

COMPETÊNCIAS, TREINAMENTO E ORGANIZAÇÃO POLICIAL: UMA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DE PATRULHEIROS RODOVIÁRIOS COM BASE EM REDES SEMÂNTICAS

ELISABETH LOIOLA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)

ALMIRALVA FERRAZ GOMES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)

MARISTELA MIRANDA VIEIRA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)

COMPETÊNCIAS, TREINAMENTO E ORGANIZAÇÃO POLICIAL: UMA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DE PATRULHEIROS RODOVIÁRIOS COM BASE EM REDES SEMÂNTICAS.

INTRODUÇÃO

Observa-se uma crescente utilização do conceito competências para demarcar o campo de atuação e as expectativas de desempenho do policial, assim como para orientar processos de seleção e treinamento (Blumberg et al., 2019; Faiad, Caetano, & Albuquerque, 2012; Ribeiro, & Almeida, 2022). Em paralelo, as atividades de policiamento passam a ser, progressivamente, descritas por literatura internacional e nacional como frutos de uma combinação muito especial de competências psicomotoras, cognitivas, emocionais, interpessoais e éticas (Blumberg et al., 2019; Faiad et al., 2012; Ribeiro & Almeida, 2022).

Treinamentos (aprendizagem formal), experiência (aprendizagem informal), características individuais e organizacionais, e suportes de pares e de superiores são fatores-chave para profissionalização, aquisição de competências e desempenho das forças policiais (Staller & Corner, 2022; Verde, Toledo, & Bañon, 2024). Apesar disso, o estudo em conjunto dessas variáveis intervenientes na aquisição de competências e, conseqüentemente, no desempenho de policiais e suas organizações não tem visibilidade na literatura especializada, embora estudos sobre competências e treinamentos de forças policiais estejam em crescimento. De maioria qualitativa, esses estudos concentram-se nos Estados Unidos e apresentam fracas evidências sobre o objeto de estudo (McGinley et al., 2020). No Brasil, focam, preponderantemente, as forças policiais estaduais, militares e civis (p.ex: Alcadapani, Cabral, Fernandes & Lota, 2020), verificando-se escassez de trabalhos sobre as forças policiais de responsabilidade da União (Ribeiro, & Almeida, 2022).

No conjunto das forças policiais brasileiras da União, a Polícia Rodoviária Federal (PRF) é responsável pelo patrulhamento ostensivo das rodovias e estradas federais e por outras ações de natureza civil (Lei n. 9.503/1997). Colaborando com outras forças, a PRF também atua na prevenção e repressão a crimes contra a vida, propriedade e outros previstos em lei. Em seu trabalho cotidiano, os patrulheiro da PRF, como as outras forças policiais, atuam como burocratas de nível de rua (Alcadapani et al., 2020), representando o Estado e protagonizando a implementação de políticas de segurança.

A PRF tem adotado uma série de iniciativas para se adequar às diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), de 2006, e modernizar suas práticas de gestão de pessoas (Bellio, Ribeiro, Gai, Nunes, & Cruz, 2022; Monteiro, 2014). Os patrulheiro rodoviários atuam, no entanto, sob condições de escassez de recursos críticos, imprevisibilidade e grande ambigüidade, situação equivalente à mapeada por Alcadapani et al. (2020), em sua pesquisa sobre ações envolvendo policiais militar, civil e cidadãos no estado de São Paulo, no período da COVID. Nesse contexto de atuação, as deficiências nas competências dos policiais são potencializadas e impactam negativamente no desempenho de suas atividades, muitas vezes ocorrendo em desacordo com a lei e a ordem, e expondo policiais, infratores e a sociedade em geral a riscos significativos. (Blumberg, Schlosse, Papazoglou, Creighton, & Kayee, 2019; Buhrig, 2023; Martins, & Cruz, 2023; Ribeiro, & Almeida, 2022). Selecionar, formar e treinar as pessoas certas para o trabalho policial não é importante apenas para o estado-empregador, é igualmente importante para a sociedade (Bäck, Vallès, & Padyab, 2017; Blumberg et al., 2019; Buhrig, 2023; McGinley, Agnew-Pauley, Tompson, & Belur, 2020).

Poucos autores têm estudado a PRF. Belio et al. (2022), por exemplo, descrevem o desenvolvimento do processo de avaliação psicológica em concursos para Policiais Rodoviários Federais entre 2019 a 2021. Já Avanzi (2024) relata as principais mudanças estruturais ocorridas na PRF nas últimas duas décadas e que se associam ao seu fortalecimento institucional,

enquanto Monteiro (2014) mapeia as competências gerenciais na PRF, e Ribeiro e Almeida (2022) pesquisam o processo de ensino do Curso de Formação inicial da Polícia Rodoviária Federal (PRF) nos anos de 2014 a 2016.

Estudos sobre unidades subnacionais (Delegacias), e subestaduais, (Superintendências) da PRF são ainda mais escassos. Os esforços de busca bibliográfica de estudos dessa natureza levaram à identificação de apenas três artigos: Gaspary, Selau e Amaral (2008) sobre condições de trabalho e influência sobre a capacidade de trabalhar, realizado em Porto Alegre e em sua Região Metropolitana; Campos (2022) sobre a abordagem trágica a que patrulheiros rodoviários de estado de Sergipe submeteram um cidadão, ocasionando sua morte por asfixia; e Evangelista (2019) sobre condições de Trabalho e Saúde na Polícia Rodoviária Federal do Estado do Rio de Janeiro. Nesse último conjunto, não há estudos desenvolvidos em superintendências de cidades de médio e de pequeno portes, que são importantes frente a variabilidade de condicionantes estruturais e de respostas a esses condicionantes em função de características individuais dos patrulheiros.

Constatadas essas lacunas teórica e empíricas, objetiva-se analisar as percepções de patrulheiras e patrulheiros rodoviários a respeito de fatores organizacionais (mudanças organizacionais, características da organização, do cargo e do trabalho, treinamento e suportes) e individuais (competências, características atitudinais e desempenho em treinamentos) e suas interrelações, para identificar configurações organizacionais da PRF, e lacunas e condicionantes à aprendizagem de competências dos patrulheiros.

Para tanto, uma amostra, definida por acessibilidade, dos patrulheiros da PRF da Delegacia de Vitória da Conquista, terceira maior cidade do Estado da Bahia, foi entrevistada com base em roteiro semiestruturado. Inicialmente, os dados foram sistematizados e tratados por análise de conteúdo. Em seguida, com base nos resultados da análise de conteúdo, as redes semânticas “Características atitudinais”, “Características do cargo, do trabalho e da organização” e “Competências e treinamento” foram construídas.

Na próxima seção, discutem-se os conceitos de competência, de treinamento e de redes semânticas. Em seguida, apresentam-se os procedimentos de métodos. Análises dos resultados da pesquisa e suas conclusões fecham a estrutura deste trabalho.

COMPETÊNCIAS E TREINAMENTO

O conceito de competências se difunde no bojo de amplas reformas das organizações produtivas e de ensino no mundo e no Brasil, pós crise do capitalismo dos anos 1970. Essa difusão do conceito a partir de olhares de diferentes campos de estudo se faz acompanhar de muita polissemia (Brandão, & Borges-Andrade, 2007). Perrenoud (2000) acentua que o conceito de competências é uma teia de sentidos em aberto, por vezes díspares, por vezes superpostos e desintegrados.

Com essa difusão no setor educacional e produtivo do paradigma da formação por competências, trabalhadores são responsabilizados por seus desempenhos, verificando-se, ainda, a sobreposição dos conhecimentos práticos em relação à formação intelectual e política, e negligências dos papéis da teoria e da mediação pedagógica nos processos de ensino-aprendizagem e de treinamentos. As promessas de formação de profissionais mais afinados aos requisitos da sociedade e dos mercados de projetos de aprendizagem por competências parecem, no entanto, não estar se cumprindo (Lima, Zambroni, & Araújo, 2015).

