ISSN: 2358-8829

CURRÍCULO, CULTURA ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS: UMA ANÁLISE DO CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Elisângela Oliveira dos Santos [1]

INTRODUÇÃO

O que significa formar para a liderança profissionais que já acumulam anos de experiência institucional e que, em muitos casos, exercem funções de chefia e comando? A questão adquire especial relevância em organizações como a Polícia Militar, nas quais hierarquia, experiência profissional e pertencimento institucional constituem referências importantes para o exercício e o reconhecimento da autoridade. Diferentemente daqueles que ingressam em cursos de formação inicial, os participantes de cursos avançados chegam aos espaços educacionais trazendo conhecimentos, valores e concepções sobre liderança construídos ao longo de suas trajetórias profissionais.

Essa particularidade coloca um problema para a análise dos processos formativos. Quando os conhecimentos oferecidos encontram profissionais com extensa experiência institucional, compreender a formação apenas a partir das disciplinas, dos conteúdos e dos objetivos formalmente previstos mostra-se insuficiente. Torna-se necessário observar como aquilo que se pretende ensinar se relaciona com saberes anteriores, práticas profissionais e valores compartilhados no interior da organização. O currículo, nessa perspectiva, não se realiza independentemente das condições institucionais em que está inserido.

É a partir desse problema que este trabalho analisa o Curso Superior de Polícia Militar (CSPM), realizado pela Escola Superior de Polícia Militar Coronel PM Jorge da Silva (ESPM), da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ). Destinado ao aperfeiçoamento de majores e tenentes-coronéis para o exercício de funções estratégicas, de planejamento, comando, chefia e direção, o curso também constitui requisito para a habilitação ao último posto da carreira. Trata-se, portanto, de uma etapa

[1] Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal Fluminense - UFF, elisangelasantos@id.uff.br.

avançada de formação profissional, frequentada por oficiais[2]. que já passaram por diferentes experiências operacionais, administrativas e de comando.

Entre 2021 e 2024, período abrangido por este estudo, o CSPM passou por mudanças nos critérios de ingresso, na carga horária, na composição curricular, na participação de instituições externas e na organização das atividades. Apesar dessas alterações, uma característica permaneceu nas quatro edições: os oficiais realizaram o curso sem se afastar das funções que exerciam. As atividades acadêmicas ocorriam simultaneamente às responsabilidades profissionais, fazendo com que demandas administrativas, operacionais e de comando atravessassem o tempo destinado à formação.

Essa condição permite examinar o currículo para além de sua dimensão prescrita. Se documentos, disciplinas e atividades expressam aquilo que institucionalmente se pretende ensinar, o cotidiano do curso coloca os participantes diante de relações, exigências e situações que também produzem aprendizagens. A questão deixa, portanto, de se restringir ao que o currículo prevê e passa a abranger aquilo que se aprende na experiência de realizá-lo.

O objetivo deste artigo é analisar como currículo, cultura organizacional e experiência profissional se articulam na formação de oficiais superiores destinados ao exercício de funções de comando. Argumenta-se que a formação de lideranças no CSPM ocorre no encontro entre os conhecimentos formalmente organizados pelo curso, os repertórios construídos ao longo da carreira e as aprendizagens produzidas pelas condições institucionais em que a formação se realiza. Nesse processo, diferentes saberes e formas de autoridade entram em relação, podendo reafirmar, tensionar ou ressignificar concepções sobre liderança e exercício do comando.

METODOLOGIA

O artigo deriva de pesquisa qualitativa desenvolvida no âmbito de uma tese de doutorado sobre formação de lideranças na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (Santos, 2026), tendo o CSPM como principal referência empírica. A investigação adotou uma perspectiva inspirada em princípios etnográficos, articulando observação

[2] Na hierarquia da Polícia Militar, os oficiais distribuem-se entre diferentes postos. São considerados oficiais superiores os coronéis, tenentes-coronéis e majores; o posto de capitão corresponde ao círculo dos oficiais intermediários, enquanto primeiro e segundo-tenentes integram o círculo dos oficiais subalternos.

ISSN: 2358-8829

participante, conversas informais, análise documental e registros produzidos ao longo da pesquisa.

A aproximação da pesquisadora com a instituição antecede o recorte temporal deste trabalho. Ao longo de aproximadamente dez anos, sua inserção ocorreu a partir de diferentes posições — funcionária civil, agente externa, professora e pesquisadora —, possibilitando acompanhar práticas institucionais em situações e momentos distintos. Essa trajetória constituiu uma condição importante para a pesquisa, uma vez que a familiaridade com o universo investigado favoreceu o reconhecimento de relações, valores e procedimentos que nem sempre se encontram explicitados nos documentos oficiais.

A experiência docente, em particular, permitiu acompanhar o cotidiano das atividades formativas e observar como as relações entre professores, alunos e organização institucional atravessavam a realização do currículo. Ao mesmo tempo, a proximidade com o campo exigiu atenção aos riscos de naturalização de práticas e categorias compartilhadas pelos próprios participantes. A reflexividade integrou, assim, o percurso metodológico, orientando o esforço de distinguir os significados atribuídos pelos sujeitos às situações observadas das interpretações construídas no desenvolvimento da pesquisa.

