

Nome: Sheila Ricarda Berbel n. USP: 146647

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3771-5073>

Título: Cumprimento dos objetivos estratégicos voltados à Educação Corporativa para validação das Políticas Públicas da área de Segurança: uma análise do Plano de Comando da Polícia Militar do Estado de São Paulo a partir da Teoria da Administração por Objetivos

Objetivo do seu artigo: Analisar as ações de políticas públicas implementadas na Polícia Militar do Estado de São Paulo para o aprendizado corporativo por meio do uso da Educação a Distância, utilizando como parâmetro aspectos relacionados à Teoria da Administração por Objetivos.

Os tópicos que devem ser abordados no conteúdo da atividade são:

- **veículo escolhido (nome, editora e demais informações relevantes para sua área);**
- Cadernos de Gestão Pública da Fundação Getúlio Vargas da Revista de Administração Pública (RAP).
-
- **fatores considerados para escolha do veículo (ex: fator de impacto, Qualis etc.);**
- Qualis A3 e escopo da revista. Também porque a página da revista revela que nos últimos anos suas publicações atraíram relevantes contribuições de pesquisas de outras regiões do mundo
- **A Revista de Administração Pública (RAP)** é publicada desde 1967, sem nenhuma interrupção, pela **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE)**. Trata-se da revista acadêmica trilingue (português, inglês e espanhol) líder em Administração e Políticas Públicas no Brasil.
- A RAP tem como missão principal **publicar estudos de alta qualidade acadêmica na área de Administração e Políticas Públicas**, explorando suas interfaces com Teorias Organizacionais, Ciência Política, Economia, Estudos Urbanos ou Relações Internacionais. Seu principal lócus empírico é o contexto brasileiro e, mais amplamente, ibero-americano, mas trabalhos de outros contextos também são bem-vindos. A RAP conta com ampla audiência de leitores acadêmicos e práticos e privilegia artigos que aproximem a teoria da prática.
- Buscando sua crescente internacionalização, a RAP conta com uma seleta equipe editorial internacional e nacional, reconhecida por sua relevância na área de Administração e Políticas Públicas.
- A periodicidade da revista é bimestral sendo publicadas nos meses de jan-fev; mar-abr; maio-jun; jul-ago; set-out; nov-dez.
- Possui fator de impacto de 0.623, verificado no site Academic Accelerator.
-
- **um parágrafo explicando o processo de busca de veículos (ex: que ferramentas usou, o que pesquisou);**
- Pesquisei pelo *Google Acadêmico* e *Sciello* artigos que tivessem proximidade com meu tema. Verifiquei a revista dos artigos de interesse e analisei na plataforma Sucupira qual era o Qualis da revista, sendo especificado A3. Busquei no site da revista maiores informações e na Plataforma . Academic Accelerator o fator de impacto.
- **um parágrafo justificando o motivo pelo qual o veículo selecionado é adequado para submissão e publicação do seu artigo (pesquise o veículo e apresente informações de escopo, tipo de arquivo aceito, tamanho de arquivo, artigos similares encontrados e outras informações que justifiquem sua escolha);**
- Foi escolhida por tratar-se de revista acadêmica publicada em 3 línguas, líder em publicações referentes à Administração e Gestão Pública no Brasil. A revista tem como missão principal publicar estudos de alta qualidade acadêmica na área de GPP, explorando teorias significativas para o tema escolhido, privilegiando artigos que aproximam a prática da teoria. Possui equipe qualificada de editores e por ter periodicidade bimestral, também chamou a atenção, podendo ampliar o período de submissão do artigo.

Objetivos estratégicos voltados à Educação Corporativa para validação das Políticas Públicas da área de Segurança: uma análise do Plano de Comando da Polícia Militar do Estado de São Paulo a partir da Teoria da Administração por Objetivos

RESUMO

O Plano de Comando da Polícia Militar do Estado de São Paulo é o documento que traça os objetivos estratégicos que refletem as políticas públicas na área da segurança nesta instituição e busca, em última análise, a melhoria dos serviços prestados. Não obstante existir literatura que trata sobre aspectos de gestão de segurança pública, não foram identificadas pesquisas sobre a Polícia Militar com apreciação do envolvimento de seus gestores na efetivação de políticas públicas por meio da Educação Corporativa. Diante dessa lacuna, o objetivo desse estudo foi analisar o recorte referente à capacitação dos policiais militares a partir do cumprimento pelos atores envolvidos nas ações que refletem a aplicação dessas políticas das metas organizacionais consignadas no Plano de Comando, utilizando a Teoria da Administração por Objetivos. A metodologia utilizada baseou-se na análise de informações quantitativas provenientes de dados secundários obtidos na Diretoria de Educação e Cultura da instituição e da análise do documento direcionador das metas organizacionais que estabelecem as políticas públicas de segurança naquela instituição. Os resultados revelaram estagnação da ampliação de policial militares capacitados a distância, também demonstra aproximação entre as expectativas de cumprimento das metas entre os níveis organizacional e tático da instituição e menor aproximação entre as expectativas do nível de execução. Conclui-se que a estratégia de envolvimento dos atores relacionados à efetivação do objetivo organizacional da Educação Corporativa por meio da Educação a Distância deva ser repensado do ponto de vista de sua eleição, comunicação e controle.

Palavras-chave: Polícia; Plano de Comando; Educação Corporativa; Teoria da Administração por Objetivos.

1 INTRODUÇÃO

Esta é uma pesquisa, sobre a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) em que foi analisada, por meio da Teoria da Administração por Objetivos (APO), o efeito da aplicação das políticas públicas a partir da análise da efetivação das metas voltadas à Educação Corporativa (EC) com utilização da Educação a Distância (EaD), estabelecidas pelo Comando Geral (Cmnd G)¹ da instituição. Na administração pública, a APO tem sido adotada em diversos contextos e níveis de governo como uma estratégia para melhorar o desempenho e a efetividade das organizações governamentais. Os gestores públicos utilizam a APO para instituir metas para suas equipes e medir o progresso em direção a esses objetivos (ALMEIDA *et al.*, 2016).

A PMESP foi constituída em 15 de dezembro de 1.831, possui 192 anos de existência e atualmente um contingente humano que ultrapassa os 80.000 servidores (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2023). Alcançar esse quantitativo proporcionando a EC de maneira uníssona é uma das táticas institucionais que visa à melhoria dos serviços prestados. Diante dessa estrutura e das responsabilidades que envolvem sua atividade finalística no policiamento estadual², a capacitação desses militares torna-se uma ação estratégica (MELO; CARVALHO, 2019) para a institucionalização de conteúdos, protocolos e reflexões necessárias ao alinhamento dos assuntos de interesse holístico.

¹ Designação institucional dada ao oficial que comanda a PMESP.

² A atividade-fim da PMESP está prevista no Art. 144 da Constituição Federal (CF) sendo a polícia ostensiva e preservação da ordem pública (BRASIL, 1988).