Definição de competências e de treinamento

Competências correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAS) dos indivíduos, mobilizado e observável em situações de trabalho (Brandão, & Borges-Andrade, 2007). Conhecimentos compreendem um conjunto de informações, que, articuladas, permitem que as pessoas leiam e se posicionem no mundo, ou seja, correspondem a saber o que (*know what*) e por que fazer (*know-why*). Habilidades relacionam-se ao saber fazer. Já atitudes referem-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, indicando uma propensão

individual a agir de acordo com estados afetivos (Durand, 2015).

Em regra, as competências resultam de processos formais e informais de aprendizagem e dividem-se em cognitivas e socioemocionais. No conjunto das cognitivas, as competências técnicas correspondem a conhecimentos específicos necessários para dar conta das rotinas de trabalho. Já o conceito de competências socioemocionais desdobra-se em cinco dimensões: consciência emocional de si e de outras pessoas, ou seja, capacidade de captar o clima emocional em um contexto específico; regulação emocional, incluindo o gerenciamento apropriado das emoções e cognições na definição de estratégias propulsoras de emoções positivas; autonomia emocional, isto é, atitude positiva em relação a si mesmo e a vida, autoestima elevada e reconhecimento de limites pessoais; domínio de habilidades sociais, da capacidade de se comunicar, de ser assertivo e de adotar atitudes respeitadas com os outros; e, por fim, habilidades de vida e bem-estar – capacidade de adotar comportamentos apropriados e responsáveis na solução de problemas pessoais, familiares, profissionais e sociais. Ambos os tipos de competências são aprendidos ao longo do processo de socialização familiar, educacional e profissional (Bisquerra, 2009)

Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoal (TD&E) refere-se a aprendizagem em organizações e em outros ambientes diversos do ambiente de trabalho, por meio de processos e ações formalmente estruturados, planejados de forma sistemática em currículos ou programas de cursos, visando ao alcance de determinados CHAs, previamente delineados. O aprendiz demonstra que aprendeu algo novo ao executar, após um determinado evento instrucional, comportamentos alinhados aos objetivos instrucionais inicialmente propostos (Zerbini, & Abbad, 2010).

Competências e treinamento de policiais

Competências, como já referido anteriormente, resultam de processos formais e informais de aprendizagem. Tipos e experiência de formação de policiais variam globalmente. Realizam-se em academias próprias ou de forma terceirizada. Em geral, enquanto observa-se mais ênfase no treinamento e desenvolvimento de competências técnicas, como uso de arma de fogo, direção de automóveis e primeiros socorros, o desenvolvimento de outras competências cognitivas como pensamento crítico e resolução de problemas, assim como de competências socioemocionais, é menos frequente (McGinley et al., 2020; Jonathan-Zamir, Litmanovitz, & Haviv, 2023). Li e Pilz (2023) sugerem que as competências são situadas e são adquiridas em e aplicadas a contextos específicos. Preconizam a adoção de pedagogias próprias que priorizam treinamentos com base em protocolos de ação e socialização de novos entrantes por mentores especialmente treinados para o bom desempenho de organizações de setores com baixa margem de tolerância a erros

Na Alemanha, por exemplo, a formação de policiais é terceirizada. Envolve o engajamento do aspirante em programas de nível superior, que inclui formação acadêmica, treinamento prático e estágio com vistas ao desenvolvimento efetivo de competências próprias ao exercício profissional de policiais em uma sociedade democrática. Esse sistema de formação e de treinamento é, comumente, bem avaliado quanto à relevância, às competências e à motivação. No entanto, seus participantes reivindicam mais tempo dedicado a atividades em campo mais alinhadas aos cenários operacionais, conflitantes e imprevisíveis do mundo real (Staller et al., 2023).

Em outra pesquisa, com estudantes policiais da Catalunha e Sécia, Bäck, Vallès e Padyab (2017) observaram um padrão de avaliação das competências diferenciado entre os dois grupos por origem e, em menor proporção, por gênero. Os autores interpretam a pequena variação nos escores no final do treinamento em relação ao escore inicial, como fruto do conhecimento prévio dos participantes do curso sobre a profissão de policial ou, alternativamente, a existência de uma forte relação entre o projeto do curso e seus resultados em termos de competências aprendidas. Também Jonathan-Zamir, Litmanovitz e Haviv (2023),

em pesquisa quase-experimental com recrutas do *National Police College* de Israel, não encontram efeitos do treinamento sobre percepções de habilidades em Justiça Procedimental.

Os resultados de Staller et al. (2023), de Bäck et al. (2017) e de Jonathan-Zamir et al. (2023) sugerem que, mesmo em países desenvolvidos e pós reforma dos sistemas de treinamento das polícias, as visões prevalentes entre os treinados sobre trabalho policial e suas competências destacam mais o uso da força em operações repressivas e obliteram necessidades de aprendizagens para ações de prevenção.

Os policiais brasileiros são formados, normalmente, em cursos ministrados pelas próprias instituições, que, após aprovação em concursos públicos, conferem-lhes as credenciais para assumir o cargo de policial. França e Gomes (2015) referem-se à existência de um currículo “oculto”, que seria permissivo ao cometimento de abusos, visando formar o arquétipo do *ethos* guerreiro. Radiografia dos centros de formação de policiais indicou uma forte tendência ao fechamento e à baixa interação da formação policial com organizações da sociedade, sobretudo universidades (FBSP, 2013). O sofrimento e a humilhação seriam, portanto, instrumentos à disposição da transformação do novato em policial (França, & Gomes, 2015).

A discrepância entre a formação prevista no discurso oficial e aquela que de fato ocorre nos bastidores das academias e centros de formação policial, tanto globalmente quanto no Brasil, é frequentemente mencionada (França, & Gomes, 2015; Jonathan-Zamir et al., 2023; McGinley, 2019; Brunetta, 2015). Na contramão de vários estudos já citados (Jonathan-Zamir et al., 2023; McGinley, 2019; Brunetta, 2015; França, & Gomes, 2015), Ribeiro e Almeida (2022) argumentam que o modelo de formação adotado pela PRF se diferencia de modelos verticalizados, bacharelistas e de combate ao crime, o que se alinha aos achados de Li e Pilz (2023). Gasparly et al. (2008) destacam uma forte associação entre autonomia, promoção, tempo de serviço e satisfação, e capacidade de trabalhar e de aprender na PRF.

Relações entre policiais e organizações, assim como ambiente de trabalho também influenciam suas habilidades de lidar com as demandas de cidadãos. O trabalho em ambientes de baixa colaboração pode influenciar negativamente as habilidades dos policiais (Oliveira et al., 2023). Reforçando a importância de fatores do ambiente de trabalho, Mazzoleni et al. (2022) mostram que a percepção de suportes organizacionais (PSO) entre policiais e bombeiros influencia positivamente a aprendizagem de competências e o desempenho dos policiais, o que se alinha aos achados de Brunetto et al. (2020), em pesquisa *survey* com policiais dos Estados Unidos, Malta e Austrália.

Em um contexto de trabalho de elevada centralidade das relações socioprofissionais e fracos laços sociais, o policial brasileiro mostra-se, em regra, impotente para reagir e condicionado à obediência total e irrestrita aos ditames organizacionais, adotando um padrão predominantemente violento e arbitrário nas práticas de trabalho (Dias et al., 2023). Essas condutas cresceram no governo de Jair Bolsonaro (Cavalcanti, & Germany, 2020). Esse contexto de atuação favorece o adoecimento psicológico, de sensações de falta de domínio sobre seu próprio corpo, de privação de liberdade, de tensão e de frustração (Dias et al., 2023; Kringen, & Novich, 2018; Minayo et al., 2008; Muniz, & Proença, 2007; Poncioni, 2012; Cavalcanti, & Germany, 2020; Ribeiro, & Almeida, 2022). Também sugere que há obstáculos à aprendizagem de competências socialmente desejadas e ligadas ao trabalho de prevenção, sobretudo as socioemocionais.

