

## Pragmatismo e Aprendizagem Informal como Mediadores da Educação Policial em uma Corporação Brasileira

*Pragmatism and Informal Learning as Mediators of Police Education in a Brazilian Law Enforcement Organization*

Alan Fernandes<sup>1</sup>

### RESUMO

A educação policial ocupa um papel central em definir padrões de atuação dos profissionais aos quais ela se destina. Apesar dos imensos esforços e recursos a ela destinados, sua eficiência é questionada por muitos trabalhos acadêmicos. A partir dessa questão, este artigo se dedica a compreender como policiais aprendem a trabalhar e qual o papel dos processos educacionais aos quais foram sujeitos. Com base em uma pesquisa qualitativa em uma corporação policial brasileira, conclui-se que a educação policial ocorre, eminentemente, com base em processos informais que guardam pouca aderência aos conteúdos oferecidos pela educação formal. Pragmatismo e interações sociais, principalmente com policiais de seu grupo imediato, estabelecem as mediações entre os conteúdos pedagógicos e o fazer policial. A partir desses resultados, debate-se a educação policial no Brasil, sugerindo-se processos pedagógicos que tragam maior pragmatismo e favoreçam os canais informais de aprendizagem, como são os Estudos de Casos de Ensino e as estratégias de Educação Corporativa.

**Palavras-Chaves:** Polícia; Educação Policial; Segurança Pública; Aprendizagem Informal; Pragmatismo.

<sup>1</sup> Doutor em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, tendo atuado como visiting researching junto ao King's College London. Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Paulo (2014). Doutor (2019) e Mestre (2014) em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pelo Centro de Altos Estudos de Segurança (Polícia Militar/SP). Trabalhou por 32 anos na Polícia Militar do Estado de São Paulo, onde ocupou papéis de gestão nas áreas ligadas a Ensino, Policiamento e Gestão de Pessoas. Os últimos cargos ocupados na corporação foram de Chefe de Departamento de Gestão de Pessoas da Diretoria de Pessoal e Comandante de Batalhão responsável pelo policiamento de bairros da Zona Leste da Cidade de São Paulo. Entre 1997 e 2023, foi professor em diferentes cursos da Polícia Militar, em diferentes níveis hierárquicos. Atualmente, é professor do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas junto à Fundação Getúlio Vargas. É também professor vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública do Governo Federal e integrante do corpo docente da Pós-Graduação em Atualização de Polícia Judiciária junto à Polícia Federal.

## ABSTRACT

Police education plays a central role in defining the performance standards of its intended professionals. Despite the enormous efforts and resources devoted to it, its effectiveness is questioned by many academic studies. Based on this question, this article seeks to understand how police officers learn to work and the role of the educational processes they undergo. Based on qualitative research in a Brazilian police force, it is concluded that police education occurs primarily through informal processes that maintain little adherence to the content offered by formal education. Pragmatism and social interactions, particularly with officers within their immediate group, establish the mediation between pedagogical content and police practice. Based on these results, police education in Brazil is discussed, identifying pedagogical processes that bring greater pragmatism and favor informative learning channels, such as Teaching Case Studies and Corporate Education strategies.

**Keywords:** Police; Police Education; Public Safety; Informal Learning; Pragmatism.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação policial é a forma pela qual as sociedades buscam fazer com que indivíduos incorporem um conjunto de saberes e práticas que o capacitem a exercerem o ofício policial. Nesse esforço educacional, diferentes sentidos são definidos, sem serem excludentes: para as corporações, sobretudo nos momentos iniciais da carreira, ganha destaque a socialização para os padrões culturais institucionais; para a sociedade, padrões de legalidade e eficiência para o atendimento de pessoas, principalmente sob risco de serem vítimas de violência, mas também para toda uma gama de situações em que se exija um atendimento imediato. Pode-se mesmo dizer que são exigidos, em um mesmo patamar, uma ética policial que se coloque a serviço das pessoas e dentro de padrões de legalidade e moralidade, e uma técnica policial que seja capaz de atender com eficiência as necessidades imposta aos policiais.

Todavia, esses processos educacionais são frequentemente colocados em xeque em razão da percepção de que as polícias tanto não atendem aos princípios éticos exigidos, em razão de uso abusivo da força e corrupção, quanto não atendem a critérios de eficiência, em razão de um sentimento de risco de eclosão de violências, cenário que

é especialmente relevante no contexto brasileiro. Com esse propósito, iniciativas educacionais são colocadas em curso de forma a dar conta de novas concepções sobre a relação entre o Estado e a sociedade e de pressões ligadas a novas dinâmicas criminais que se impõem às corporações.

