância da ação policial pautada na técnica, na legalidade, na ética e nos princípios internacionais dos direitos humanos.	1. Desempenho dos alunos no debate. 2. Desempenho dos alunos em simulação.	04

## 6. Detalhamento da disciplina aula a aula:

Aulas (encontro de 2h/a)	Conteúdo trabalhado
1ª	- Apresentação do PEAC e da metodologia de trabalho da disciplina; - Coleta da expectativa à disciplina, desenvolvimento de questões ligadas ao conceito não letal, introdução aos agentes químicos; - Questionário de verificação imediata.
2ª	- Recapitulação dos tópicos anteriores; Introdução ao Conceito Não Letal; - Apresentação dos equipamentos e munições disponíveis na PMES;
3ª e 4ª	- Visita ao Batalhão de Missões Especiais com montagem de Workshop para demonstração de todas as munições e equipamentos não letais disponíveis na PMES
5ª, 6ª, 7ª e 8ª	- Manuseio e lançamentos dos agentes não letais de carga da PMES
9ª, 10ª, 11ª e 12ª	- Visita à empresa Condor pra conhecer a linha e processo de montagem das munições não letais e o centro de treinamento.
13ª e 14ª	- Dinâmica de identificação das munições não letais em pista de aplicação e revisão de conhecimento
15ª (3 h/a)	- Avaliação escrita e divulgação das notas.

## 7. Instrumento de avaliação da aprendizagem: Realização de prova escrita Verificação Corrente Única (VCU), no valor de (10 pontos).

**8. Bibliografia:**

- ALEXANDER, John B. **Armas não letais**: alternativas para os conflitos do século XXI. Rio de Janeiro: [Wellsprings](#), Condor, 2003.
- APOSTILA do Curso de Controle de Distúrbios Cíveis 2013, ministrado pela Cia P Chq/BME/PMES. Diversos autores.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- COIMBRA, Pablo [Angely](#) Marques. **O uso de munições e equipamentos não-letais pela Companhia de Polícia de Choque do Batalhão de Missões Especiais da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo**. 2009. 103 f. Dissertação (Especialização em Segurança Pública) – Centro Universitário Vila Velha, Vila Velha, 2009.
- DUMMER, Nilda; COIMBRA, Pablo [Angely](#) Marques. **Apostila da disciplina gerenciamento de crises policiais**: Curso de Habitação de Sargentos. Vitória: 2010, 50p.
- FAHNING, J. R. et al. **Manual de Operações de Choque**. Vitória, ES: PMES, 2012.
- **Manual Servir e Proteger**. Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário. Comitê Internacional da Cruz Vermelha. Ministério da Justiça.
- POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Manual de operações de choque**. PMDF. 2005.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual de controle de distúrbios cíveis**. PMESP. 1997.
- ROVER, [Cees](#) de. **Para servir e proteger. Direitos humanos e direito internacional humanitário para forças policiais e de segurança**: manual para instrutores. Tradução Sílvia [Backes](#) et al. Revisão [Amabile Pierroti](#). 4. ed. Genebra: CICV, 2005. Disponível em: <[http://www.cicr.org/Web/por/sitepor0.nsf/htmlall/p0698/\\$File/ICRC\\_007\\_0698.pdf](http://www.cicr.org/Web/por/sitepor0.nsf/htmlall/p0698/$File/ICRC_007_0698.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2013.

Vitória/ES, 26 de fevereiro de 2014.