Em busca das tramas de redes semânticas de patrulheiros rodoviários na PRF

No Brasil, a temática da segurança pública entra na agenda governamental como política de Estado nos anos 2000. Influenciados por complexas redes de interesses, formadas por políticos, *police makers*, servidores de carreira, acadêmicos, mídia etc., cujas posições transitam entre prevenção e repressão, sucessivos planos de segurança preconizam um novo modo de operar das organizações policiais, no qual a capacitação de seus agentes com vistas à redução da violência e maior controle do crime na sociedade ganha mais espaços (Monteiro,

2014; Monteiro, & Pedrosa, 2022; Poncioni, 2012). A instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, em 2006, reforça os objetivos ligados à capacitação com base em competências das forças brasileiras de segurança pública em nível federal, estadual e municipal (Monteiro, 2014).

Em linha com esses estímulos governamentais, a PRF incorporou a avaliação psicológica como parte de seus concursos a partir de 2009 (Bellio et al., 2022). Em 2014, estabeleceu sua primeira Academia de Polícia Rodoviária Federal (ANPRF), centralizando processos, servidores e recursos dedicados ao ensino e formação. Além disso, em seu Plano Plurianual (PPA) de 2012-2015, definiu metas de mapeamento de competências, de identificação de perfis e de aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho, assim como de valorização dos servidores (Monteiro, 2014). Esses aspectos destacados sugerem uma evolução nos modelos de seleção, treinamento e avaliação da PRF, o que enfatiza a importância da pesquisa realizada.

Embora o modelo de formação atual da PRF se diferencie dos verticalizados, bacharelistas e de combate ao crime, Ribeiro e Almeida (2022) consideram que a velocidade de difusão de mudanças na área de pessoas mostra-se aquém da necessária, devido a limitações de pessoal e de outros recursos. Apontam também o baixo engajamento da gestão. Campos (2022) e Wolff et al. (2023) documentam a ocorrência de condutas disfuncionais de patrulheiros e da organização PRF. Também em um cenário de crescimento de estudos sobre as forças policiais a partir das mais diversas óticas, no mundo e no Brasil, conforme delineado em seções anteriores, estudos sobre as forças policiais da União, em geral, e da PRF, em particular, ainda são escassos (Ribeiro, & Almeida, 2022). Esses são outros fatores que justificam a realização desta pesquisa.

Como visto, fatores individuais (características atitudinais), contextos de aprendizagem (academias de polícia, programas e metodologias de treinamento) e de trabalho (cargo, regime de trabalho, rotinas, gestão, infraestrutura, suportes) influenciam resultados e a aplicação no trabalho das aprendizagens de competências técnicas e socioemocionais pelos policiais (Blumberg et al., 2019; Brunetta, 2015; Buhrig, 2023; Mazzoleni et al., 2022; Oliveira et al., 2023). As repostas dos entrevistados nas entrevistas realizadas junto a uma amostra de patrulheiros da Delegacia de Vitória da Conquista gerou as informações usadas para desenhar as redes semânticas, ou seja, os grafos onde os nós representam palavras e as arestas que os conectam indicam a relação entre elas. A maioria das redes semânticas é livre de escala, isto é, possui poucos vértices muito conectados, denominados *hubs* (eixo), e muitos vértices pouco conectados, prevalecendo a tendência à conexão entre um novo vértice e outro vértice que já tem um grau elevado de conexões. Esse movimento forma hubs/nós altamente conectados e centrais e representam espaços de força da rede (Budel, Jin, Van Mieghem, & Kitsak, 2023).

A opção por redes semânticas, como estratégia de representação do conhecimento produzido, justifica-se porque tais redes permitem visualizar o contexto em que as palavras surgem durante as entrevistas, suas posições e conexões. Revelam o que é central e periférico nos discursos dos entrevistados, além de demonstrar suas inter-relações por meio das evocações comuns às três redes. A trama dessas redes, formada por nós e vértices, carrega subjetividades e intersubjetividades.

Assim, de acordo com o enquadramento teórico e o mapeamento empírico realizados até aqui, pergunta-se: como as tramas das redes semânticas “características atitudinais”, “características do cargo, do trabalho e da organização”, e “competências e treinamento”, formadas a partir de evocações de patrulheiras e patrulheiros da PRF, lotados em uma delegacia do interior da Bahia, desenvolvem-se e se relacionam?

MÉTODO

Esta seção registra objetivos, conceitos operacionais, tipo e lócus da pesquisa, e caracterização dos respondentes. Apresenta ainda sistemática de tratamento dos dados por redes

semânticas.

Objetivos

O objetivo geral é analisar as percepções de patrulheiras e patrulheiros rodoviários a respeito de fatores organizacionais (mudanças organizacionais, características da organização, do cargo e do trabalho, treinamento e suportes) e individuais (competências, características atitudinais e desempenho em treinamentos) e suas interrelações, para identificar configurações organizacionais da PRF, e lacunas e condicionantes à aprendizagem de competências dos patrulheiros. Para tanto, os objetivos específicos são: mapear as redes (1) “Características atitudinais”; (2) “Características do trabalho, do cargo e da organização” e (3) “Treinamento e competências”

Operacionalização dos conceitos

O Quadro 1 apresenta as definições operacionais de cada uma das três redes construídas, com base em revisão de literatura da seção anterior, e temas evocados nas entrevistas semiestruturadas relacionados a cada tipo de rede.

Quadro 1-Tipos de rede e temas evocados a partir do roteiro

| Tipo de rede/ definições | Temas evocados |
|--|--|
| Características atitudinais: propensão individual a agir de acordo com estados afetivos | <ul style="list-style-type: none">• Motivações para entrar na PRF• Realização com o trabalho• Desempenho na função por sexo• Problemas particulares <i>versus</i> trabalho• Estado civil e filhos <i>versus</i> desempenho |
| Características do trabalho, do cargo e da organização: atributos do cargo, do trabalho policial e da organização | <ul style="list-style-type: none">• Rotinas de trabalho na PRF• Dificuldades do trabalho cotidiano• Características da organização• Mudanças desejadas• Trabalho noturno e suas implicações• Mudanças na PRF (infraestrutura, gestão e treinamento) |
| Treinamento e competências: processo de ensino-aprendizagem formal que resulta na aquisição de competências (CHAS) dividindo-se entre técnicas e socioemocionais | <ul style="list-style-type: none">• Avaliação do treinamento• Tratamento dos policiais (suportes organizacionais)• Diferenças de desempenho no treinamento por sexo• Balanço vida-trabalho• Competência técnicas• Competências socioemocionais |

Fonte: elaboração dos autores com base na revisão bibliográfica e no roteiro de entrevista, 2024.

Tipo, lócus da pesquisa e caracterização dos pesquisados

Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa. Os entrevistados pertencem a uma delegacia situada em uma cidade de médio porte do interior da Bahia, cujo efetivo é de 42

patrulheiros e 8 patrulheiras. Dos 20 patrulheiros entrevistados, 15 estão na ativa (33% dos ativos), e 5 são aposentados (duas patrulheiras, pioneiras na delegacia, e três patrulheiros). Todos os entrevistados assinaram termo de consentimento informado. A maioria dos entrevistados é casado e está na PRF há mais de 20 anos. Apenas cinco estão na PRF de dois a oito anos. Esses dados são importantes porque, segundo Gasparly et al. (2008), tempo de serviço prediz capacidade de trabalho e se relaciona com autonomia, satisfação e aprendizagem. Cinco entrevistados aposentados possuem apenas ensino médio. Entraram na PRF antes da exigência de nível superior nos concursos. Apenas uma entrevistada aposentada não fez o treinamento de início de carreira (Quadro 2).