Em que pese a segurança pública ser uma área em ascensão quanto a publicações de artigos científicos (SENTONE, 2023), encontrar trabalhos acadêmicos sobre esse objeto, com enfoque na gestão de políticas públicas, ainda é uma atividade complexa que demanda empenho, pois o estado da arte existente normalmente trata do tema polícia militar sobre os aspectos dos procedimentos de atuação, da violência policial, da estrutura militarizada, da legalidade das ações e do ensino do ponto de vista pedagógico. Sentone (2023), na revisão sistemática realizada em seis periódicos científicos: *Brazilian Journal of Development*, *Brazilian Journal of Business*, *Brazilian Journal of Technology*, *Brazilian Journal of Animal and Environmental Research*, *Brazilian Journal of Health Review* e *Brazilian Applied Science Review* (em todas as edições publicadas desde a primeira em janeiro de 2015 até dezembro de 2022) agrupou essas produções nas seguintes áreas: educação, gestão, legislação, operações, saúde e tecnologia, e indicou um crescimento significativo ao longo dos anos: 3 publicados em 2019 (2,6%), 16 em 2020 (14,1%), 36 em 2021 (31,8%) e 58 publicados em 2022 (51,3%), nos diversos nichos e estados do Brasil.

Especificamente sobre a EC pode ser notado o estudo de Rosas Júnior; Langh e Peterossi (2021) que trata do sistema de ensino da PMESP e a oferta de capacitação apresentando uma reflexão sobre a importância da estrutura educacional disponibilizada. Destaca-se também a tese de Luiz (2008) que investiga de que forma a capacitação profissional de policiais militares do Estado de São Paulo pode contribuir para uma melhor prestação do serviço de segurança pública, sendo que ambos os trabalhos encontram respaldo na área da educação. A lacuna científica identificada refere-se tanto ao objeto (PMESP) quanto ao recorte que se pretende examinar (a aplicação da EC com uso da EaD voltada ao cumprimento de metas organizacionais, sob a lente das Políticas Públicas). Assim, o Plano de Comando³ da PMESP foi averiguado sob o prisma das metas organizacionais da EC com uso da EaD, sua validação e seu cumprimento nos níveis de gestão envolvidos, uma vez que a aprendizagem organizacional no constructo da movimentação do conhecimento individual para o coletivo é relevante para a obtenção de resultados positivos (NEVES; RODRIGUES, 2018; RODRIGUES; MATOS; PANTOJA, 2022) e para revelar a conjuntura da maturidade dessa gestão na instituição (FARIA, OLIVEIRA, SILVA, 2022).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Frente à existência dos vários modelos de gestão nas organizações públicas militares, cada um com suas próprias características e abordagens, detalhar o padrão hierárquico prevalescente na PMESP é primordial para a compreensão de seu funcionamento. Esse arquétipo se baseia na hierarquia e disciplina militar, por meio de cadeia de comando definida de maneira clara e vertical que se estende do Cmdo G até as unidades subordinadas de menor alcance de decisão. É fato que a dinâmica de gestão se mistura com o modelo gerencial *New Public Management* (NPM) há algum tempo, pois, a instituição utiliza de princípios de gestão empresarial, com uma ênfase na eficiência, produtividade e resultados mensuráveis, o que também ocorre em diversas áreas da administração pública (ALMEIDA *et al.*, 2016). Desta forma, os profissionais que ocupam cargos de liderança militar são habilitados em gestão de negócios sendo incentivada a tomar decisões com base em dados e análises (NEVES; RODRIGUES, 2018). Nesse contexto, a utilização de meios de aprendizagem institucional eficientes para efetividade na prestação de serviços pode agregar valor à capacidade de fornecer entregas que contribuam para uma interação entre o prestador público e seus líderes (RODRIGUES; MATOS; PANTOJA, 2022).

³ O Plano de Comando é um documento *interna corporis* que direciona as ações das unidades gerenciais refletindo em atos escalonados e hierarquicamente estabelecidos das mais graduadas para as de execução (burocratas de rua) com a finalidade de, em última instância, cumprir de maneira mais eficiente as políticas públicas estaduais de segurança, em todas as áreas específicas da atuação institucional.

Para que o andamento e resultados sejam eficazes a conexão entre os níveis administrativos envolvidos deve ocorrer de maneira serena. A APO é um sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento de todos os níveis administrativos. A teoria surgiu na década de 50 nos Estados Unidos da América (EUA) e foi estruturada por Peter Drucker enfatizando uma abordagem gerencial que visa estabelecer metas e objetivos claros para a organização e seus funcionários, com intuito de promover a participação ativa de todos na definição e alcance desses objetivos. Assim, ao ser aplicada como estratégia clara e bem compreendida, os gestores em todos os níveis podem deliberar objetivos e metas que estejam comprometidos com a estratégia geral da organização. Caso contrário, pode haver desalinhamento entre os objetivos de diferentes níveis, afetando negativamente o desempenho e a maturidade da gestão da instituição pública (ALMEIDA *et al.*, 2016).

Essa teoria prevê que o estabelecimentos dos objetivos de uma instituição devam ser hierarquizados em objetivos estratégicos para execução em longo prazo, objetivos táticos, em médio prazo e objetivos operacionais em prazo curto. Os objetivos organizacionais são aqueles decididos em nível institucional e expressam as preocupações consideradas nas políticas públicas. O nível tático refere-se a cada unidade utilizada como meio para alcançar os objetivos organizacionais em nível intermediário. Os objetivos operacionais relacionam-se às unidades que promovem efetivamente as ações que geram percentuais, índices ou valores absolutos que podem mensurar a eficiência ou não de seu cumprimento e avaliar se o objetivo organizacional foi atingido (CHIAVENATO, 2004). O alinhamento entre os interesses e o efetivo cumprimento desses objetivos proporciona que a política pública idealizada para aquele setor seja concretizada de maneira positiva.

A capacitação dos profissionais por meio da EC tem importância na gestão de políticas públicas das instituições, pois contribui para o desenvolvimento desse público nos assuntos que atendem às estratégias organizacionais. Rodrigues; Matos e Pantoja (2022) defendem que o conhecimento é bem intangível valioso para as organizações públicas e está diretamente relacionado à eficácia na aplicação de recursos públicos, ao cumprimento de compromissos com a sociedade e atendimento de suas necessidades. Bergue (2019) argumenta que o surgimento de escolas de governo potencializou a EC ao passo que estruturou uma solução mais técnica da governança da máquina pública, possibilitando um exame do funcionamento organizacional mais aprofundado. Ampliar as competências dos profissionais demanda esforço organizacional para que sejam capazes de construir novos conhecimento e adquirir aptidão responsiva inteligente (NEVES; RODRIGUES, 2018). Nesse ponto a EC pode produzir o movimento sistêmico de aprendizagem focada na melhoria e eficácia da prestação de serviços, capacitando-os e conectando-os com as necessidades e exigências da instituição e da sociedade (NEVES; RODRIGUES, 2018).