## ANEXO C - PROGRAMA DE ENSINO E APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS (PEAC) DA TURMA ESTUDADA

**POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR**

### **CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS - 3º ANO PROGRAMA DE ENSINO E APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS**

**Curso:** CFO-3  
**Ano:** 2022  
**Disciplina:** Técnicas e Tecnologias Não Letais  
**Carga horária:** 31 h/a

**Ementa:** Modelo de Uso Proporcional da Força. Conceito Não Letal. Implantação de Programa de Técnicas Não Letais. Classificação das Técnicas Não Letais. Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva (EPI e EPC): aspectos gerais; Coletes de proteção balística, de proteção contra materiais perfurantes e multi-ameaças; Máscaras contra gases; capacetes anti-tumulto e balísticos; escudos anti-tumulto e balísticos. Tecnologia Química: Espargidores de Agentes Químicos; Granadas Fumígenas e Explosivas Lacrimogêneas. Tecnologia Física: Dispositivos Eletrônicos de Controle (DEC); Armas e Munições de Baixa Energia Cinética. Equipamentos de Energia Dirigida: Tecnologia Acústica ou Sonora; Tecnologia Térmica. Tecnologia Biológica: Cães e Equinos.

**Contextualização:** A utilização de Técnicas Não Letais em ocorrências policiais diversas é uma realidade mundial. Pretende-se, com a disciplina, preparar o militar para o emprego dessas técnicas em situações diversas que requeiram a utilização da força legal. Nesse sentido, a disciplina contribuirá para desenvolver/fortalecer as seguintes competências:

- Reconhecer os níveis de submissão do oponente;
- Relacionar adequadamente os níveis de submissão e os níveis de força;
- Conhecer os diversos níveis de uso de força disponíveis para a polícia;
- Utilizar corretamente os coletes de proteção balística;
- Utilizar corretamente os espargidores de agentes químicos;
- Colocar e retirar corretamente máscaras contra gases, em ambientes limpos e em ambientes contaminados.

**Objetivo Geral:** Capacitar os futuros Oficiais da PMES para empregar adequadamente e instruir de forma técnica os seus subordinados para emprego de técnicas não letais, sob os princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade, moderação, conveniência e ética.

CONTEÚDOS	ESTRATÉGIAS DE ENSINO	RECURSOS DIDÁTICOS	DESEMPENHO ESPERADO DO ALUNO	AVALIAÇÃO	C/H
Uso Proporcional da Força	Aula expositiva dialogada	Computador e projetor multimídia	Relacionar adequadamente os níveis de submissão e os níveis de força.	Teórica	01

Conceito Não Letal	Aula expositiva dialogada	Computador e projetor multimídia	Conhecer os componentes físico, doutrinário e ético do Conceito Não Letal.	Teórica	01
Classificação das Técnicas Não Letais	Aula expositiva dialogada	Computador e projetor multimídia	Classificar corretamente as Técnicas Não Letais existentes.	Teórica	01
Implantação de Programa de Técnicas Não Letais	Aula expositiva dialogada	Computador e projetor multimídia	Implementar, em âmbito de Unidade e Subunidade, um Programa de Técnicas Não Letais.	Teórica	01
Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva	Aula expositiva dialogada e aula prática	Coletes Balísticos, Máscaras contra gases e granadas fumígenas	Utilizar corretamente os EPI e EPC disponíveis na PMES.	Teórica	02
Tecnologia Química	Aula expositiva dialogada e aula prática.	Espargidores de agentes químicos; Lançador AM-600 e AM-640 e munições fumígenas e lacrimogêneas; Granadas fumígenas e explosivas.	Utilizar corretamente os agentes químicos não letais.	Teórica e realização das atividades propostas na aula prática.	04
Tecnologia Física	Aula expositiva dialogada e aula prática.	Espingardas Cal. 12 e munições de elastômero; Lançador FN-303 e munição; Lançador AM-600 ou AM-640 e munições de elastômero; DEC Spark DSK-700 e cartuchos.	Manusear corretamente e realizar disparos com espingardas cal. 12 com munições não letais, lançadores não letais e com o DEC Spark DSK-700	Teórica e realização das atividades propostas na aula prática.	08

Tecnologia Biológica	Aula expositiva dialogada e aula prática.	Conhecer os recursos biológicos disponíveis na PMES e a eficácia de seu emprego.	Compreender o uso de equinos e cães de emprego policial.	Teórica e realização das atividades propostas na aula prática.	04
Seminários	Apresentação de Seminários pelos alunos.	A cargo dos alunos.	Explanar acerca de artigos científicos fornecidos pelo professor.	Capacidade de explanar para a turma sobre o artigo científico.	08
Entrega de resultados	-----	-----	-----	-----	01

**Avaliação:** A avaliação ocorrerá durante as aulas e por meio de seminários apresentados pelos alunos, ao final da disciplina.