Quadro 2 - Dados sociodemográficos dos respondentes

| Entrevistados | Sexo | Estado civil | Tempo PRF | Naturalidade | Esc. |
|---------------|------|---------------|-----------|-------------------------|----------|
| A | M | Casado | 31 anos | Laje/Ba | Médio |
| B | M | Casado | 20 anos | Vitória Conquista/Ba | Superior |
| C | M | União estável | 20 anos | Itapetinga/Ba | Superior |
| D | M | Casado | 20 anos | Itapetinga/Ba | Superior |
| E | M | Casado | 30 anos | Vitória da Conquista/Ba | Médio |
| F | M | Solteiro | 8 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |
| G | M | Casado | 20 anos | Itapetinga/Ba | Superior |
| H | M | Casado | 20 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |
| I | M | Casado | 30 anos | Vitória da Conquista/Ba | Médio |
| J | M | Casado | 23 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |
| K | F | Casada | 8 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |
| L | F | Casada | 2 anos | São José da Serra/SC | Superior |
| M | F | Solteira | 23 anos | Itarantim/Ba | Médio |
| N | F | Casada | 20 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |
| O | F | Casada | 8 anos | Itapetinga/Ba | Superior |
| P | F | União estável | 20 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |
| Q | F | Solteira | 8 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |
| R | F | Divorciada | 19 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |
| S | F | Casada | 21 anos | Itambé/Ba | Médio |
| T | F | Casada | 20 anos | Vitória da Conquista/Ba | Superior |

Fonte: elaboração dos autores, 2024.

Sistematização e análise dos resultados

A transformação das entrevistas em redes semânticas realizou-se em seis etapas: (1) digitalização das entrevistas e criação de arquivos individuais, formando o *corpus* da pesquisa de 76.761 palavras, usado na elaboração das redes semânticas; (2) classificação das falas, a partir das categorias delimitadas (características atitudinais, caracterização do trabalho, do cargo e da organização, e treinamento e competências); (3) leitura analítica das transcrições por categoria para limpeza de artigos, preposições, conjunções e demais palavras irrelevantes para a análise pretendida, bem como para união de palavras em expressões; (4) criação no *Microsoft Excel* de matrizes adjacentes nas quais os vértices são disponibilizados em linhas e colunas, e cada célula representa uma aresta do grafo, a fim de possibilitar a leitura dos dados na plataforma *Gephi* 0.10.1; (5) padronização das palavras e expressões, com a utilização do filtro do *Excel*, facilitando visualizar as conexões entre os nós (palavras); (6) processamento dos dados através do *Gephi* 0.10.1, com execução de algoritmos para desenho das redes semânticas, gerando a distribuição espacial das palavras, cores e tamanhos dos nós, e tamanho dos rótulos.

A formação de nós é interpretada como evidência de saturação das respostas dos

entrevistados.

As métricas adotadas foram:

1. Centralidade, baseada na medida *Betweenness Centralit*, representa as pontes – nós que estão no controle da interação entre dois outros nós não adjacentes na rede. Nesse caso, quanto maior o tamanho do nó, mais aquela palavra transitou pelas narrativas conectadas a ela. Essa mesma medida foi utilizada, também, para aferir o tamanho dos rótulos.
2. Mensuração das cores utilizando a medida *Modularity Class*, a fim de dividir a rede pelo número de agrupamentos, ou comunidades, distintos em seu interior.
3. Quanto à distribuição espacial dos nós e arestas pela rede, utilizou-se o algoritmo *Force Atlas 2*, baseado nas forças de atração e repulsão. Nós que possuem conexões são atraídos, enquanto nós que não possuem conexão são empurrados.

RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos por tipo de rede, iniciando-se pela rede “Características atitudinais”.

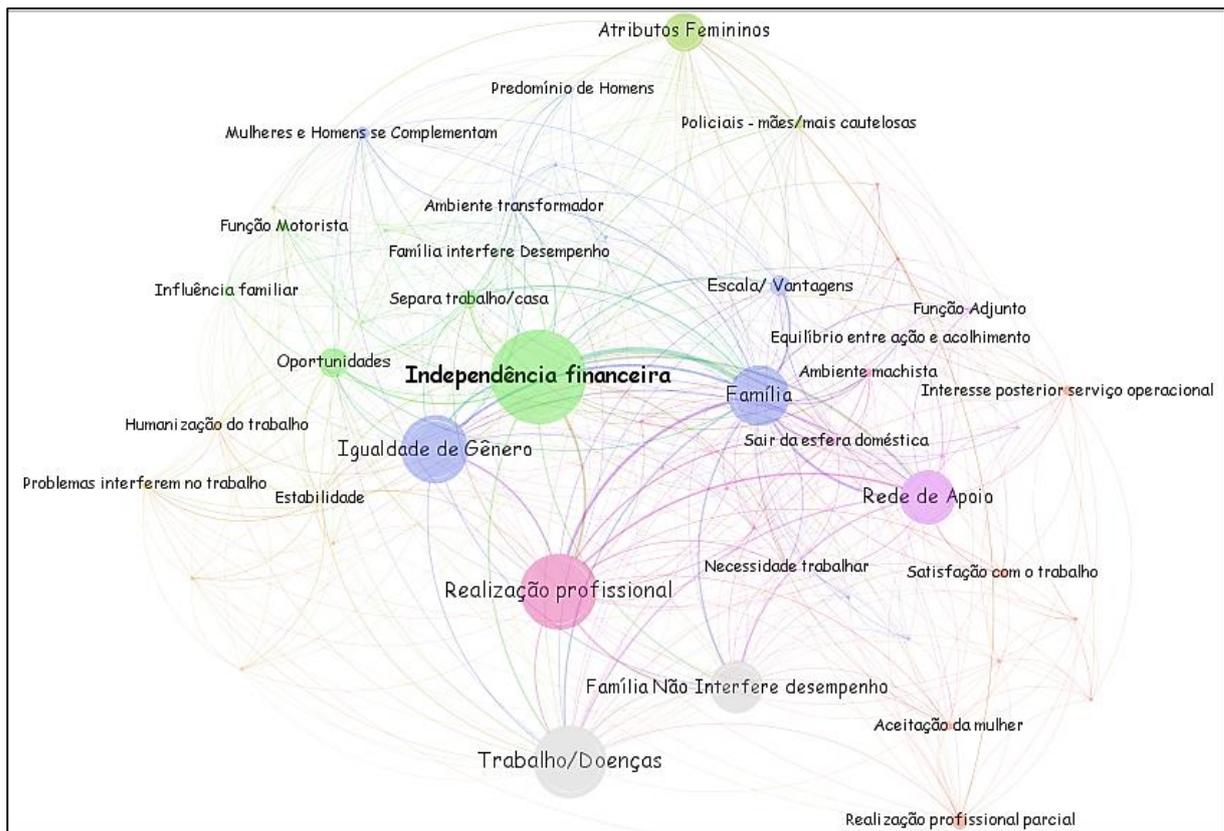
Conforme definido no Quadro 1, a rede “Características atitudinais” foi formada por evocações dos respondentes relacionadas à propensão individual a agir de acordo com estados afetivos. Essa rede possui vértices muito conectados e centrais entre os demais, como o formado pela evocação “independência financeira”. As evocações agrupadas nessa expressão dão conta de uma importante motivação dos entrevistados quanto à decisão de ingressar na PRF como patrulheiros rodoviários.

A análise desta rede revela ainda a prevalência do sentimento de “realização com a carreira”, destacando também a importância atribuída à “família” e à “igualdade de gênero”. Ademais, o estado afetivo de “realização profissional parcial” ocupa uma posição mais periférica. Isso sugere que, embora presente e relevante do ponto de vista organizacional, foi mencionado por poucos entrevistados (Rede 1).