Ocorre que a PMESP enfrenta desafios complexos e dinâmicos relacionados à agilidade com que a estrutura criminal se desloca. Essa realidade exige constante adaptação e atualização dos serviços policial-militares o que resulta na inserção desses profissionais em treinamentos e programas de capacitação que os ajude a adquirir novas habilidades, conhecimentos e competências, para atuar com eficiência e efetividade em realidades adversas e recém-surgidas. Para alcançar de maneira rápida e eficiente todo seu efetivo a PMESP optou pela utilização EaD como uma das modalidades na EC. A EaD apresenta diversos pontos positivos e desafios decorrentes de incertezas e resistências de seus profissionais como: a falta de habilidades tecnológicas, preocupações com a qualidade do aprendizado por não acreditarem que EaD tenha a mesma qualidade de aprendizado que um curso presencial, o desconforto com a falta de interação face a face e por vezes até o medo de perder o emprego supondo a diminuição de efetivo (MESQUITA, 2022). Outra questão relacionada à EC é sua capacidade de promoção de uma cultura de aprendizagem e inovação nas instituições públicas, por meio do estímulo à troca de

experiências entre os profissionais e o desenvolvimento de soluções criativas para os problemas enfrentados pela organização e a efetivação da maturidade da gestão desse conhecimento institucional (FARIA, OLIVEIRA, SILVA, 2022; MELO; CARVALHO, 2019).

A implementação da EaD na PMESP teve início em 2007 de maneira tímida e pouco estruturada, apenas em 2014 foi ampliada sua utilização de maneira complementar ao ensino presencial (BERBEL; ROSAS; RIBEIRO, 2015). Nos anos que seguiram a este fato a instituição vivenciou motivações similares às das empresas e instituições que utilizaram esta modalidade de ensino, como a redução de custos, obtenção de maior flexibilidade para os funcionários participarem de capacitações, ampliação o alcance dos programas de treinamento, estruturação de cursos *on-line* interativos, *web* conferências (MESQUISTA, 2022). A partir de 2020 foram inseridas as metas relacionadas à EC com utilização da EaD no Plano de Comando (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

Nesse sentido o Plano de Comando da PMESP contém na estrutura suas próprias metas na área de segurança pública para cumprimento das estabelecidas pelo Plano Plurianual do Governo de São Paulo (PPA), publicado na Lei nº 17.262/2020 e passou a incorporar a EC com uso de EaD como estratégia para ampliar a capacitação de seu efetivo. O alinhamento entre esses documentos é voltado a atender as demandas sociais de segurança pública visando à qualidade nos serviços entregues e satisfação da parte que os recebe. Diante desse desafio, o recorte que trata das ações da EC com uso da EaD, entendendo que a qualificação dos profissionais aperfeiçoa seu envolvimento na melhor prestação de serviços públicos, é assunto de interesse que permeia a gestão de políticas públicas na ceara da segurança (FARIA, OLIVEIRA, SILVA, 2022; MELO; CARVALHO, 2019).

Profissionais bem treinados e capacitados têm mais conhecimento e habilidades para desempenhar suas funções de forma eficiente e eficaz, o que resulta em serviços de melhor qualidade para a população. (LOSSO, BORGES, 2019). Outro fator relevante é que profissionais qualificados são capazes de se adaptar às mudanças e inovações que ocorrem na área em que atuam, o que é fundamental em um contexto de constante evolução tecnológica e social que, no caso da segurança pública, está ligado à integridade física e vida das pessoas. Também foi considerado o ponto de que as ações de capacitação e formação para o setor público devam estar vinculadas às demandas identificadas para gerarem resultados capazes de diminuir as lacunas de conhecimento e gerar melhorias no desempenho individual e organizacional (RANZINI, BRYAN, 2017).

Quadro 1 - Metas da PMESP baseadas no PPA

Objetivo Estratégico de Governo	Programa associado	Objetivos Estratégicos da PMESP
3. Segurança para a sociedade usando ferramentas de inteligência no combate à criminalidade.	1811: Corpo de Bombeiros preparado para emergências com foco na gestão.	6. Coordenar o Sistema Estadual de Emergências, ampliando e aprimorando a prevenção, proteção e pronta resposta às emergências típicas de bombeiro e defesa civil.
	1818: Modernização da Segurança Pública.	9. Promover o completamento do efetivo.
		7. Promover o reaparelhamento da Polícia Militar.
	1819: Proteção e defesa ao cidadão.	8. Aperfeiçoar os processos de planejamento e execução orçamentária.
		3. Aperfeiçoar os conhecimentos, habilidades e atitudes do policial militar.
		4. Ampliar a aproximação da Polícia Militar com a sociedade.
		5. Promover o aperfeiçoamento dos processos operacionais e os esforços em atividades de prevenção criminal, com ênfase nos crimes violentos.
		9. Promover o completamento do efetivo.

Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo (2020, p. 9)

Ocorre que, devido ao quantitativo do efetivo policial-militar e a alocação estar dispersa em todos os municípios paulistas, a EC por meio da EaD é ainda mais atrativa, pois mitigam o afastamento de policiais militares o que é temerário ao se verificar que o efetivo existente tem diminuído na última década, conforme controle efetuada pela Primeira Seção do Estado-Maior (1ª EM/PM) da PMESP.

O Quadro 2 detalha o quantitativo calculado com base no mês de fevereiro de cada ano, que corresponde ao período de interesse:

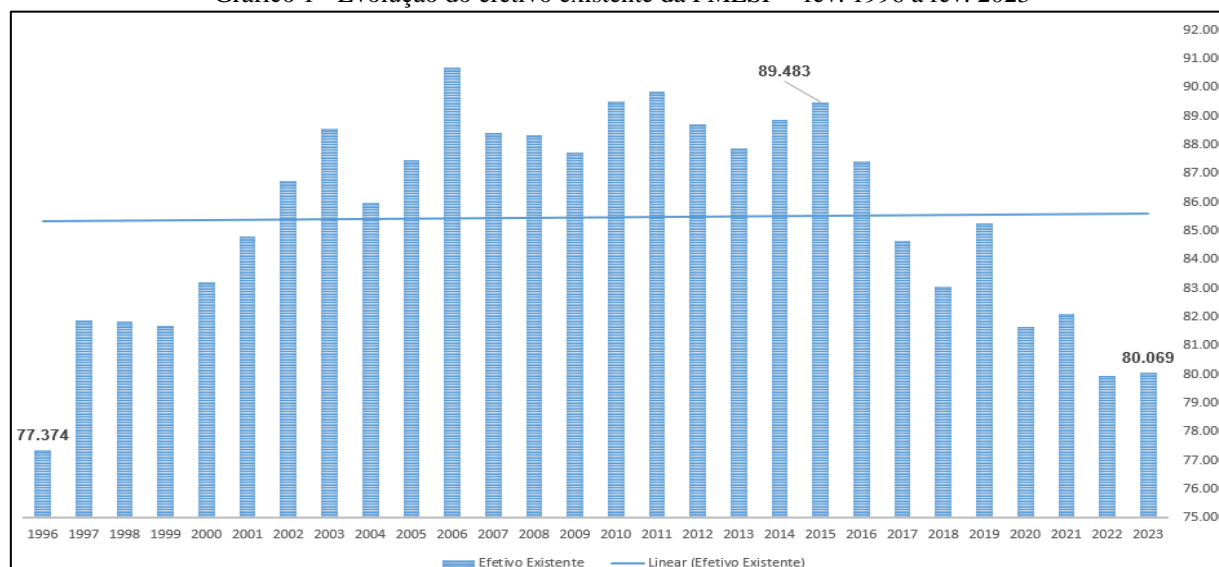
Quadro 2 - Efetivo da PMESP 2020-2023

Ano	Efetivo Fixado	Efetivo Existente
2020	93.802	81.664
2021	93.802	82.093
2022	93.802	79.943
2023	93.802	80.069

Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo (2023)⁴

O Gráfico 1 demonstra a oscilação no efetivo policial-militar:

Gráfico 1 - Evolução do efetivo existente da PMESP – fev. 1996 a fev. 2023



Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo (2023)⁵

A estratégia sedimentada na PMESP para efetivar a capacitação desses profissionais, que é gerenciada pela Diretoria de Educação e Cultura (DEC), possui estrutura educacional que contempla unidades subordinadas, Órgãos de Apoio do Ensino Superior (OAES), e unidades com conexão funcional às atividades de EC, Organizações Gestoras do Conhecimento (OGC). Atualmente o organograma da instituição prevê seis OAES com missão principal na formação para atuação em novos cargos e 24 OGC para atualizações em áreas específicas da profissão policial-militar (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2010). Esse artigo analisou as ações efetivadas na EC com uso de EaD pela DEC e pelos seis OAES. Essa opção deve-se ao fato de que, apesar das OGC servirem como polos de capacitação presencial, nenhuma delas se organizou para o atendimento de capacitações por meio da EaD.

Ainda é importante registrar que, devido à PMESP ser uma instituição voltada à segurança e essencialmente combater ao *modus operandi* de grupos criminosos, muito de seus conteúdos sofrem limitações de tramitarem na EaD (SANTOS; DUARTE, 2021), gerando indagações recorrentes que caracterizam o diferencial e contribuição que a pesquisa pretende entregar: O interesse organizacional da PMESP em ampliar a EaD é compactuada pela gestão tática e operacional? A difusão da EC por meio da EaD de campo de ampliação na PMESP?

3 MÉTODO DE PESQUISA

Objetivando analisar o alinhamento das ações de políticas públicas implementadas na PMESP para o aprendizado corporativo por meio do uso da EaD foi realizada pesquisa com

⁴ Dados cedidos pela 1ª EM/PM: Efetivo PM/Evolução do efetivo existente.

⁵ Dados cedidos pela 1ª EM/PM: Efetivo PM/Evolução do efetivo existente.

características exploratórias. A pesquisa bibliográfica foi efetivada em diversas bases de dados confiáveis tais como Scielo e *Google Acadêmico*, especialmente quanto a artigos de revistas reconhecidas na área de Educação, Administração e Gestão de Políticas Públicas nos últimos 15 anos, com intuito de averiguar os conceitos e objetivos da APO, de traçar a evolução histórica da EC com utilização de EaD, seus avanços e percalços, relacionando esse material à gestão de políticas públicas na área de segurança. Por sua vez a pesquisa documental foi averiguada em bases de dados federais, estaduais e de documentação *interna corporis*, mormente nos repositórios do Planalto Federal, Assembleia Legislativa Estadual e consulta à PMESP, buscando identificar a regulamentação que permeia as práticas apresentadas.

Foram identificadas no Plano de Comando as metas organizacionais pertinentes à EC com uso de EaD e a prioridade dada à instituição às ações relacionadas e os indicadores prospectados para seu quadriênio:

Quadro 3 - Parâmetros de das metas institucionais em nível gerencial

N.	Política pública da Instituição baseada no Plano de Comando 2020-2023	Prioridade
1	Disseminar a utilização de processos de Educação a Distância, reduzindo o número de cursos e aulas presenciais.	MUITO ALTA
2	Promover a aplicação de novas Tecnologias de Informação e conhecimento, aprimorar e reforçar o treinamento do efetivo, em especial fortalecendo o emprego de Educação a Distância.	MUITO ALTA
3	Ampliar, padronizar e sistematizar as relações institucionais com os diversos veículos de comunicação.	MUITO ALTA
4	Disseminar a utilização de processos de Educação a Distância, reduzindo o número de cursos e aulas presenciais.	MUITO ALTA

Fonte: Adaptado do Plano de Comando (2020)

Quadro 4 - Metas e indicadores do Plano de Comando 2020-2023

Objetivo Estratégico	Indicadores	2020		2021		2022		2023	
Aperfeiçoar os conhecimentos, habilidades e atitudes do policial militar	Índice de capacitação por meio da educação a distância.	PM 1,85	DEC	PM 3,85	DEC	PM 5,85	DEC	PM 7,85	DEC
	Quantidade de policiais militares formados e capacitados.	PM 26.000	DEC	PM 30.010	DEC	PM 30.420	DEC	PM 30.830	DEC

Fonte: o autor (2023), adaptado do Plano de Comando 2020-2023.

Nota: O índice de capacitação por meio da EaD é calculado pela divisão do número de capacitações realizadas por meio da educação a distância e efetivo existente (aproximado). A coluna em cinza aponta a quantidade atingida pela DEC.

Também foram solicitados à DEC da PMESP dados secundários quantitativos resultantes de um questionário enviado por aquela Diretoria a suas cinco unidades subordinadas e especializadas em cursos reconhecidamente superiores com utilização de EaD em alguma fase para desenvolvimento da EC, como estratégia para averiguação do cumprimento das atividades de execução e seu alinhamento com os níveis superiores, até os objetivos organizacionais, a fim de entender seu engajamento com as políticas de gestão de políticas públicas da área de segurança.

As escolas militares pesquisadas perfazem todas as unidades de ensino superior caracterizam o recorte desse artigo por serem organismos que cuidam desde a formação do funcionário em nível de rua até as lideranças daquela instituição, pois seus atos de ensino ocasionam o aprendizado institucional de servidores públicos da linha de frente. Não foram incluídas nesse estudo as unidades responsáveis por capacitações em nível técnico da PMESP:

- a) Academia de Polícia Militar do Estado de São Paulo (APMBB);
- b) Centro de altos Estudos de Segurança (CAES);
- c) Escola de Educação Física (EEF) da PMESP;
- d) Escola Superior de Sargentos (ESSgt);
- e) Escola Superior de Soldados (ESSd);
- f) Escola Superior de Bombeiros (ESB).

Percentualmente essas escolas representam 100% dos cursos reconhecidos como superiores o que os distinguem dos demais, pois são de média e longa duração trazendo à vivência da EaD na EC para os alunos policial-militares. No Quadro 3 são apresentados os questionamentos realizados pela DEC a seus OAES.