Alguns estudos acadêmicos se ocuparam de compreender a efetividade da educação oferecida a policiais. Eles apontam que o ensino formal não é importante para definir sua atuação profissional, seja estágios iniciais da carreira (Van Maanen, 1975a), seja nos treinamentos continuados (Alain; Grégoire, 2008; Alarid, 1999; Terpstra; Schaap, 2021), Ainda que o treinamento na academia tenha impactado positivamente nas atitudes dos recrutas sobre policiamento comunitário e policiamento de resolução de problemas, essa atitude positiva se dissipa na medida em que são expostos ao ambiente de trabalho e à cultura organizacional (Bergman, 2017). Nestes termos, a prática informa o ofício desses trabalhadores mais fortemente que a teoria (Alain; Grégoire, 2008; Rondon Filho, 2013; Van Maanen, 1973) e as interações entre integrantes de sua corporação definem os conteúdos e o sentido do trabalho (Lima et al., 2022; Rodrigues; Tavares-dos-Santos, 2022; Waddington, 1999).

Um dos pontos é que a formalização do saber policial se opõe à salvaguarda da expertise profissional. Organizações policiais são narrativas por natureza, o que implica que o conhecimento prático permanece recluso em esquinas da polícia, o que torna a apropriação difícil a incorporação deste conhecimento por processos formais de ensino (Den Boer, 2017). Outro ponto é que a formalização do ensino coloca em risco o segredo, a proteção e a própria cultura policial. Transparência traz mais medo e insegurança que a verdade (Bristow; Tomkins; Hartley, 2022; Tomkins; Bristow, 2023).

Mesmo a introdução em programas de educação superior não garante benefícios automaticamente em mudanças na cultura policial (Macvean; Cox, 2012; Wahl, 2016). Policiais se sentem diferentes dos demais estudantes de outros programas (Cox; Kirby, 2018). Um estudo de Bergman (2017) revelou que educadores policiais são marginalizados tanto pelos acadêmicos como pelos profissionais da prática policial. Em trabalho publicado por Kant de Lima e Barros Geraldo sobre a convivência de policiais junto ao Curso de Tecnólogo em Segurança Pública e Social na Universidade Federal Fluminense trouxe a seguinte constatação:

Os conflitos observados, decorrentes da convivência civil-militar no âmbito do curso, são de naturezas distintas, como o descrédito dos alunos sobre o status do resultado de pesquisas, o uso diferenciado da linguagem por alunos e professores-tutores, o desrespeito dos alunos à autoridade acadêmica, a dificuldade dos alunos no processo de socialização com as regras meritocráticas da universidade e o uso que fazem dos instrumentos de reivindicação de direitos (Kant de Lima; Geraldo, 2022).

Apesar dos trabalhos apresentados, pode-se dizer que há pouca produção acadêmica sobre a efetividade dos processos educacionais voltados à polícia, não obstante os esforços e recursos empenhados subsidiários à de que sejam capazes de alavancar padrões de atuação exigidos pela sociedade. Em outras palavras, qual o papel da educação em definir como policiais agem no seu trabalho? A partir dessa pergunta de pesquisa, este artigo descreve os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada junto a policiais que, à exceção de uma entrevistada, trabalham em atividades operacionais e que ocupam a base de sua corporação. O ponto central da pesquisa foi compreender por um lado, como esses policiais aprendem a trabalhar e, por outro, qual o papel dos processos educacionais aos quais foram submetidos, obrigatória (tais como academia de formação ou capacitações compulsórias) ou voluntariamente (frequência a cursos de graduação e extensão, capacitações oferecidas pelo governo federal ou quaisquer cursos realizados fora de sua corporação).

Os resultados vão apontar que policiais definem como atuam por meio da aprendizagem informal e que os processos formais são relevantes desde que (1) atendam aos problemas práticos e (2) sejam mediados, e, assim eventualmente apropriados, pelo grupo policial imediato do qual faça parte.

A partir dos achados de pesquisa, o artigo discute, ao final, possibilidades de inovação dos processos pedagógicos empregados na educação policial.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Em termos gerais, a educação policial no Brasil, nas escolas destinadas à capacitação inicial de seus quadros, caracteriza-se por duas grandes inspirações: uma formação militar, voltadas às polícias militares, e uma formação jurídica, voltada a polícias de caráter civil

(federais e civis), muito embora existam disciplinas que se voltem ao fazer policial nas diferentes orientações institucionais (Tavares-dos-Santos, 2014). Já a educação policial voltada às etapas intermediárias das carreiras exibe maiores variações, na medida em que policiais realizam cursos em corporações diferentes da sua originária, incluindo outros entes federativos e países, além da frequência incentivada pelo pagamento de bolsas públicas ou privadas em instituições de ensino superior (Costa, 2010). As tentativas de articulação de diferentes níveis de governo para a educação policial datam da década de 1990, com a criação de cursos voltados para polícias em universidades. Em 1995 e 1996, foi criado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) o primeiro curso em Violência, Segurança Pública e Cidadania, exemplo seguido pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Entre 2005 e 2015, estima-se que mais de 8 mil especialistas, dentre policiais e público em geral foram diplomados (Rodrigues; Tavares-dos-Santos, 2022).