É importante destacar também a distribuição das evocações que se posicionam próximas ou distantes entre si. As evocações “igualdade de gênero” e importância da “família” se aproximam da evocação “independência financeira” e se distanciam da evocação “trabalho/doenças” que, por sua vez, se conecta às evocações “realização profissional” e “família não interfere no desempenho”. Sobre a família, observa-se sua importância: além de não interferir no desempenho profissional, também representa uma importante fonte de apoio para a grande maioria dos servidores entrevistados.

A evocação “atributos femininos”, na parte superior da Rede 1, sugere que características específicas das mulheres são mencionadas tanto por homens quanto por mulheres, embora em menor medida em comparação às evocações centrais. Em seu entorno, encontram-se evocações como “mulheres e homens se complementam”, “homens predominam” e “policiais mães são mais cautelosas”. Esses nós parecem reforçar mutuamente a predominância de uma visão tradicional sobre o trabalho de homens e mulheres, alinhada à ideia de uma divisão social de trabalho entre gêneros, comum em sociedades patriarcais. Esta evocação parece não ser proeminente entre os entrevistados que citaram “independência financeira” como principal motivação para ingressar na PRF (Rede 1), o que é inferido pela distância entre esses vértices.

Rede 1- Características atitudinais



Fonte: elaboração dos autores, 2024.

A Rede 2 “características do trabalho, do cargo e da organização” é formada por evocações de atributos que distinguem o cargo de patrulheiro, o trabalho policial e a organização PRF (Quadro 1).

A rotina de trabalho de um patrulheiro envolve vigilância ostensiva, fiscalização de veículos, perícia em locais de acidentes de trânsito e atendimento de serviços de socorro e salvamento de vítimas. Ao lidar com essa rotina, os patrulheiros assumem papéis diversos, incluindo conselheiros, mediadores, negociadores e aplicadores da lei, tomam decisões entre diferentes alternativas e exercem poder discricionário (Buhrig, 2023). O regime de trabalho é de dedicação exclusiva e, dependendo da função, pode envolver turnos administrativos ou escalas de plantão, inclusive turnos noturnos.

Percebe-se que a evocação “rotinas” de trabalho liga-se e está próxima às evocações “cansaço”, “rotatividade de local e função”, “atividade física”, “desafio da conciliação entre trabalho e família” e “estados de indisposição” (Rede 2). Segundo um dos entrevistados “

Esses relatos reforçam a natureza desafiadora do cargo e do trabalho das patrulheiras e patrulheiros entrevistados, assim como relatos da profissão como fonte de adoecimento, outro nó proeminente da Rede 1, convergindo com resultados de pesquisas anteriores (Dias et al., 2023; Kringen, & Novich, 2018; Minayo et al., 2008; Muniz, & Proença, 2007; Poncioni, 2012; Cavalcanti, & Germany, 2020; Ribeiro, & Almeida, 2022).

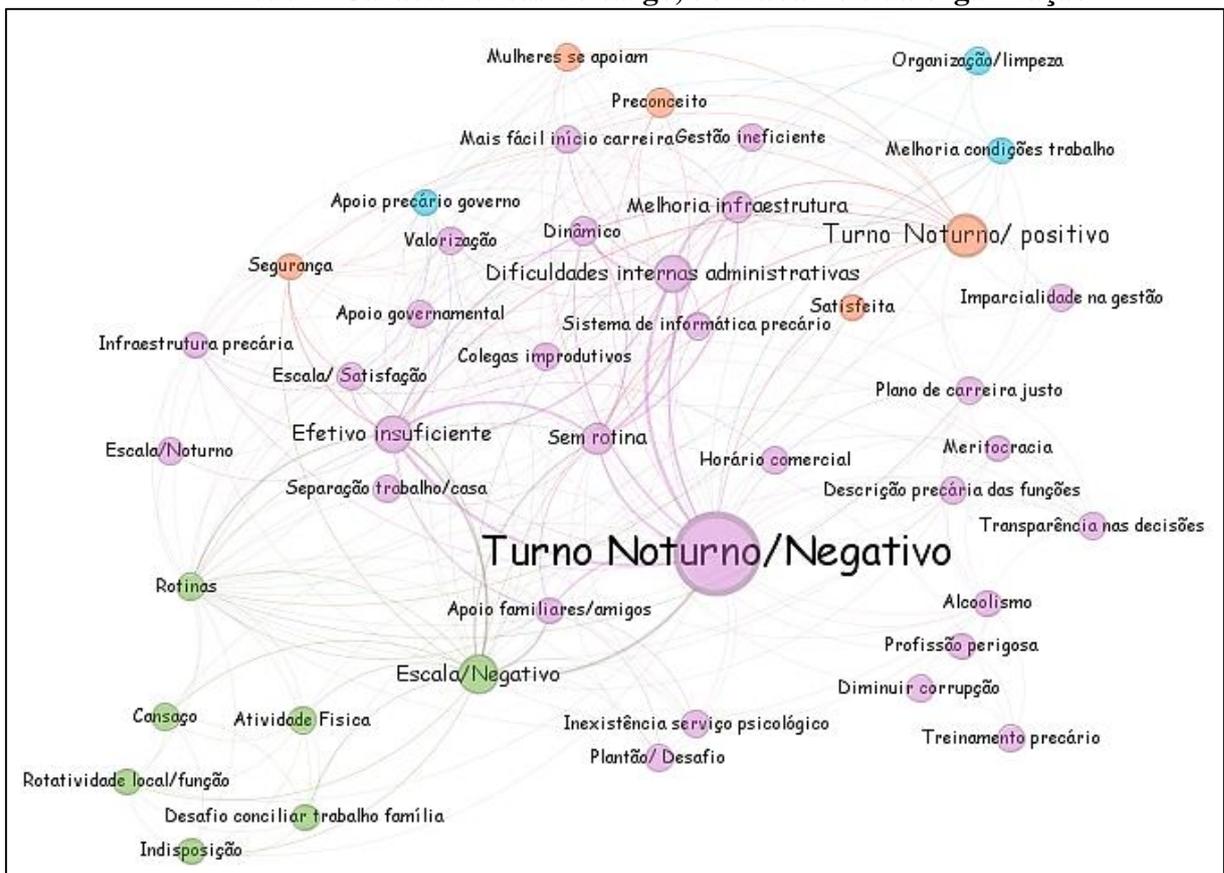
Por um lado, observa-se a percepção de que o “trabalho noturno é negativo” como o nó mais proeminente da Rede 2. Esse nó possui conexões com as evocações que apontam que o regime de “trabalho por escala é negativo”, pois dificulta ter uma “rotina”, o “efetivo é insuficiente”, “dificuldades administrativas”, e de que o “apoio da família” é importante para o desempenho da função. No seu entorno, estão evocações sobre “alcoolismo”, “profissão

perigosa” e “treinamento precário”. Com mais força ainda se liga ao nó “dificuldades internas administrativas” (Rede 2).

Por outro lado, alguns entrevistados possuem uma visão oposta, considerando o “trabalho noturno positivo”, embora ainda reivindicuem “melhorias na infraestrutura” e avaliem o “efetivo como insuficiente”, o que reflete a necessidade de melhorias organizacionais. A presença de arestas ligando a evocação “trabalho noturno positivo” a “mulheres se apoiam” revela solidariedade intra-gênero e suporte psicológico entre os pares, bem como ao “apoio do governo”, em consonância com muitos estudos revisados sobre segurança pública no Brasil (Mazzoleni et al., 2022; Monteiro, 2014; Pedroso & Monteiro, 2022; Poncioni, 2012), e à percepção de que é “mais fácil no início de carreira”, sugerindo possíveis diferenças de percepção entre patrulheiros iniciantes e veteranos (Rede 2).