Quadro 5 - Questionamentos originários dos dados secundários da pesquisa

N.	Questionamento	Possibilidade de resposta
1	Qual a expectativa de ampliação da EaD na PMESP nos próximos 5 anos ?	a) Muito baixa; b) Baixa; c) Moderada; d) Alta.
2	Qual é o maior desafio para a implementação ou ampliação da EaD?	a) Percepção de necessidade e utilidade da EaD; b) Planejamento (alteração curricular, seleção e desenvolvimento de materiais institucionais para a EaD, treinamento de professores para a utilização de tecnologia); c) Execução (pessoal habilitado para administrar a plataforma de ensino, suporte no uso da plataforma); d) Controle (regras de acesso, adequação de normas internas claras, relatórios gerenciais para acompanhamento); e) Avaliação (métodos adequados e eficientes).
3	Qual é o maior ganho para a Educação Corporativa ao se pensar na implementação ou ampliação da EaD em sua Unidade?	a) Estabelecimento de materiais institucionais, desenvolvidos por área de conhecimento, alinhados com a perspectiva teórico-institucional; b) Agilidade na difusão do conhecimento institucional necessário como estratégia de gestão em assuntos emergenciais; c) Ampliação do alcance de profissionais por meio do estabelecimento de materiais em EaD para atualização; d) Utilização de métodos de ensino com foco a perspectiva ativa do profissional diante dos conhecimentos disponibilizados.
4	A literatura atual tem dado ênfase à boa gestão pública com especial destaque à questão da qualidade dos serviços prestados, evidenciando como importantes a economia de meios, a capacitação de profissionais, o controle e a participação colaborativa com instituições civis e estatais na tomada de decisão em cada área de atuação. Nesse sentido, como a EaD pode auxiliar a gestão do conhecimento institucional?	Podem ser assinaladas quantas questões interessarem: a) Possibilita o compartilhamento de conhecimentos específicos por área de atuação, tornando-os institucionais; b) Amplia a disseminação, além dos conhecimentos profissionais, da visão, missão, valor e ética institucionais; c) Possibilita o compartilhamento de boas práticas que podem inspirar e ajudar na melhoria da prestação dos serviços; d) Promove a capacitação rápida e em larga escala de profissionais diante da dinâmica da atividade de segurança pública.

Fonte: o autor (2023)

As respostas obtidas foram quantificadas, estruturadas em gráficos na ferramenta *Excel* e comparadas com o Plano de Comando da instituição (2020-2023) e com documento da

Diretoria que expressa a expectativa de crescimento da EaD na PMESP, para análise do alinhamento das ações em prol da efetivação das políticas públicas delimitadas pela instituição. A análise do engajamento entre os objetivos estratégicos, táticos e operacionais foi realizada considerando a APO quanto ao engajamento e interrelação dos objetivos nos diversos níveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção serão apresentadas e discutidas as descobertas advindas da comparação de dados secundários obtidos e averiguado se esses atores mantiveram o alinhamento e engajamento quantos aos objetivos estratégicos propostos pelo governo do estado:

- a) da DEC em relação as metas do Plano de Comando da PMESP;
- b) de EC desenvolvidas pelos OAES em relação às metas da DEC.

Inicialmente foram verificadas as convergências entre o Plano de Comando e as ações de EC da DEC, ou seja, objetivos estratégicos e objetivos táticos:

Quadro 6 – Parâmetros de das metas institucionais em comparação com nível gerencial

N.	Política pública da Instituição baseada no Plano de Comando 2020-2023	Política pública da Instituição baseada nas expectativas da PMESP	Política pública da Instituição baseada nas expectativas da DEC	Alinhamento entre as políticas públicas de EC da PMESP com DEC
1	Disseminar a utilização de processos de Educação a Distância, reduzindo o número de cursos e aulas presenciais.	Prioridade: muito alta	Prioridade: alta	Resultado: convergência
2	Promover a aplicação de novas Tecnologias de Informação e conhecimento, aprimorar e reforçar o treinamento do efetivo, em especial fortalecendo o emprego de Educação a Distância.	Prioridade: muito alta	Prioridade: alta	Resultado: convergência
3	Ampliar, padronizar e sistematizar as relações institucionais com os diversos veículos de comunicação.	Prioridade: alta	Prioridade: alta	Resultado: convergência
4	Disseminar a utilização de processos de Educação a Distância, reduzindo o número de cursos e aulas presenciais.	Prioridade: muito alta	Prioridade: alta	Resultado: convergência

Fonte: o autor (2023)

Nota: Dados secundários fornecidos pela DEC em 29 mar. 2023.

O Quadro 6 oferece um indicativo de alinhamento entre os objetivos táticos e os objetivos organizacionais da PMESP o que representa a convergência entre esses níveis de gestão, uma vez que ações da DEC foram voltadas para atingir os resultados desejados pela instituição como um todo. Percebe-se assim, em um primeiro momento, que os parâmetros de EC por meio da EaD da PMESP e da DEC convergem produzindo ações positivas para esse fim e revelando maturidade das ações de gestão institucional (FARIA, OLIVEIRA, SILVA, 2022; RODRIGUES; MATOS; PANTOJA, 2022). É fato que se trata de projeções tanto da PMESP quanto da DEC, uma vez que o quadro confirma a expectativa de empenho esperada, no caso da PMESP, e a energia que pretende empenhar em ações futuras, no caso da DEC. O resultado é relevante, pois o alinhamento nas ações possibilita a obtenção dos resultados esperados para a instituição (ALMEIDA, 2016).

O Quadro 7 a seguir exibe os cursos em EaD de EC destinados a capacitações regulares e à ascensão na carreira dos OAES e DEC. Em que pese o numérico ser proeminente os dados

indicam pequena oscilação no quantitativo individualizado por curso e no total de alunos o que não representa ascensão da utilização da modalidade EaD na EC no quadriênio em pauta. Também se apreende que das seis OAES apenas três contribuíram com a expansão da EC com utilização de EaD, o que pode representar deficiência na comunicação da alta gerência resultando em falta de envolvimento dessas unidades nas metas organizacionais (FREITAS; PERNEIRAS, 2019). Percebe-se pelo dados que a ascensão contínua prospectada no Plano de Comando 2020-2023 não foi concretizada. Os fatores desse evento não foram explorados nessa pesquisa, sendo uma limitação que merece atenção em futuros estudos. Ainda, em análise mais pormenorizada, visualiza-se a estagnação da oferta em termos de variedade de cursos. Metade dos cursos em EaD apresentados referem-se à públicos que os frequentam para ascensão na carreira, apenas um (EAP) destina-se à capacitação geral do efetivo e dois a capacitações específicas para a docência na instituição, o que não é exercido pela maioria dos policiais militares. Dessa forma, a estratégia de ampliação de oferta de cursos que abarquem atividades rotineiramente desenvolvidas não foi abrangida pelo Plano de Comando, tampouco a utilização das OGC como polo com essa responsabilidade, fatores que por isso só parecem retardar o crescimento dessa modalidade de ensino como vetor de maior alcance nas capacitações institucionais.