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Rede Nacional de Educação a Distância para Segurança Pública. **Curso Técnicas e Tecnologias Não-Letais**. Marcelo Tavares de Souza e Marsuel Botelho Riani. Disponível em: <<http://senasp.dcom.com.br/>> Acesso em: 12 nov. 2008. Acesso restrito ao conteúdo com login e senha.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Manual técnico-profissional nº 3.04.12/2013-CG**: Regula a Utilização de Armamentos, Equipamentos e Munições de Menor Potencial Ofensivo na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: PMMG - Comando-Geral, 2013.

RIANI, Marsuel Botelho. **Técnicas Não-Letais na Segurança Pública e Privada**. São Paulo: Editora Sicurezza, 2012.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

AGUIAR, Carlos Erane de. **O valor da vida**: uma experiência em tecnologias não letais no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Condor S/A Indústria Química, 2019.

ALEXANDER, John B. **Armas não-letais**: alternativas para os conflitos do século XXI / tradução de José Magalhães de Souza. Rio de Janeiro: Welser-Itage : Condor, 2003.

ALEXANDER, John B. **Vencendo a guerra**: armas avançadas, estratégias e conceitos para um mundo pós onze de setembro / tradução de Joubert de Oliveira Brízida. – Rio de Janeiro: Welser-Itage : Condor, 2005.



MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Manual Técnico-Profissional nº 3.04.01/2020-CG**: Intervenção Policial, Processo de Comunicação e Uso da Força. Belo Horizonte: Assessoria Estratégica de Operações (PM3). 2020.

PINC, Tânia Maria. **O uso da força não letal pela polícia nos encontros com o público**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) Departamento de Ciência Política – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

#### BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

ALMEIDA, Orlins dos Santos Almeida; CRUZ, Tiago Pereira. **Protocolo de efetivação do emprego da arma de incapacitação neuromuscular no atendimento da estratégia de repressão qualificada na PMBA**. 2020. 186 f. Projeto de Intervenção (Especialização em Segurança Pública) Academia de Polícia Militar da PMBA, Salvador, 2020.

ANDRADE, José Helder de Souza. **Armas Não Letais**: Habilitação para uso eficiente. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.

BOLIVAR, Enio. **Baixa Luminosidade**: técnicas e táticas. Maceió, AL: Gráfica Jaraguá, 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Rede Nacional de Educação a Distância para Segurança Pública. **Curso Uso Progressivo da Força**. Módulo X: nome / conteudista: Marcelo Vladimir Corrêa. Disponível em: < <http://senasp.dtcom.com.br/>> Acesso em: 12 nov. 2006. Acesso restrito ao conteúdo com login e senha.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública**. Brasília. 2014. Disponível em: [https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/gestao-e-ensino/site-novo/matrizcurricularnacional\\_versaofinal\\_2014.pdf](https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/gestao-e-ensino/site-novo/matrizcurricularnacional_versaofinal_2014.pdf). Acesso em: 02 jun 2022.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Uso Progressivo da Força**: dilemas e desafios. 1ª Conferências Nacional de Segurança Pública. 2009.

BALIANO, Melaine Pinto. **O emprego de agentes químicos não-letais pelo BME nas manifestações de 2013 à luz dos preceitos de direitos humanos**. 2014. 123 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) Centro de Formação e Aperfeiçoamento, Cariacica, 2014.

COIMBRA, Pablo Angely Marques. **O uso de munições e equipamentos não-letais pela Companhia de Polícia de Choque do Batalhão de Missões Especiais da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo**. 2009. 104 f. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Gestão Integrada em Segurança Pública) Centro Universitário Vila Velha, Vila Velha, 2009.