Para além da percepção sobre o turno noturno negativo, “dificuldades internas administrativas” é uma característica da organização que também se revela proeminente, segundo os entrevistados, podendo sinalizar que os gestores não estão bem treinados para dar suporte à sua equipe (Li, & Pilz, 2023). Também “efetivo insuficiente” é evocado. Ambos os nós estão próximos, colocando-se entre eles as seguintes evocações: “sistema de informática precário”, “colegas improdutivos” e “apoio governamental”. Por esse descritivo, infere-se que a PRF peca na oferta de suportes materiais e psicossociais, o que tende a refletir-se negativamente sobre o desempenho dos patrulheiros e suas aprendizagens (Mazzoleni et al., 2022). Os patrulheiros enfatizam apenas o suporte que recebem de suas famílias (Rede 2).

Rede 2- Características do cargo, do trabalho e da organização



Fonte: elaboração dos autores, 2024.

O tom negativo em relação a configurações da PRF, sustentado pela forte conectividade entre os nós, “dificuldades internas administrativas” e “efetivo insuficiente”, coexiste, no entanto, com evocações positivas de outras configurações organizacionais da PRF, como

“imparcialidade na gestão”, “plano de carreira justo”, “meritocracia”, “transparências nas decisões”, cujos vértices os ligam, por seu turno, a “horário comercial”, sugerindo ser esta uma visão mais esposada por ocupantes de cargos administrativos (Rede 2).

A Rede 3 “Competências e treinamento” constitui-se pelas evocações de experiências em processo de ensino-aprendizagem formal, que resultam em competências para o trabalho, as quais expressam, de um lado, capacidade de aprender (CHAS) e, de outro, direito a aprender. Competências classificam-se em técnicas e socioemocionais (Quadro 2)

As “competências técnicas” – subconjunto das competências cognitivas, que se associam a conhecimentos específicos necessários para dar conta das rotinas de trabalho – formam o nó mais proeminente na rede de “Competências e Treinamento” (Rede 3). Esse resultado converge com resultados de outras pesquisas, que mostram o predomínio ainda das competências *hards* sobre as *softs* em treinamentos de policiais (Staller et al., 2023; Bäck et al., (2017), apesar das mudanças verificadas em sistemas de treinamento de policiais no mundo e no Brasil (Bäck et al., 2017; Blumberg et al., 2019; Buhrig, 2023; McGinley et al., 2020; Ribeiro, & Almeida, 2022).

A prevalência de formação em competências técnicas já é muito documentada no campo (Bäck et al., 2017; McGinley et al., 2020; Staller et al., 2023). Essa prevalência tende a produzir e reproduzir a mentalidade “nós, policiais” e “eles, sociedade” muito citada em trabalhos revisados (França, & Gomes 2015; Staller, 2023). Nesse conjunto, as habilidades de tiro, que exigem concentração e resistência a pressão, distinguem as patrulheiras, o que se depreende do fato da evocação “habilidade feminina para tiro” formar um *hub*. O “excelente desempenho feminino” também forma um nó importante, embora menor, que está mais próximo do nó “competências técnicas” do que o de “treinamento mais intenso para homens” (Rede 3). Esses dados sugerem que as singularidades das patrulheiras em tiro sobrepõem-se à narrativa de que os homens são mais exigidos nos treinamentos, no conjunto dos entrevistados.

Outros tipos de competências classificadas, grosso modo, como socioemocionais (consciência emocional de si e de outras pessoas; regulação emocional; autonomia emocional; habilidades sociais; habilidades de vida e bem-estar), que como as competências técnicas não são inatas, são aprendidas ao longo da vida (Bisquerria, 2009), aparecem em menor importância ligadas às competências técnicas, significando que o subconjunto dos entrevistados evocou, simultaneamente, ambas. São exemplos: “competência ética”, “competência emocional”, “conciliação público-privado” (Rede 3).

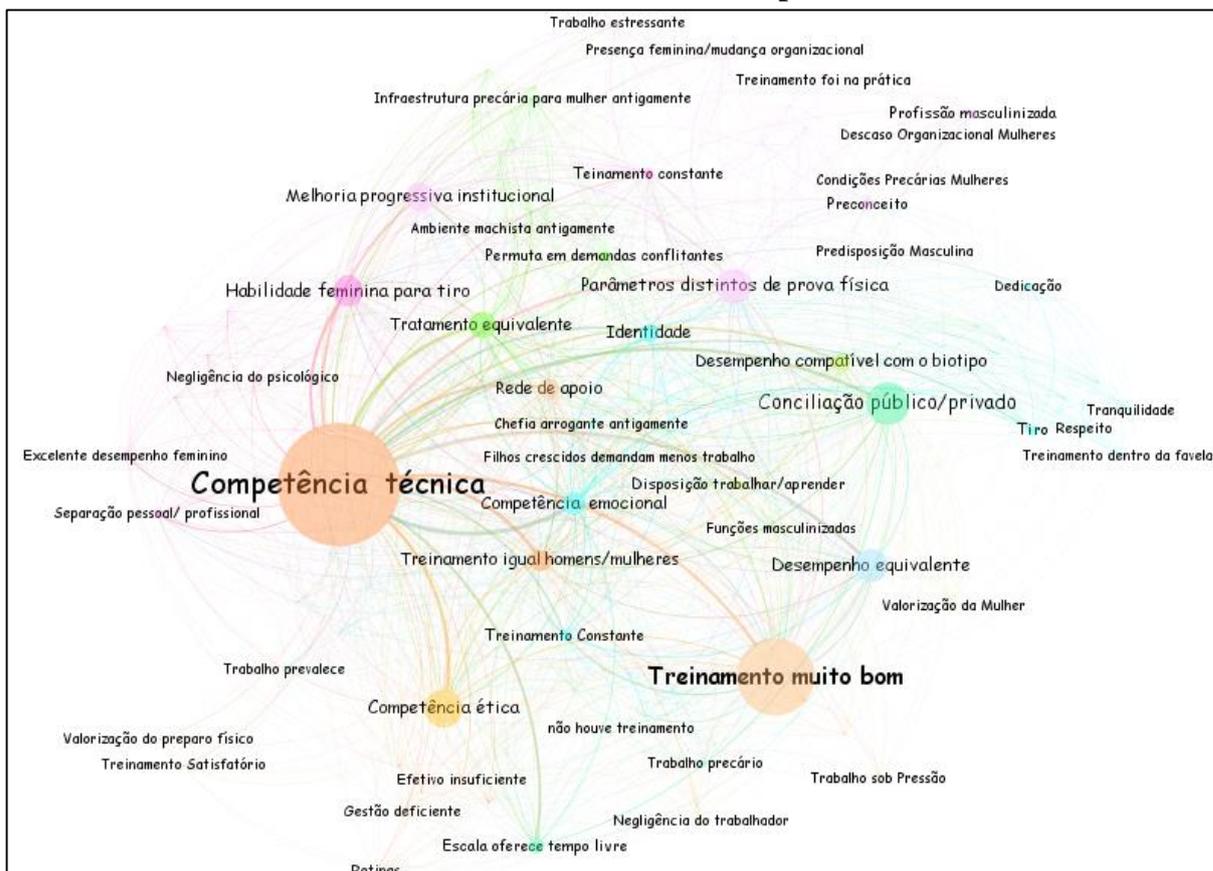
Os nós “desempenho equivalente”, “identidade” e “competências emocionais”, embora pequenos e relativamente distantes, estão relacionados, tendendo a atrair conexões com “valorização da mulher” e “treinamento igual para homem/mulher”, o que parece remeter à entrada na organização de pessoas com novas visões em relação ao trabalho dos patrulheiros rodoviários, que são ainda pouco representativas quantitativamente, conforme indica a Rede 3. Tal linha de argumentação encontra suporte no fato de que apenas cinco participantes da pesquisa estão na PRF há oito anos ou menos e apenas um é de fora da Bahia (Quadro 1).

O *hub* formado pela evocação “melhoria institucional progressiva” e por outras em seu entorno, como “presença feminina/mudança organizacional”, “habilidade feminina para tiro”, “infraestrutura para mulher precária antigamente” são indícios de que a organização está em mudança, apesar do ritmo lento, como visto pelo pequeno tamanho desses nós (Rede 3), o que se alinha a resultados citados por Ribeiro e Almeida (2022).