Quadro 7 – Policiais Militares capacitados pela EaD

Unidade	Curso	2020 - concluintes	2021 - concluintes	2022 – concluintes	2023 - concluintes
DEC	Tutor	0	130	960	480
DEC	EAP	70.721	71.998	72.117	72.326
CAES	CAO	112	110	125	125
EEF	CENS	60	61	69	68
ESSgt	CAS	1.200	600	600	600
ESSgt	CFS	1.500	750	1.500	750
Total		73.593	73.649	75.371	74.350

Fonte: o autor (2023)

Nota: Dados secundários fornecidos pela DEC em 29 mar. 2023.

Estágio de Aperfeiçoamento Profissional (EAP); Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO); Clico de Ensino (CENS); Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS); Curso de Formação de Sargentos (CFS).

Na continuação, os resultados manifestados no Quadro 8 externam em números absolutos as metas e os índices de capacitação institucionais projetados e atingidos na EC:

Quadro 8 – Metas e indicadores do Plano de Comando e resultados da DEC

Objetivo Estratégico	Indicadores	2020 Efetivo 81.664		2021 Efetivo 82.093		2022 Efetivo 79.943		2023 Efetivo 80.069	
		PM	DEC	PM	DEC	PM	DEC	PM	DEC
Aperfeiçoar os conhecimentos, habilidades e atitudes do policial militar	Índice de capacitação por meio da educação a distância.	1,85	0,90	3,85	0,90	5,85	0,94	7,85	0,93
	Quantidade de policiais militares formados e capacitados.	PM 26.000	Total 73.593	PM 30.010	Total 73.649	PM 30.420	Total 75.371	PM 30.830	Total 74.350

Fonte: o autor (2023), adaptado do Plano de Comando 2020-2023.

Nota: O índice de capacitação por meio da EaD é calculado pela divisão do número de policiais capacitados na EaD pelo efetivo existente (aproximado). A coluna em cinza aponta a quantidade atingida pela DEC.

Ocorre que o índice explorado é claro quanto às expectativas da PMESP em capacitar os policiais militares de maneira crescente com uso da EaD, porém os resultados confirmam que

em nenhum ano foram atingidos. Esse fator pode ter relação com uma diversidade de causas, que não foram exploradas nessa pesquisa, como falta de investimentos, o advento da Covid-19 e outros. Quanto ao quantitativo bruto apresentado, esse não se mostra claro quanto a referir-se apenas à EaD. O numérico exibido parece relacionar-se com a capacitação presencial, o que explicaria a ampla diferença entre a meta e os resultados anuais, uma vez que a EaD tem alcance maior que a capacitação presencial por não exigir afastamentos dos servidores (MESQUITA, 2022). Dessa forma, optou-se por não comparar os resultados brutos da EC.

Na sequência expõe-se os resultados provenientes de dados secundários cedidos pela DEC derivados de pesquisa interna daquela Diretoria a seus OAES, com intuito de analisar as expectativas voltadas à EC com utilização de EaD para o próximo quinquênio. O gráfico 2 oferece a expectativa dos OAES e DEC para os próximos 5 anos, relacionada à capacitação do efetivo por meio da EaD que desenvolvem. A maioria apresentou a resposta “moderada” para ações de expansão da EC com uso da EaD. O Plano de Comando 2020-2023 indicou que a intenção de crescimento nesse nicho era “muito alta” para a PMEP sendo que para a DEC é apresentada como “alta”. Dessa forma os alinhamentos das intenções de crescimento não proporcionam a possibilidade da efetiva ampliação da EC com uso da EaD. A comunicação das prioridades entre os diversos níveis é primordial para a obtenção dos resultados esperados concretizando-se, em última análise, a sedimentação de políticas públicas voltadas à melhoria de serviços (FREITAS; PERNEIRAS, 2019).

Gráfico 2- Expectativa de ampliação da EaD no próximo quinquênio



Fonte: Diretoria de Educação e Cultura (2023)⁶

Outro ponto é que o esforço de execução da EC por meio da EaD foi absorvida apenas por três das seis OAES e a própria DEC, o que não demonstrou o engajamento de parcela significativa das unidades táticas de ensino. Novamente, percebe-se que para o avanço da EaD como estratégia de EC a primeira medida possa ter relação com o melhor planejamento e comunicação das necessidades institucionais aos OAES, voltando-os ao compromisso com a rede de envolvidos nesse encargo (FREITAS; PERNEIRAS, 2019). Ainda é possível apontar outro fator de importância e engajamento, qual seja, o envolvimento das OGC com a finalidade de desenvolver capacitações significativas e específicas nas diversas áreas de conhecimento da PMESP, para buscar de melhorias do conhecimento profissional o que, em última análise, permite a melhor prestação dos serviços policial-militares por meio da expansão da EC com uso da EaD. O engajamento é um fator essencial para o sucesso da ampliação da EC por meio da EaD nas organizações públicas (NEVES; RODRIGUES, 2018; RODRIGUES; MATOS; PANTOJA, 2022) e nesse caso se mostra como um fator desacelerador, descoberta importante a ser considerada.

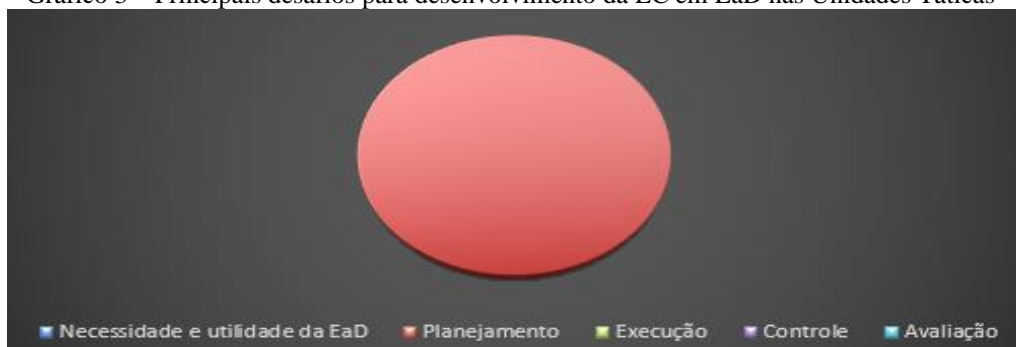
O Gráfico 2 também coloca em desacordo a percepção inicialmente obtida sobre o nível de maturidade da gestão institucional, uma vez que os resultados não indicam que os processos estejam bem estruturados, sendo necessária novas perspectivas quanto à tomada de decisão ancoradas nas evidências, emprego de tecnologia para otimizar operações, transparência, boa

⁶ Dados secundários cedidos pela Diretoria de Educação e Cultura da PMESP em 29 mar. 2023.

comunicação, capacidade de inovação, adaptação a mudanças e *accountability*⁷. Uma gestão pública madura é capaz de garantir o uso eficiente e efetivo dos recursos públicos, o atendimento das demandas e necessidades da sociedade de forma justa e equitativa, e a promoção do bem-estar social. Para atingir esse estágio de maturidade, é necessário investir em capacitação dos gestores públicos, planejamento estratégico, desenvolvimento de processos e sistemas de monitoramento e avaliação, além de um forte comprometimento com a ética e a transparência (FARIA, OLIVEIRA, SILVA, 2022).