A partir da década de 1990, os esforços voltados para a educação policial objetivam melhorar o relacionamento das corporações com a sociedade. Neste esforço, a atualização dos princípios democráticos e de qualificação de pessoas para um melhor atendimento ao cidadão têm sido um ponto em comum entre gestores policiais de ensino, pesquisadores e sociedade (Poncioni, 2022; Tavares-dos-Santos, 2014). Contudo, as crises de relacionamento entre as polícias e a sociedade brasileira na prestação do serviço permitem inferir que os esforços educacionais colocados em curso se mostram em dissonância com os padrões formulados (Lima, 2019; Muniz; Mello, 2015; Muniz; Proença Jr., 2007; Poncioni, 2005).

Uma das razões pelo descompasso entre os fins pretendidos pela educação policial brasileira diz respeito ao reconhecimento externo sobre o qual se assenta a noção de profissionalismo policial. Não é exagerado dizer que a sociedade brasileira não dispõe de espaços de reconhecimento de identidades policiais que se conectem a padrões democráticos, porque, ao final e ao cabo, a sociedade, mas também as instituições, possuem dificuldade em dizer o que é um bom policial, pela carência de padrões normativos e técnicos positivos de atuação policial. Quando estabelecidos em leis, manuais, *guidelines* ou metodologias produzidas por gestores policiais, acadêmicos e por representantes políticos, esse referencial possibilita o estabelecimento de uma noção de profissionalismo policial que se estabeleça dentro das polícias ao

mesmo tempo em que legitime fora das polícias<sup>2</sup>. A partir desse cenário nacional, noção de profissionalismo policial se constrói sob a influência de uma disposição oriunda de grupos que para os quais bons policiais são os que aderem às noções mais violentas de atuação. Assim, no que tange à educação policial, ser um policial que adote padrões menos violentos significa resistir a pressões sociais de grupos que se colocam próximos à polícia e abdicar do reconhecimento social. Ainda que, junto à população, a noção de técnica policial constitua um critério que define o profissionalismo policial, essa dimensão requer um repertório de práticas e conhecimentos reconhecidos social e institucionalmente. Diante da carência de definições que se legitimem legal, social e politicamente sobre o que exatamente significa essa técnica, a educação policial carece de conteúdos sobre o que de fato ensinar a policiais na construção do profissionalismo.

A inércia institucional do campo da segurança pública no Brasil, que deu continuidade aos arranjos sobre o fazer policial derivado da ditadura militar vigente até 1985 (Lima, 2019), ampliou o espaço discricionário de atuação das polícias, contribuindo para um quadro de fragilização sobre as definições que permitiriam dizer quais são os renovados padrões exigidos aos policiais. Nessa indefinição, ganham protagonismo os saberes que advêm das próprias corporações em suas avaliações institucionais (Lima et al., 2022).

Contudo, se, por um lado, existem fortes evidências sobre o descompasso entre os fins pretendidos com a política educacional relativa às polícias, há, por outro lado, a inequívoca constatação de que policiais realizam seu ofício com uma boa dose de profissionalismo na provisão de segurança pública, malgrado as ambivalências já apontadas. A partir desse paradoxo, este trabalho tem o objetivo de contribuir com as discussões sobre como policiais aprendem a fazer o que fazem, pois, ainda que os processos educacionais descritos se mostrem frágeis, quais processos são de fato efetivos?

---

<sup>2</sup> São exemplos a definição de padrões profissionais de atuação policial por meio de normativas no Reino Unido, por meio do *Policing and Crime Act* ou, em Portugal, por meio da *Lei de Segurança Interna*, em seus artigos 28 a 35. Sobre gestão policial e recomendações advindas dos centros universitários, recomendamos a leitura do artigo *Condições organizacionais para o policiamento baseado em evidências: uma proposta a partir da literatura internacional* (Matarazzo et al., 2022). No Brasil, a Resolução n. 855, de 2025, que estabelece as diretrizes sobre o uso da força pelos profissionais de segurança pública constitui um instrumento que, à semelhança dos exemplos internacionais, tem o potencial de constituir-se em um padrão profissional de atuação policial junto às corporações brasileiras.

### 3 METODOLOGIA

Os resultados apresentados neste artigo decorrem de entrevistas realizadas com 11 policiais que trabalham em uma força policial brasileira. Elas foram realizadas entre março e maio de 2024 em locais à escolha do entrevistado: 7 foram realizadas em seus locais de trabalho e 4 foram realizadas em cafés públicos externos. À exceção de uma entrevistada, que trabalha em unidade administrativa, os demais trabalham em unidades operacionais. Todos os entrevistados possuem cargo de baixa hierarquia (6 entrevistados) ou são supervisores (5 entrevistados). 3 entrevistadas eram mulheres e os demais eram homens. Foram reunidas 7 horas e 25 minutos de gravação em entrevistas que duraram entre 19 minutos e 74 minutos, contando com um tempo médio de 40 minutos, aproximadamente.