Uma das mudanças é a maior presença feminina nos quadros de servidores da PRF. As mulheres entrevistadas correspondem a 50% da amostra de pesquisados (Quadro 1) e a 16% do total de efetivo da Delegacia estudada. Outras mudanças implantadas são: modelo de cargo único com exigência de curso superior em qualquer área para ingresso por concurso e avaliação psicológica; curso de Formação Profissional (CFP) na ANPRF, assegurando parte das condições de aprendizagem; e incorporação na gestão de lógica de mapeamento e de avaliação

por competências (Bellio et al., 2022; Monteiro, 2014; Ribeiro, & Almeida, 2022). A pouca força de evocação nas redes semânticas evidencia que tais mudanças repercutem ainda tenuamente junto a um efetivo caracterizado pelo predomínio de patrulheiros com muito tempo na organização (Quadro 2), sugerindo ainda lacunas de competências ou ausências de treinamentos. A percepção de suportes organizacionais não aparece nessa rede.

Rede 3- Treinamento e competências



Fonte: elaboração dos autores, 2024.

O treinamento de início de carreira é, em regra, avaliado positivamente, o que se desprende das falas consignadas no segundo maior nó da Rede 3, “treinamento muito bom”, corroborando resultados de Ribeiro e Almeida (2022) e de Li e Pilz (2023). São também referidos como “treinamento constante”, conforme vértices e proximidades entre esses dois nós. A centralidade do nó “treinamento muito bom” em meio às evocações “trabalho precário”, “negligência do trabalhador”, “trabalho sob pressão” “não houve treinamento” sugere que, apesar da avaliação positiva do treinamento, os problemas da organização são percebidos e podem atrapalhar aprendizagens e treinamentos. Como assinalado por Oliveira et al. (2023), ambientes de baixa colaboração podem influenciar negativamente as habilidades dos policiais (Oliveira et al., 2023).

CONCLUSÕES: SÍNTESE DAS TRAMAS E CONEXÕES DAS REDES NA PRF, LIMITAÇÕES E AGENDA

Os patrulheiros rodoviários são protagonistas da implementação de políticas de segurança no Brasil, em conjunto com policiais de outras forças de segurança nacional. Com base em análise conteúdo e em redes semânticas, objetivou-se analisar as percepções de patrulheiras e patrulheiros rodoviários a respeito de fatores organizacionais (mudanças organizacionais, características da organização, do cargo e do trabalho, treinamento e suportes) e individuais (competências, características atitudinais e desempenho em treinamentos) e suas

interrelações, para identificar configurações organizacionais da PRF, e lacunas e condicionantes à aprendizagem de competências dos patrulheiros

A dinâmica das redes mostra que a PRF é uma organização multidimensional, em mudança, a ritmo lento, que se compõe por patrulheiros de traços atitudinais similares, com muito experiência, os quais apresentam lacunas de formação em competências socioemocionais, embora as evocações sobre treinamentos sejam mais positivas que negativas. Em ambientes de atuação sob pressão, incerteza e de recursos escassos, essas lacunas de competências são potencializadas e impactam negativamente os resultados de atuação dos patrulheiros e a confiança da sociedade na PRF. Expõem policiais, infratores e a sociedade em geral a riscos significativos. As configurações das redes sustentam também o argumento de que tipos de treinamento, características do cargo, relações interpessoais, motivações em relação à carreira e percepções de suportes organizacionais influenciam as competências adquiridas e mobilizadas pelos patrulheiros e modelam, em certa parte, suas visões do trabalho e do cargo, e os desempenhos individual e organizacional.

Os nós das três redes revelam também contextos carregados de subjetividades e seus vértices traçam caminhos intersubjetivos, mostrando que a PRF é uma organização complexa e multidimensional, permeada por diferentes visões acerca das competências, do treinamento, das características do cargo, do trabalho e da própria organização. As três redes estão inter-relacionadas pela presença de evocações comuns.

Nessa organização complexa e multidimensional, todos os servidores contam, sem desprezar as questões de poder e as assimetrias, muito bem evidenciadas pelos tamanhos de nós e força de ligações de seus vértices, que evidenciam, ainda, a existência de visões não hegemônicas por meio de seus *clusters/hubs* periféricos. São ainda do tipo Livre de Escala—com poucos vértices/nós muito conectados, denominados *hubs* (eixo), e muitos vértices/nós pouco conectados.

Esses contextos subjetivos e intersubjetivos condicionam a capacidade de aprender dos patrulheiros e sugerem a remodelagem de modelos de treinamento, de hierárquicos para mais flexíveis, assim como maior escala dos sistema de treinamento no sentido de ensejar oportunidades mais amplas de desenvolvimento/renovação de competências. Uma vez que, como já mencionado, selecionar, formar e treinar as pessoas certas para o trabalho policial não é importante apenas para o estado-empregador, é igualmente importante para a sociedade

Como todo trabalho de pesquisa, este apresenta limitações. Uma limitação é não ter separado as redes entre servidores iniciantes e de mais tempo de serviço, tendo em vista que a literatura revisada sugere a existência de diferenças entre esses dois grupos. Também o fato de a PRF estar em mudança em suas práticas de seleção e de treinamento reforça a indicação metodológica de constituição das redes de servidores novatos (últimos 10 anos) e de antigos (acima de 10 anos). Essa separação tornaria mais visível os reflexos dessas mudanças, servindo de orientação para ajustar as novas práticas de treinamento formal de competências, quanto aos conteúdos e às metodologias. Novas pesquisas podem ainda explorar diferenças de evocações sobre os temas pesquisados por gênero.

Apesar dessas sugestões, os resultados já alcançados podem ensejar o aprimoramento de políticas de desenvolvimento e consolidação de competências individuais e organizacionais, e dos suportes organizacionais em linha com as demandas sociais de atuação efetiva, seja na prevenção seja na repressão a contravenções e contraventores, condições essenciais para a melhoria do clima de segurança social no Brasil.

REFERÊNCIAS

Alcadipani, R., Cabral, S., Fernandes, A., & Lotta, G. (2020). Street-level bureaucrats under covid-19: police officers' responses in constrained settings. *Administrative Theory & Praxis*, 42(3), 394-403. <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1771906>

- Avanzi, C. C. (2024). Polícia Rodoviária Federal: de polícia das estradas a um novo posicionamento institucional. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 18(1), 132-151. <https://doi.org/10.31060/rbsp.2024.v18.n1.1751>
- Bäck, T., Vallès, L., & Padyab, M. (2017). Police students' perceptions of professional competences: a comparative study of Catalonia and Sweden. *Police practice and research*, 18(5). <https://doi.org/10.1080/15614263.2017.1288121>
- Bellio, D. C., Ribeiro, E. A. D. P., Gai, M. J. P., Nunes, C., & Cruz, R. M. (2022). Relato de Experiência sobre as Avaliações Psicológicas em Certames da Polícia Rodoviária Federal. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4). <https://doi.org/10.1080/15614263.2017.1288121>
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Madrid: Síntesis.
- Blumberg, D. M., Schlosser, M. D., Papazoglou, K., Creighton, S., & Kaye, C. C. (2019). New directions in police academy training: A call to action. *International journal of environmental research and public health*, 16(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph16244941>
- Budel, G., Jin, Y., Van Mieghem, P., & Kitsak, M. (2023). Topological properties and organizing principles of semantic networks. *Scientific Reports*, 13(1). Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0032258X231181322>,
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: Para entender melhor a noção de competência. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 8(3). <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49>
- Brunetta, A. A. (2015). Formação e Ensino na Polícia Militar: Concepções e Subordinações Políticas. *Revista Aurora*, 8(1). <https://doi.org/10.36311/1982-8004.2014.v8n01.4712>
- Buhig, R. (2023). The case for case-based learning in police recruit training. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, Vol. 0(0) 1–18. <https://doi.org/10.1177/0032258X231181322>
- Campos, L. de (2022, December). Violência policial e as violações de direitos humanos no Brasil: um estudo de caso da câmara de gás da polícia rodoviária federal em Sergipe. In *Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra*, Coimbra, Portugal. <https://doi.org/10.29327/1163602.7-8>
- Cavalcanti, R. P., & Garmany, J. (2020). The politics of crime and militarised policing in Brazil. *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 9(2). <https://doi.org/10.5204/ijcjsd.v9i2.1157>.
- CNN-Brasil. (2024) PF indicia 40 agentes da PRF e policiais militares por 26 mortes em Varginha (MG). Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/pf-indicia-40-agentes-da-prf-e-policiais-militares-por-26-mortes-em-varginha-mg/>
- CNN-Brasil. (2023). Militar morre após treinamento do Exército no Rio de Janeiro. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/militar-morre-apos-treinamento-do-exercito-no-rio-de-janeiro/>
- Dias, C. A., Siqueira, M. V. S., & Ferreira, L. B. (2023). Análise socioclínica do contexto do trabalho e sua relação com o adoecimento mental de policiais militares do Distrito Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220095>
- Durand, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 8(253). <https://doi.org/10.3166/RFG.160.261-292>
- Faiad, C., Coelho Jr., F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S.. (2012). Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 32(2). <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000200009>
- Feltran, G., Lero, C., Cipriani, M., Maldonado, J., Rodrigues, F. de J., Silva, L. E. L., & Farias,