COIMBRA, Pablo Angely Marques. O emprego das técnicas não letais e a Companhia de Polícia de Choque do Batalhão de Missões Especiais da PMES. **Revista Preleção**. Vitória, ES, n. 08, p. 11-39, 2010.

DUMMER, Nilda. Utilização da força e de armas de fogo pelos militares estaduais nos conflitos prisionais sob a ótica da legalidade. **Revista Preleção**. Vitória, ES, n. 05, p. 75-104, 2009.

FAHNING, José Roberto da Silva; et al. **Manual de Operações de Choque**. Vitória, ES: PMES, 2012.

FERNANDES, Fernando Martins. **A importância das tecnologias não letais empregadas pelo Batalhão de Missões Especiais da Polícia Militar do Espírito Santo, no atendimento de eventos críticos**. 2011. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Integrada em Segurança Pública) Centro Universitário Vila Velha, Vila Velha, 2011.

HOLANDA, Marcelo Vieira. **Direito fundamental à vida: controle e regulamentação sobre a utilização de instrumentos de menor potencial ofensivo nas ações do núcleo de operações e transporte aéreo**. 2019. 70 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública, Cariacica, 2019.

JUNIOR, Irio Doria; SOUZA, Marcelo Tavares de; RIANI, Marsuel Botelho. A eficiência policial e sua relação com a tecnologia: Direitos Humanos e o uso de equipamentos não-letais. **Revista Preleção**. Vitória, ES, n. 3, p. 71-89, 2008.

NATIONAL INSTITUTE OF JUSTICE. **Ballistic Resistance of Body Armor NIJ Standard-0101.06**. Washington, DC. 2008. Disponível em: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/223054.pdf>. Acesso em 02 jun 2022.

NATIONAL INSTITUTE OF JUSTICE. **Stab Resistance of Body Armor NIJ Standard-0115.00**. Washington, DC. 2008. Disponível em: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/183652.pdf>. Acesso em 02 jun 2022.

NATIONAL INSTITUTE OF JUSTICE. **Selection and Application Guide 0101.06 to Ballistic Resistant Body Armor**. Washington, DC. 2014. Disponível em: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/247281.pdf>. Acesso em 02 jun 2022.

OLIVEIRA, Edgard Hubner de. **O emprego da arma de eletricidade conduzida como técnica não-letal nas Unidades Operacionais ordinárias da Região Metropolitana da Grande Vitória**. 2016. 134 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública, Cariacica, 2016.



RIANI, Marsuel Botelho. **O uso da força pelos encarregados de aplicação da lei à luz das excludentes de ilicitude**. 2008. 82f. Monografia (Graduação em Direito) Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2008.

RIANI, Marsuel Botelho. **Estudo sobre o emprego de técnicas não-letais como fator de redução do uso da força letal pela polícia**. 2009. 130 f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

RIANI, Marsuel Botelho. **Parecer técnico sobre a arma não-letal “Taser”**. 2009. 11 f. Parecer técnico, Vitória, 2009.

RIANI, Marsuel Botelho. **Uso diferenciado da força e emprego de cães policiais como técnica não-letal**. 2011. 96 f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) Centro Universitário Vila Velha, Vila Velha, 2011.

RIANI, Marsuel Botelho. Operações de choque e uso da força no estado democrático de direito. *In*: OLIVEIRA, Steevan Tadeu Soares de (org.). **Operações de Choque: estudos sobre a tropa de restauração da paz em contextos democráticos**. Vol. 1. Belo Horizonte, MG: Editora D' Plácido, 2019. p. 343-352.

SILVA, Charles Souza da. **Aspectos táticos e econômicos para o emprego de técnicas não letais durante as manifestações de junho e julho de 2013 na Grande Vitória**. 2013. 78 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) Faculdade Brasileira, Vitória, 2013.

SILVA, Rafael Santana da. **O emprego de munições de impacto controlado nas manifestações de 2013: as ações do Batalhão de Missões Especiais sob a ótica dos princípios dos Direitos Humanos e do uso proporcional da força**. 2016. 97 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública, Cariacica, 2016.