A pergunta que guiou as entrevistas foi: *como você aprendeu a fazer o que faz na sua profissão?* Adicionalmente, foram-lhes exibidos dois materiais institucionais que, há cerca de 1 ano antes das entrevistas, foram objeto de ampla determinação institucional para que fossem divulgados junto aos grupos operacionais. Uma se referia ao tema *violência contra a mulher*; a outra tratava do tema *mediação de conflitos*. A pretensão dessa estratégia foi avaliar de que forma conteúdos que eu considerava serem distantes de suas práticas impactavam suas atuações profissionais.

As respostas foram analisadas conforme a metodologia teoria fundamentada (Charmaz, 2006), com o recurso ao software MaxQDA.

### 4 RESULTADOS

#### 4.1 O Papel do Ensino Formal

Um dos principais achados de pesquisa diz respeito ao fato de o ensino formal ter sido minimamente trazido como resposta à pergunta sobre como você aprendeu a ser policial. Em relação às academias de formação inicial, as respostas se restringiram à função de ensinar liderança (no caso dos entrevistados que eram supervisores), tiro policial e regras de abordagem pessoal. Em relação às formações que se deram no decorrer de suas carreiras, as respostas positivas se deram sobre disciplinas que lhes ensinavam a atender ocorrências. Além dos cursos exigidos pela corporação, alguns dos policiais disseram ter realizados cursos de capacitação por outras forças policiais ou cursos



de graduação. Também quanto a eles, as únicas citações foram em relação ao curso de atendimento a suicidas e o curso de Atendimento Pré-Hospitalar Tático<sup>3</sup>.

Karina, uma das entrevistadas, respondeu com certo desdém quando indagada sobre qual a contribuição da academia na sua formação profissional:

A academia, acho que dá uma base muito boa de instrução, te dá... até porque se trabalha muito isso, né, desde o segundo ano especificamente, contato de liderança, né, com turmas mais novas. Eu tive a oportunidade de ser perceptor no segundo ano e no terceiro ano, então isso para mim é interessante, né. Então te dá uma base boa, bastante conhecimento, mas, você vai ter que se aprofundar em determinados assuntos, né? (Karina, Supervisora de Policiamento).

#### ***4.1.1 Atributos do Professor***

Mesmo depositando pouca relevância no papel da academia de formação para a definição de sua atuação profissional, os entrevistados ressaltaram que certos atributos da pessoa que está encarregada da aula impulsionam o aprendizado, mesmo que o tema não lhes seja interessante.

A referir-se à educação à distância, uma das entrevistadas pontou:

É. Mas nem sempre (tem aquela coisa da educação), se você se identifica com uma pessoa que está te ensinando alguma coisa, então você presta atenção. Aí às vezes você vê o cara lá, 3 minutos, você vê que tem o TP, né, teleprompter. M-e-d-i-a-ç-ã-o de conflitos, (pontuando pausadamente). Meu, 3 minutos, o cara não vai aguentar porque é muito ruim. (Magda, Supervisora, Serviço Administrativo).

No mesmo sentido, outro entrevistado:

Um que eu assisti tudinho e foi muito bom, foi o de bombas. Por quê? Policial do choque. Entendeu? Ele não fala assim: “Oh, isso aqui é uma

---

<sup>12</sup> Atendimento pré-hospitalar tático (APH Tático) compreende a execução de manobras técnicas específicas a feridos com risco de morte iminente realizados por profissionais de segurança pública, visando ao socorro próprio ou de outro operador ferido no ambiente operacional (Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2022).



307, que é luz e som. Ele não faz isso: parece uma 307, luz e som, você usa tantos metros, entendeu? Ele tem, ele não tá lendo, ele tem o contato da coisa, aí é gostoso de ver. Agora, quando você vê que é uma coisinha muito ... o policial perde o interesse, aí ele passa e responde só. (Carlos, policial linha-de-frente).

A legitimidade do professor encarregado da aula favorece o ensino. Os professores que exercem as funções hierárquicas superiores gozam de maior legitimidade frente a outros policiais. Mas, especialmente, são mais bem referidos os professores que possuem cursos de especialização voltado à disciplina e que tenham experiência sobre o assunto. Como regra geral, vale o quanto o professor é capaz de traduzir a vida policial a partir de suas próprias experiências e dos cursos que ele possui.

## 4.2 O Papel do Ensino Informal

Os entrevistados depositaram nos processos informais de ensino o papel de definirem como eles trabalham. Além disso, eles descreveram como eles ocorrem.

### ***4.2.1 A Existência de Redes Privadas de Contato como Repositório***

Policiais aprendem por meio de redes de contato que eles próprios criam em função de seus interesses profissionais. Elas são integradas por outros policiais, sobretudo os pertencentes a seus grupos de contato mais imediato, mas também por pessoas de diferentes grupos, pertencentes a outras repartições da mesma corporação, outras polícias ou mesmo não-policiais. Nestes contatos, dúvidas pontuais e urgentes são dirimidas, slides de cursos são compartilhados, leis e decisões judiciais que afetem as dinâmicas de atendimento de ocorrências são rapidamente difundidos. Contatos via Whatsapp ou ligações telefônicas são acionados frequentemente e os materiais de interesse são armazenados em nuvens acessíveis pelo *smartphone* pessoal.