- N.. (2022). Variações nas taxas de homicídios no Brasil: Uma explicação centrada nos conflitos faccionais. *Dilemas: Revista De Estudos De Conflito E Controle Social*, 15(spe4). <https://doi.org/10.4322/dilemas.v15nesp4.46920>
- FBSP-Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2013). Mapeamento de modelos de ensino policial e de segurança pública no Brasil. Recuperado de https://forumseguranca.org.br/storage/publicacoes/FBSP_Mapeamento_modelos_ensino_policial_2013.pdf
- França, F. G., & Gomes, J. L. F. (2015). "Se não aguentar, corra!": um estudo sobre a pedagogia do sofrimento em um curso policial militar. *Revista brasileira de segurança pública*, 9(2). <https://doi.org/10.31060/rbsp.2015.v9.n2.506>
- Gasparly, L. T., Selau, L. P. R., & Amaral, F. G. (2008). Análise das condições de trabalho da polícia rodoviária federal e sua influência na capacidade para trabalhar. *Revista Gestão Industrial*, 4(2). <https://doi.org/10.3895/S1808-04482008000200004>
- G1-São Paulo. PM morre em treinamento. Recuperado de <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/bom-dia-sp/video/policial-militar-morre-em-treinamento-6808649.ghtml>
- Jonathan-Zamir, T., Litmanovitz, Y., & Haviv, N. (2023). What works in police training? Applying an evidence-informed, general, ecological model of police training. *Police Quarterly*, 26(3). <https://doi.org/10.1177/10986111221113975>
- Kringen, A. L., & Novich, M. (2018). Is it ‘just hair’ or is it ‘everything’? Embodiment and gender repression in policing. *Gender, Work & Organization*, 25(2). <https://doi.org/10.1111/gwao.12207>
- Li, J., & Pilz, M. (2023). In-company training in a safety-critical industry: lessons from the aircraft industry. *Journal of workplace learning*, 35(2). <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2022-0067>
- Liberman, A. M., Best, S. R., Metzler, T. J., Fagan, J. A., Weiss, D. S., & Marmar, C. R. (2002). Routine occupational stress and psychological distress in police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(2). <https://doi.org/10.1108/13639510210429446>
- Lima, C. M. P. de., Zambroni-de-Souza, P. C., & Araújo, A. J. da S.. (2015). A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 35(4). <https://doi.org/10.1590/1982-3703001972013>
- Martins, J., & Cruz, J. L. da. (2023). *Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2023 - As mortes de policiais em 2022*. Recuperado de <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/08/anuario-2023-texto-02-as-mortes-de-policiais-em2022.pdf>
- Mazzoleni, M., Gomez, V. A., Rodrigues, C. M. L., Nunes, C. F. R., Lima, F. S., Torres, C. V., ... & Faiad, C. (2022). Percepção de Suporte Organizacional na Segurança Pública: Uma Revisão Integrativa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4). <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.2269>
- McGinley, B., Agnew-Pauley, W., Tompson, L., & Belur, J. (2020). Police recruit training programmes: A systematic map of research literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(1). <https://doi.org/10.1093/police/paz019>
- Minayo, M. C. D. S., Souza, E. R. D., & Constantino, P. (2008). *Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro*. Editora Fiocruz.
- Monteiro, L. B de M. (2014). Competências Gerenciais: O caso da Polícia Rodoviária Federal. ENAP. Recuperado de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1876/1/Lejandre_Monteiro_TCC_EGPessoas%204.pdf
- Monteiro, L. M., & Pedrosa, J. L (2022). Letalidade Policial no Brasil: Uma revisão da literatura acadêmica (2000-2020). *Confluências/ Revista Interdisciplinar de Sociologia e*

- Direito*, 24(2). <https://doi.org/10.22409/conflu.v24i2.49765>
- Muniz, J. D. O., & Proença Jr., D. (2007). Muita politicagem, pouca política os problemas da polícia são. *Estudos avançados*, 21. <https://doi.org/10.1590/S010340142007000300011>
- Oliveira, S., Pinto, A., Carvalho, C., de Moura, R. C., Santos-Costa, P., & Gondim, S. (2023). Emotional labour demands and work engagement in Portuguese police officers. *Police Practice and Research*, 24(2). <https://doi.org/10.1080/15614263.2022.209812>
- Perrenoud, P. (2000). *10 novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed.
- Poncioni, P. (2012). Políticas públicas para a educação policial no Brasil: propostas e realizações. *Estudos de Sociologia*, 17(33). <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240301>
- Ribeiro, M. J. F., & Almeida, E. A. (2022). O processo de ensino formativo em uma instituição policial estruturada em cargo único: o caso da Polícia Rodoviária Federal. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 16(1). <https://doi.org/10.31060/rbsp.2022.v16.n1.1444>
- Saviani, D. (2012). Inep, o diagnóstico da educação brasileira e a Rbep *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 93(234). Recuperado de <http://educa.fcc.org.br/pdf/rbep/v93n234/v93n234a03.pdf.20/01/2024>
- Staller, M. S., Koerner, S., Heil, V., Abraham, A., & Poolton, J. (2023). Police recruits' wants and needs in police training in Germany. *Security Journal*, 36(2). <https://doi.org/10.1057/s41284-022-00338-1>
- Staller, M. S., & Koerner, S. (2022, September). (Non-) learning to police: A framework for understanding police learning. In *Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 730789). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.730789>
- Stroobants, M. (1997). A Visibilidade das Competências. In Ropé, F.; Tanguy, L. (orgs).
- Terra (2023). *Policial militar morre após ser baleado durante treinamento em SP*. Recuperado de https://www.terra.com.br/noticias/brasil/policia/policial-militar-morre-apos-ser-baleado-durante-treinamento-em-sp,71994b2d1799c866ec72fbd46659bf88xi5quoml.html?utm_source=clipboard
- Verde, A. M., Toledo, F. J. C., & Bañon, Z. E. (2024). Análisis de los factores organizacionales y situacionales relacionados con los enfrentamientos policiales con arma de fuego: una revisión sistemática. *International E-Journal of Criminal Sciences*, (19). <https://doi.org/10.1387/inecs.26010>
- Wolff, C. S., Minella, L. S., Lago, M. C. D. S., & Ramos, T. R. O. (2023). Mais um número da REF: entre a esperança e os sobressaltos do processo eleitoral. *Revista Estudos Feministas*, 31. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n193385>
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(2). <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v13i2p177-193>
-