SOUZA, Marcelo Tavares. **O uso de equipamentos não-letais na Polícia Militar do Espírito Santo**. 2008. 95 f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2008.

**MARSUEL BOTELHO RIANI – MAJ QOC**  
RG 17.204-2 / NF 866.754  
INSTRUTOR

## ANEXO D - PUBLICAÇÕES DA INDICAÇÃO DOS INSTRUTORES TASER

### 2.6.2 INDICAÇÃO

Conforme CI/PMES/DE/DIV.INSTRUÇÃO/Nº138/2023, datada em 27 de setembro de 2023, com registro no E-DOCS nº 2023-CN5Z0B, **faço a indicação** dos Militares ao 1º Curso de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo (IMPO) - Arma de Incapacitação Neuromuscular TASER 7 – Nível Multiplicador, ocorrido nos dias 22 e 23 de outubro de 2023 na Sede do 1º Batalhão da PMES, de acordo com a relação a seguir:

#### INDICADOS:

Nº	POSTO/GRAD/NOME	RG	NF	OME
01	Cap QOC P			DLOG
02	Cap QOC P			RPMONT
03	Subten QPM			BME
04	Asp Of PM			10ºBPM
05	Asp Of PM			4ºBPM
06	Asp Of PM			7ºBPM
07	Asp Of PM			1ºBPM
08	Asp Of PM			6ºBPM
09	3º Sgt QPM			DLOG
10	3º Sgt QPM			BME

### 2.6.3 CONCLUSÃO

Conforme CI/PMES/DE/DIV.INSTRUÇÃO/Nº138/2023, datada em 27 de setembro de 2023, com registro no E-DOCS nº 2023-CN5Z0B, **publico a conclusão** dos Militares no 1º Curso de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo (IMPO) - Arma de Incapacitação Neuromuscular TASER 7 – Nível Multiplicador, ocorrido nos dias 22 e 23 de outubro de 2023 na Sede do 1º Batalhão da PMES, de acordo com a relação a seguir:

#### CONCLUDENTES:

Nº	POSTO/GRAD/NOME	RG	NF	OME
01	Cap QOC PM			DLOG
02	Cap QOC PM			RPMONT
03	Subten QPM			BME
04	Asp Of PM R			10ºBPM
05	Asp Of PM M			4ºBPM

Continuação do BGPM nº 040 de 28.09.2023

11491

06	Asp Of PM			7ºBPM
07	Asp Of PM			1ºBPM
08	Asp Of PM			6ºBPM
09	3º Sgt QPM			DLOG
10	3º Sgt QPM			BME

## 2ª PARTE INSTRUÇÃO

### 2.1 1º CURSO DE INSTRUMENTOS DE MENOR POTENCIAL OFENSIVO (IMPO) - ARMA DE INCAPACITAÇÃO NEUROMUSCULAR TASER 7 – NÍVEL MULTIPLICADOR – 2ª TURMA

#### 2.1.1 CONCLUSÃO

Conforme indicação da Diretoria de Educação, publico a **conclusão** dos Militares do 1º Curso de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo (IMPO) - Arma de Incapacitação Neuromuscular TASER 7 – Nível Multiplicador – 2ª turma, ocorrido nos dias 12 e 13 de dezembro de 2023, no Auditório da ASCOM e Auditório do 1º BPM, respectivamente, de acordo com a relação a seguir:

#### CONCLUDENTES:

Nº	POSTO/GRAD/NOME	RG	NF	OME
01	Ten Cel QOCPM MARSUEL BOTELHO RIANI			CONTROLADORIA

Continuação do BGPM nº 005 de 1º.02.2024

1129

02	Cap QOCPM D			5º BPM
03	Cap QOCPM P			9º BPM
04	Asp Of PM BR			13º BPM
05	Asp Of PM HIA			19 CIA IND
06	Asp Of PM JOA			8ª CIA IND
07	Asp Of PM THA			8º BPM
08	Asp Of PM PA			1º BPM
09	2º Sgt QPMP-C			3º BPM
10	Al CHS QPM SALES			14º BPM