Essas redes conferem rapidez e assertividade na entrega de informações que o ensino formal não oferece para os problemas que policiais precisam resolver, pois, uma das principais queixas dos entrevistados em relação à sua corporação, foi a ausência de um repositório de conteúdos que oferecesse agilidade na consulta.

Além do caráter instrumental do aprendizado caracterizado pela rapidez na consulta e assertividade que as redes de contato oferecem em relação ao ensino formal, a educação policial possui nuances mais sociológicas, pois a definição de quais conteúdos educacionais definem o fazer policial se assentam em aspectos que vão dizer respeito a seus papéis na relação com a sociedade e com a sua corporação. Resultam daí que, do ponto de vista dos policiais, os processos educacionais mais eficientes são aqueles que são pragmáticos, no sentido das interações com a sociedade, e que sejam realizados coletivamente.

### 4.3 Pragmatismo

Os policiais entrevistados foram perguntados sobre quais conteúdos julgam importantes serem trazidos ou aprofundados por sua corporação. Foram citados: saber o que fazer no caso de uma pessoa que está disparando contra outras, chamado “atirador ativo”, gerenciamento de ocorrências com reféns, ocorrências com suicidas, policiamento de trânsito, acompanhamento a veículo em fuga, ocorrência em que existam drogas a serem apreendidas e pessoas a serem presas em posse do entorpecente, tiro policial, abordagens a pessoa e veículos, Atendimento Pré-Hospitalar Tático, condução de viaturas e ocorrências com autoridades públicas. Importa dizer que, à exceção dos eventos que envolvem abordagens a pessoas e a veículos e as ocorrências envolvendo apreensão de entorpecentes, os demais eventos acontecem de forma com rara frequência aos entrevistados.

Apesar disso, são ocorrências com grande potencial de risco à sua vida (como são as abordagens às pessoas e o Atendimento Pré-Hospitalar Tático) ou à sua carreira (em todas as demais).

A preocupação de “amanhã ou depois eu posso estar respondendo algum processo” e mesmo que você esteja respondendo, você vai estar tranquilo para poder colocar no papel aquilo que você fez na prática, isso daí te traz de alguma forma, o que eu quis dizer, tranquilidade (Robson, policial linha-de-frente).

Policiais tratam os eventos que resultam em problemas funcionais por “inverter a situação”

Entrevistador: Quando você fala “inverter a situação”, significa... sai prejudicado em uma ocorrência?

Policial: Sim

Entrevistador: Isso acontece?

Policial: Pra c...! É porque às vezes eles atendem a ocorrência e não sabem o desfecho que dá, né? Que rumo tomar. Vai numa ocorrência e: “Ah, não vou levar, não vou levar pro DP [Delegacia de Polícia]” por exemplo, mas era uma ocorrência que era pra ter levado na DDM [Delegacia da Mulher]. Por desconhecimento. Dá problema sim isso aí. (Karina, Supervisora de Policiamento).

Os materiais institucionais dedicados a informar os policiais sobre atendimentos de ocorrências de violência contra a mulher e sobre canais de mediação de conflitos, exibidos aos policiais no momento da entrevista, foram úteis para compreender o quanto tais conteúdos informavam sua atuação nessas ocorrências. Quanto à questão da violência contra a mulher, todos os entrevistados se lembraram de que seus grupos debateram o tema; contudo, suas práticas profissionais não foram afetadas pelo material educativo. Os debates se deram em função de seus gêneros (ser homem ou ser mulher) e de seus papéis familiares (maridos). Quanto ao material sobre canais de mediação de conflitos, apenas uma das entrevistadas se recordou de ter tido contato com aquele conteúdo. Em alguns casos, alguns supervisores disseram que decidiram não trabalhar o assunto com seus policiais por considerá-lo irrelevante.

#### 4.4 Aprendizado em Interações

O processo pedagógico tem uma dimensão coletiva, que se desloca para o grupo restrito em que está inserido, e uma dimensão individual, em que o aprendizado é uma ferramenta que lhe confere prestígio e, em última análise, poder. Saber fazer algo dentre colegas e, até mesmo, superiores, confere alguma forma de ascendência. Dessa forma, estratégias de ensino à distância são pouco valorizadas, exceção feita aos temas relevantes para o atendimento de ocorrências. Nestes casos, supervisores costumam exibir o material em televisores para os policiais, oportunidade em que o material é trabalhado presencialmente.

Para os entrevistados, é no grupo policial restrito - a exemplo de pelotões, para os policiais militares - onde se aprende a trabalhar, seja por constituir um subconjunto da rede que o policial participa, seja pela preponderância do ensino informal frente ao ensino formal. Mas, sobretudo, esse aprendizado é mais valorizado quando ocorre nos momentos da preleção, espécie de *briefing*, realizado no início do turno de serviço.