No Gráfico 3 o planejamento para o desenvolvimento da EC por meio da EaD é apresentado como principal desafio por todos os respondentes, considerando-se elementos de dificuldade como: alteração curricular, seleção e desenvolvimento de materiais institucionais para a EaD, treinamento de professores para a utilização de tecnologia. A percepção dos OAES está alinhada com o contido na literatura que aponta que as decisões em uma instituição pública não podem ser improvisadas, e que a definição de ações sustentáveis, a médio e longo prazo, devem atender as necessidades da gestão macro para o sucesso da EC com uso de EaD (MELO; CARVALHO, 2019).

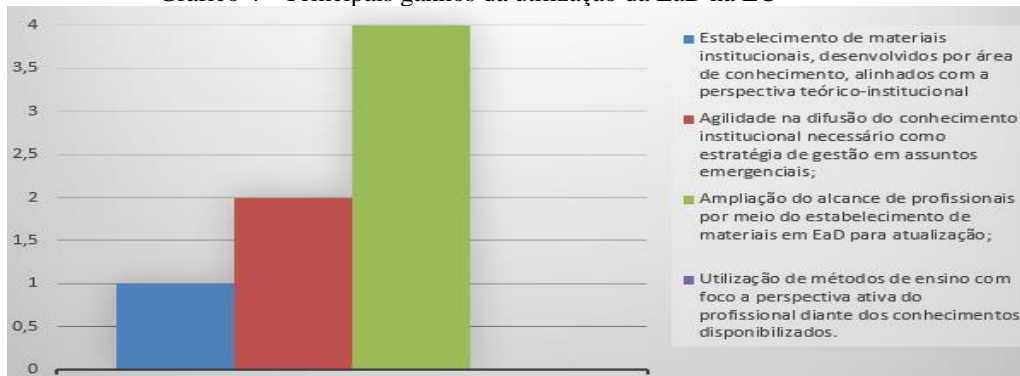
Gráfico 3 – Principais desafios para desenvolvimento da EC em EaD nas Unidades Táticas



Fonte: Diretoria de Educação e Cultura (2023)

Por sua vez o Gráfico 4 expõe o resultado advindo do questionamento quanto ao maior ganho para a EC com utilização da EaD. As respostas apresentaram várias perspectivas, sendo que a maior incidência se relaciona à amplitude de alcance dos profissionais, em que pese as demais possibilidades de respostas possuírem sua relevância. Esse resultado confirma a percepção de que a EaD ampara a EC ao passo que a dissemina de forma mais ampla, atingindo um público diversificado e alocado em regiões longínquas como as que estão sediadas as unidades da PMESP, nos 645 municípios do Estado (MELO; CARVALHO, 2019; MESQUITA, 2022).

Gráfico 4 – Principais ganhos da utilização da EaD na EC

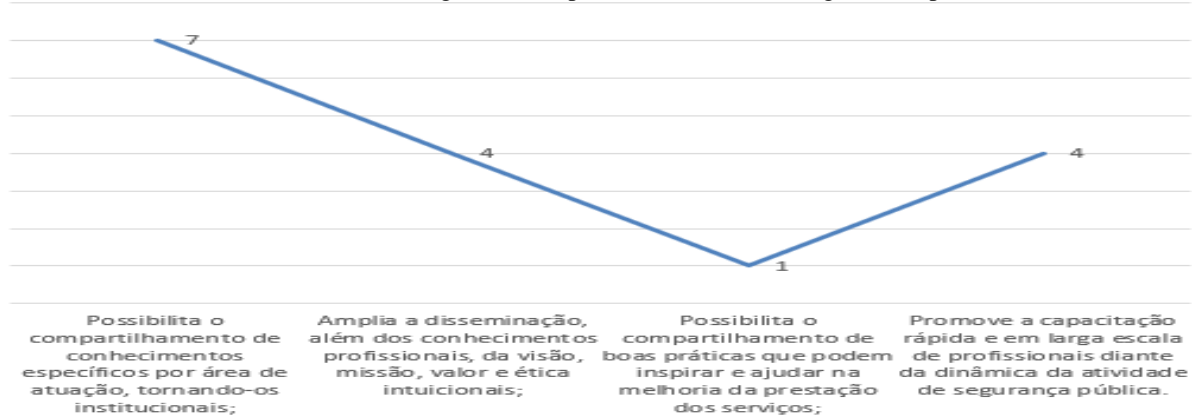


Fonte: Diretoria de Educação e Cultura (2023)

⁷ Termo que se refere à responsabilidade de prestar contas sobre as ações e decisões tomadas por indivíduos, organizações ou instituições.

Por fim, foi questionado pela DEC aos órgãos subordinados como a EaD pode auxiliar a disseminação do conhecimento institucional, sob o aspecto da boa gestão pública. Nesse item os participantes podiam indicar diversas respostas, sendo a com mais indicações a incorporação de conhecimentos institucionais por meio de compartilhamento.

Gráfico 5 – Vantagens da EC por meio da EaD como gestão de pública



Fonte: Diretoria de Educação e Cultura (2023)

O compartilhamento de conhecimentos institucionais proporciona aos profissionais de uma organização informações e práticas que são específicas da sua cultura organizacional, visão, missão e valor. Trata-se de uma integração essencial para que o efetivo desenvolva o sentimento de pertencimento e tenha uma compreensão clara dos valores e objetivos institucionais, além de desenvolver habilidades e competências mais alinhadas a esses objetivos, o que ajuda a aumentar sua produtividade e eficiência. Eles também podem aprender com as experiências de outros policiais, o que pode levar a uma maior colaboração e comunicação dentro da organização (FERREIRA *et al.*, 2019). Outra vantagem é que, ao incentivar o compartilhamento de conhecimentos institucionais, a empresa cria um ambiente de aprendizagem contínua, onde os funcionários são incentivados a buscar novos conhecimentos e a se manter atualizados sobre as práticas e processos da organização. Isso ajuda a empresa a se manter competitiva no mercado, pois seus colaboradores estão atualizados e capacitados. Portanto, a incorporação de conhecimentos institucionais na educação corporativa por meio de compartilhamento é fundamental para o sucesso da organização, pois ajuda a criar uma cultura de aprendizagem contínua, desenvolver habilidades e competências alinhadas aos objetivos da empresa e promover uma maior colaboração e comunicação entre os funcionários.