A preleção é o momento em que o supervisor, que ocupam os postos de Sargento ou Tenente para as polícias militares, conferem a presença dos policiais e organização de realização de algumas tarefas para o turno. Dura entre 30 minutos e 1 hora, a depender da repartição policial. Além disso, durante a preleção se desenvolvem processos educativos. Ou seja, na preleção, os temas de interesse são selecionados, em geral por supervisores, para serem incorporados à rotina de trabalho. Ocorre que, muitas vezes, são os policiais ponta-de-linha que sugerem os temas, que podem ser ocorrências de destaque, notícias de imprensa ou conteúdos formais oferecidos pela corporação.

Policiais atribuem grande importância à preleção pela razão de que é junto a seu grupo que ele define como ele e os demais colegas irão trabalhar. Para eles, o fazer policial não é definido pela corporação, pelas normas legais, pelos conteúdos didáticos ou pelo ambiente em que trabalham. Essas dimensões apenas farão sentido quando mediadas pelo entendimento do seu grupo policial. Nessa mediação, tais vetores de pressão poderão ser simplesmente negligenciados, reapropriados com outros sentidos ou aprofundados a ponto de se tornarem novos padrões de conduta.

Esse processo de formação de seu saber e fazer policial possui, portanto, uma dimensão essencialmente ligada à cultura organizacional do pequeno grupo policial. E, nessa dimensão, um dos aspectos valorizados por policiais é que hierarquias são definidas por quem tem legitimidade para propor temas, conduzir discussões e definir como os conteúdos são apropriados pelo grupo.

Entrevistador: - Faz tempo que vocês estão mesmo Pelotão juntos?

Carlos: Mesmo pelotão. Mas a gente vê também, e outros, e outros. Aqui é normal. Aqui é assim, então meio que...

Robson: O Sargento da noite também passa bastante pros polícia.

Carlos: É a companhia meio que padronizada com isso daí.

Entrevistador: ...a cultura da companhia?

Carlos: É, igual, o sargento que chegou agora para estagiando aí. Ainda não pá. Mas ele já tá pegando o jeito que a coisa anda. Ele já trouxe um tema. E assim vai indo.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os processos educacionais que definem o fazer policial é mediada ao menos por duas dimensões. A primeira delas diz respeito aos fins práticos dos conteúdos pedagógicos. O ensino formal é avaliado sob o quanto ele poderá ser útil para que o (1) atendimento de ocorrências (2) não coloque em risco sua vida ou (3) sua carreira. Esse pragmatismo constitui um dos achados de pesquisa com maior relevância nas entrevistas. E assim, conteúdos pedagógicos que pretendem definir padrões éticos de atuação são filtrados. Além de não serem acionados para o cotidiano policial, são sequer referidos enquanto memória das etapas da formação inicial.

Além desse pragmatismo, outra dimensão que incide sobre como a educação policial define formas de atuação recai no fato de que policiais aprendem através das interações sociais. Aqui, a depender das dinâmicas existentes no grupo em que o indivíduo faça parte, certos conteúdos serão completamente negligenciados ou passarão a compor novas formas de atuação profissional. Neste processo, variáveis históricas, culturais e de formação de lideranças informais parecem dizer mais respeito sobre como tais conteúdos serão apropriados pelo grupo, podendo, muitas vezes, suplantarem o filtro do pragmatismo tratado anteriormente. É quando policiais estão reunidos, na preleção, que os processos educacionais parecem ter maior assertividade, exatamente por ser um momento em que tais dinâmicas são colocadas em ação.

A aprendizagem informal, mediada pelo pragmatismo e pela interação social, fragiliza a aprendizagem formal. Para policiais linha-de-frente, são os processos informais que importam, o que pode ser uma das principais razões pelos quais os processos educacionais para as polícias atualmente vigentes no Brasil pareçam pouco efetivos, incluídos os imprimidos pelas corporações e as formações continuadas extra corporativas.

### 5.1 Propostas Pedagógicas

Há algumas iniciativas em curso que se voltam a melhorar a eficiência da educação policial. Acreditamos que as elencadas a seguir tem o potencial de enfrentar o pragmatismo e a construção coletiva do conhecimento.

Uma ferramenta utilizada para aproximar estudantes de seus problemas práticos é o chamada *estudo de caso de ensino*. Casos de

Ensino são “relatos de situações da vida organizacional, construídos com propósitos educacionais específicos” (Roesch, 2007). Eles se destinam a “estimular as discussões em salas de aula a partir de problemas que orientem um dilema e a tomada de decisão”(Costa; Torres, 2021). Essa metodologia é adotada no mundo desde 1880 e se constitui em uma das principais ferramentas no ensino em Administração. No Brasil, casos de ensino são publicados em revistas especialmente dedicadas ao tema ou em edições especiais (Costa; Torres, 2021). Casos de ensino não são o simples relato de experiências pelo professor. Exige a construção de um caso, que pode ser hipotético ou não, mas que possua propósito, enfoque e capacidade de articular conceitos e teorias que se apliquem a um problema ou desafio (Cernev; Jayo, 2022; Graham, 2010).

Muitos trabalhos vão se dedicar às vantagens do aprendizado em locais de trabalho. (Brandi; Elkjaer, 2011; Eraut, 2011; Gerber, 1998; Gherardi; Nicolini; Odella, 1998; Reatto; Godoy, 2017). Eles afirmam que o aprendizado não se restringe ao aprender, mas inclui as dimensões de ser e do tornar-se, construídas em atenção às realidades práticas dos indivíduos, mas também, e fundamentalmente, por meio das dinâmicas sociais em que se insere.

No contexto dos policiais entrevistados, práticas conhecidas como treinamentos corporativos ou cursos *in company* podem favorecer a aprendizagem coletiva na medida em que aliam a resolução de problemas às trocas de experiências entre profissionais de um mesmo setor (Rodrigues Faoro; Biazutti; Átila e Silva, 2018; Ruas; Maria Comini, 2007).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade policial é uma das mais sensíveis por possuir elevados níveis de imprevisibilidade, elevados riscos à vida das pessoas envolvidas em razão da possibilidade do emprego da força e altos níveis de escrutínio social em face dos contatos primários que ocorrem entre policiais e cidadãos. A educação que se volte à capacitação dos profissionais de segurança pública é, dessa forma, relevantíssima na definição dos parâmetros de profissionalismo. Perseguir níveis elevados de eficiência dos processos educacionais é fundamental para alavancar padrões de atuação.

A partir desse problema, esse trabalho investigou como policiais aprendem a fazer o que fazem e se a definição desse fazer guarda relação

com os processos de educação implementados no Brasil. Concluímos que, para os policiais, prevalece, o ensino informal suplanta em larga medida o ensino formal, em razão de sua conexão com a prática (pragmatismo) e em razão de que é o grupo policial imediato que, em boa medida, define como o trabalho será realizado (relevância das interações sociais).

Diferentes grupos policiais possuirão diferentes dinâmicas que repercutem diferentemente em relação ao aprendizado, o que constitui uma das limitações da pesquisa, cujos entrevistados pertencem a uma mesma corporação policial, ainda que de grupos policiais distintos. Ampliar o universo pesquisado quanto ao número de entrevistados e quanto à diversificação de suas corporações de origem permitirá expandir as discussões apresentadas aqui.

Ainda que tais problemas sejam potencializados por uma realidade brasileira de carência de definição da atuação policial e elevada discricionariedade, que repercute na dificuldade de um parâmetro de atuação considerada profissional, há espaço para progressos. A adoção de práticas pedagógicas, tais como o estudo de casos de ensino e a educação corporativa, são estratégias já utilizadas em setores públicos e privados e que se propõem a enfrentar problemas semelhantes aos apontados neste trabalho em relação a policiais.

## 7 REFERÊNCIAS

ALAIN, Marc; GRÉGOIRE, Martin. Can Ethics Survive the Shock of the Job? Quebec's Police Recruits Confront Reality. **Policing and Society: An International Journal of Research and Policy**, v. 18, n. 2, p. 169–189, 2008.

ALARID, Leanne Fiftal. Law enforcement departments as learning organizations: Argyris's theory as a framework for implementing community-oriented policing. **Police Quarterly**, v. 2, n. 3, p. 321–337, 1999.

BERGMAN, Bengt. Reflexivity in Police Education. **Nordisk politiforskning**, v. 4, n. 1, p. 68–88, 2017.

BRANDI, Ulrik; ELKJAER, Bente. Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. (Orgs.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. [S.l.]: John Wiley & Sons, Ltd, 2011. p. 23–41.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. **Portaria n. 98, de 1º de julho de 2022, cria a Diretriz Nacional de Atendimento**



**Pré-Hospitalar Tático - APH Tático.** Brasília: Diário Oficial da União, 2022.

BRISTOW, Alexandra; TOMKINS, Leah; HARTLEY, Jean. A Dialectical Approach to the Politics of Learning in a Major City Police Organization. **Management Learning**, v. 53, n. 2, p. 223–248, 2022.

CERNEV, Adrian Kemmer; JAYO, Martin. Caso necessário, estruture: um metacaso de ensino. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 12, n. 1, p. n1, 17 fev. 2022.

CHARMAZ, Kathy. **Constructing Grounded Theory**. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd, 2006.

COSTA, Ivone Freire. Pós-graduação em segurança pública e produção de conhecimento: experiência da rede nacional de altos estudos em segurança Pública – RENAESP/UFBA. In: COSTA, Ivone Freire; BALESTRERI, Ricardo B. (Orgs.). **Segurança pública no Brasil: um campo de desafios**. Salvador/BA: EDUFBA, 2010. p. 21–46.