5 CONCLUSÃO

O compartilhamento de conhecimentos institucionais proporciona aos profissionais de uma organização informações e práticas que são específicas da sua cultura organizacional, visão, missão e valor. A EC com uso da EaD na PMESP foi indicada como objetivo organizacional de muita relevância no Plano de Comando, cuja estratégia envolvia a ampliação de oferta e alcance do efetivo no período de 2020 a 2023.

Esse artigo analisou os resultados obtidos e, diante da Teoria da Administração por Objetivos, a existência de alinhamento entre o objetivo organizacional, tático e operacional nesse recorte, com atenção à maturidade corporativa anunciada pelos dados obtidos. Os resultados indicaram alinhamento positivo entre o objetivo organizacional e o órgão responsável pelo objetivo tático, porém o engajamento das unidades responsáveis pelos objetivos operacionais apresentou-se baixa. Não foi possível indicar as causas, mesmo que se suspeite da existência de deficiências na comunicação e clareza da importância dos objetivos institucionais, o que se revela comprometimento da maturidade da PMESP nesse nicho. Ainda foi declarado pelos dados o

pouco envolvimento das unidades que contemplam conhecimentos de ensino específicas de sua atividade na missão de ampliação da EaD. Atualmente a EaD na EC é desempenhada por 4 unidades diante da possibilidade de 30 unidades, ao se considerar OAES e OGC o que parece revelar a necessidade de um planejamento que as envolva em expandir a oferta de cursos o que por si só pode auxiliar na ampliação do alcance de efetivo e melhorias nos serviços prestados.

A relevância científica desse trabalho volta-se às contribuições que permitam a reflexão sobre melhores estratégias que auxiliem na implementação de políticas públicas com a utilização da EC com uso da EaD na PMESP. Diante das limitações desse estudo indicam-se pesquisas futuras que investiguem de maneira explicativa os resultados da pesquisa exploratória aqui presentes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcos Bráulio de *et al.* Desafio jovem do Ceará: Administração por Objetivos em uma instituição sem fins lucrativos. *Revista Gestão em Análise*. Fortaleza, v. 5, n. 1, p. 106-116, jan./jun. 2016. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v5i1.p106-116.2016. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/801/323>. Acesso em: 11 abr. 2023.
- BERBEL, Sheila Ricarda; ROSAS, David Gonçalves; RIBEIRO, Eduardo Augusto Alves. Organização e desenvolvimento da EaD na Polícia Militar do Estado de São Paulo. In: 21º Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância, Bento Gonçalves, 2015. *Anais [...]*. Disponível em: http://www.abed.org.br/congresso2015/anais/pdf/BD_114.pdf. Acesso em: 8 mar. 2023.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em: 25 abr. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração*. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004. Disponível em: <https://redeprocursores.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2023.
- FERREIRA, Juliana Pereira *et al.* A percepção de gestores públicos sobre a educação a distância na educação corporativa: a EAD na formação de competências. *Braz. J. of Develop.* Curitiba, v. 5, n. 11, p. 26907-26924, nov. 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/4894/4507>. Acesso em: 19 abr. 2023.
- FREITAS, Maria do Carmo Rodrigues; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria. Qualificação profissional na administração pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCEG. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 151, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/42304/31112>. Acesso em: 19 abr. 2023.
- LODI, João Bosco. Administração por Objetivos: Um Balanço. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. São Paulo, n. 24, jan./mar. 1970. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/RGJBRg5kX8xbXnp53x7GPfS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2023.

LOSSO, Claudia Regina Castellano; BORGES, Martha Kaschny. Educação a distância nas escolas de governo brasileiras: a produção acadêmica no campo da educação. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia(REID)*. [S.l.], n. 21, p. 81-98, 2019. DOI: 10.17561/reid.n21.6. Disponível em: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/reid/article/view/4102/3790>. Acesso em: 19 abr. 2023.

LUIZ, Ronilson de Souza. *Ensino Policial Militar*. 2008. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/10067/1/Ronilson%20de%20Souza%20Luiz.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2023.

MELO, J. J. S. de; CARVALHO, W. L. de. A educação corporativa e as políticas públicas: influências e novos desafios para a formação do profissional de segurança pública. *Educ. rev.* [online]. [S.l.], vol.35, 22 nov. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-4698203643>.

MESQUITA, Josenilde Alves Batista de. *Educação Corporativa a distância na Administração Pública*. 2022. Dissertação. (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/32490/POS%20BANCA.%20DISSERTA%C3%87%C3%83O%20JOSENILDE%20ALVES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 mar. 2023.

MINISTÉRIO DA FAZENDA; MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO; MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Avaliação de Políticas Públicas Guia prático de análise ex post*. Brasília Presidência da República, 2018.

NEVES, N. A. S. RODRIGUES, E. S. P. (2021). Educação corporativa no serviço público: Um estudo de caso com enfoque na aprendizagem dialógica. *Educação*. [S.l.], v. 44, n. 1. DOI: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2021.1.32875>. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/faced/article/view/32875>. Acesso em: 9 abr. 2023.

PEREIRA, C. S. Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, n. 35, v. 6, p. 107-117, nov./dez. 2001.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Diretriz Geral de Ensino (DGE)*. Diretriz nº D-5-PM. São Paulo: Comando Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. História. *Sítio eletrônico da Polícia Militar do Estado de São Paulo*. São Paulo, 25 abr. 2023. Disponível em: <https://www.policiamilitar.sp.gov.br/institucional/missao-e-visao>. Acesso em: 25 abr. 2023.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Plano de Comando 2020-2023*, de 21 de fevereiro de 2020. São Paulo: 6ª Seção do Estado-Maior, 2020.

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. *Revista do Servidor Público*. Brasília, n. 68, v. 2, p. 417-438, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004/1065>. Acesso em: 19 abr. 2023.

RODRIGUES, K.; MATOS, J.; PANTOJA, M. Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura. *Revista da UI_IPSantarém*. Belo Horizonte, v. 10, n. 4, p. 48-67, 2022. DOI: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v10.i4.29099>.

ROSAS JUNIOR, José Roberto; LANGHI, Celi; PETEROSS, Helena Gemignani. Capacitação profissional da polícia militar do estado de São Paulo. *Pesquiseduca*, São Paulo, v. 13, nº. 19, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/1038/908>. Acesso em: 15 abr. 2023.

SANTOS, T. P.; DUARTE, E. E. Instituições militares também aprendem? Uma revisão bibliográfica sobre abordagens organizacionais na gestão de defesa. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais – BIB*. São Paulo, n. 96, p. 1-23, ago. 2021.

SÃO PAULO (Estado). *Lei nº 17.262, de 09 de Abril de 2020*. Institui o Plano Plurianual - PPA para o quadriênio 2020-2023. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 2020. Disponível em: <http://planejamento.sp.gov.br/ppa/>. Acesso em: 26 mar. 2023.

SENTONE, Rafael Gomes. Segurança pública e Polícia Militar: uma revisão sistemática. *Brazilian Applied Science Review*. Curitiba, v.7, n.1, p. 169-264 jan./fev., 2023. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/57124/41834>. Acesso em: 15 abr. 2023.