COSTA, Silas Dias Mendes; TORRES, Thais Pinto da Rocha. Casos de ensino: uma revisão sistemática das publicações na Revista Administração: Ensino e Pesquisa (2011-2020). **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 22, n. 3, p. 415–445, 2021.

COX, Carol; KIRBY, Stuart. Can higher education reduce the negative consequences of police occupational culture amongst new recruits? **Policing**, v. 41, n. 5, p. 550–562, 2018.

DEN BOER, Monica. European police science: connecting practice, education and research. **European Police Science: Connecting Practice, Education and Research**, p. 21–26, 2017.

ERAUT, Michael. Informal learning in the workplace: Evidence on the real value of work-based learning (WBL). **Development and Learning in Organisations**, v. 25, n. 5, p. 8–12, 2011.

GERBER, Rod. How do workers learn in their work? **The Learning Organization**, v. 5, n. 4, p. 168–175, 1998.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide; ODELLA, Francesca. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The notions of Situated Curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273–297, 1998.

GRAHAM, Andrew. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

KANT DE LIMA, Roberto; GERALDO, Pedro Heitor Barros. Conflitos em formação: a experiência da convivência civil-militar no curso de tecnólogo em segurança pública a distância da Universidade Federal Fluminense. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 1, p. 30–49, 2022.

LIMA, Renato Sérgio. Segurança pública como simulacro de democracia no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 33, n. 96, p. 53–68, 2019.

LIMA, Renato Sérgio; VASCONCELLOS, Francisco Thiago Rocha; VIANNA, Fernando Ressetti Pinheiro Marques; ALCADIPANI, Rafael. Saber acadêmico, guerra cultural e a emergência das ciências policiais no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 37, n. 108, p. e3710805 2022, 2022.

MACVEAN, Allyson; COX, Carol. Police Education in a University Setting: Emerging Cultures and Attitudes. **Policing**, v. 6, n. 1, p. 16–25, 1 mar. 2012.

MATARAZZO, Gustavo; ALCADIPANI, Rafael; FERNANDES, Alan; THOMAZI, Maurício. Condições organizacionais para o policiamento baseado em evidências: uma proposta a partir da literatura internacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 6, p. 919–930, nov. 2022.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira; MELLO, Kátia Sento Sé. Nem tão perto, nem tão longe: o dilema da construção da autoridade policial nas UPPs. **Civitas**, v. 15, n. 1, p. 44–65, 2015.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira; PROENÇA JR., Domício. Muita politicagem, pouca política os problemas da polícia são. **Estudos Avançados**, v. 21, n. 61, p. 159–172, 2007.

PONCIONI, Paula. O modelo policial profissional e a formação profissional do futuro policial nas academias de polícia do Estado do Rio de Janeiro. **Sociedade e Estado**, v. 20, n. 3, p. 585–610, 2005.

PONCIONI, Paula. A Questão da Legitimidade Policial na Democracia - a Educação Policial em Foco. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 1, p. 14–29, 2022.

REATTO, Diogo; GODOY, Arilda Schmidt. Aprendizagem informal no setor público: foco nas interações sociais e contexto organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 17, 2017.

RODRIGUES, Carlos Roberto Guimarães; TAVARES-DOS-SANTOS, José Vicente. Ensino policial e Segurança Cidadã: as experiências brasileiras e o caso da PM do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 1, p. 50–69, 2022.

RODRIGUES FAORO, Roberta; BIAZUTTI, André; ÁTILA E SILVA, Scheila. Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional: estudo de caso em empresas do setor de viticultura da Serra Gaúcha. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 1, n. 13, p. 112–134, 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Casos de Ensino em Administração - Notas Sobre a Construção de Casos para Ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. Abr/Jun, p. 213–234, 2007.

RONDON FILHO, Edson Benedito. **A socialização dos agentes de segurança pública: tensão entre reconhecimento e desrespeito**. 2013. Tese (doutorado) - Sociologia: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

RUAS, Roberto; MARIA COMINI, Graziella. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE**, v. V, n. Edição Especial, p. 1–14, 2007.

TAVARES-DOS-SANTOS, José Vicente. Dilemas do ensino policial: das heranças às pistas inovadoras. **Segurança, Justiça e Cidadania: Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública**, v. 7, p. 11–30, 2014.

TERPSTRA, Jan; SCHAAP, Dorian. The Politics of Higher Police Education: An International Comparative Perspective. **Policing (Oxford)**, v. 15, n. 4, p. 2407–2418, 2021.

TOMKINS, Leah; BRISTOW, Alexandra. Paradoxes of organisational learning in policing: ‘The truth, but not the whole truth, for everyone’s sake’. **Management Learning**, 2023.

VAN MAANEN, John. Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 207, 1975.

WADDINGTON, P. Police (canteen) sub-culture. An appreciation. **British Journal of Criminology**, v. 39, n. 2, p. 287–309, 1 mar. 1999.

WAHL, Rachel. Learning world culture or changing it? Human rights education and the police in India. **Comparative Education Review**, v. 60, n. 2, p. 293–310, 2016.