Para este artigo, a análise concentra-se nas quatro edições do CSPM acompanhadas entre 2021 e 2024. O material empírico reúne normativas, editais e outros registros institucionais relacionados à organização dos cursos, além de anotações de campo, mensagens, e-mails e trabalhos elaborados pelos alunos. O confronto entre essas fontes permitiu examinar as diferenças entre as prescrições formais e as condições concretas de realização das atividades.

A seleção das situações analisadas considerou sua capacidade de evidenciar dinâmicas recorrentes relacionadas à organização do ensino, à valorização dos saberes, às relações de autoridade e às experiências produzidas no cotidiano do curso. O objetivo não consiste em mensurar a efetividade do CSPM ou avaliar individualmente seus participantes, mas compreender como o currículo é apropriado e vivenciado em um contexto institucional específico e como essa experiência se relaciona com a cultura organizacional e a formação para o comando.

REFERENCIAL TEÓRICO

ISSN: 2358-8829

A formação profissional não se encerra na aquisição de conteúdos técnicos ou científicos. Envolve também processos de socialização por meio dos quais os sujeitos aprendem a interpretar situações, reconhecer posições, atribuir valor a determinados saberes e construir referências para o exercício profissional. Essa perspectiva é particularmente importante para analisar instituições policiais, nas quais a formação se relaciona com experiências acumuladas ao longo da carreira.

Poncioni (2021) permite compreender a socialização profissional como um processo contínuo, que não se encerra na formação inicial. Ao ocupar diferentes posições hierárquicas e funcionais, os profissionais incorporam e reelaboram referências sobre a instituição e sobre o próprio trabalho. Esse aspecto é central para a análise do CSPM: embora os participantes compartilhem elementos de uma formação institucional comum, chegam ao curso depois de trajetórias distintas, marcadas por experiências de comando, atuação operacional, funções administrativas e diferentes formas de reconhecimento.

Os conteúdos oferecidos pelo currículo encontram, portanto, sujeitos que já dispõem de repertórios construídos ao longo da carreira. Sua apropriação ocorre em relação a esses saberes e a uma cultura profissional na qual determinadas formas de conhecimento podem adquirir maior reconhecimento do que outras. Sherman (2019) chama atenção para as dificuldades de incorporação de conhecimentos reflexivos e baseados em evidências em profissões fortemente orientadas para a prática. No universo policial, essa questão assume contornos específicos, uma vez que a experiência em campo, a capacidade de agir diante do risco e a resposta a situações concretas participam da construção do reconhecimento profissional.

Essa perspectiva ajuda a compreender por que alterações no currículo formal não produzem, necessariamente, mudanças equivalentes nas formas de valorização e mobilização dos saberes. Novos conteúdos passam a conviver com referências anteriormente constituídas e podem ser incorporados, relativizados ou reinterpretados à luz das experiências profissionais e dos critérios institucionais de legitimidade.

É nesse ponto que a discussão sobre o currículo adquire maior relevância. Oberling (2011), ao analisar a formação dos profissionais de segurança pública, destaca a necessidade de considerar conhecimentos que não estão explicitamente inscritos nos currículos oficiais. A autora recorre à noção de “currículo oculto” para examinar as

relações entre saber formal e saber prático e suas implicações para o exercício da autoridade policial.

Neste trabalho, a categoria não é utilizada para designar indistintamente tudo aquilo que ocorre fora das disciplinas previstas. Interessa identificar aprendizagens produzidas pelas próprias condições em que o curso se realiza. Conciliar responsabilidades de comando e exigências acadêmicas, interpretar expectativas hierárquicas, lidar com mudanças e posicionar-se diante de diferentes formas de autoridade são experiências que podem participar das maneiras de compreender e exercer o comando.

A articulação entre socialização profissional, reconhecimento dos saberes e currículo oculto orienta, assim, a análise. Os oficiais chegam ao CSPM com aprendizagens construídas ao longo da carreira; os conteúdos oferecidos pelo curso são interpretados a partir desses repertórios; e a própria experiência formativa produz outras aprendizagens, ainda que não estejam formalmente previstas. É a partir desse movimento que se busca compreender a formação de lideranças no CSPM.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O currículo muda, mas a formação não começa do zero

O acompanhamento das quatro edições revelou alterações significativas na configuração formal do CSPM. Mudaram os critérios de ingresso, as cargas horárias, a composição das disciplinas, as formas de participação docente e a presença de instituições externas. Essas variações demonstram que não é possível falar em um único desenho curricular estável durante o período analisado.

Em 2021, o curso passou a ser integralmente organizado pela ESPM, sem a participação de instituição universitária externa presente na edição anterior. A redução do número de disciplinas e palestras diminuiu a carga horária e ampliou, proporcionalmente, a presença de referenciais mobilizados no interior da própria instituição. Em 2022, a estrutura voltou a articular um módulo desenvolvido pela ESPM a outro oferecido por instituição externa, incorporando conteúdos relacionados à administração pública, planejamento estratégico, gestão de pessoas, processo decisório, políticas públicas de segurança, compliance e governança.

ISSN: 2358-8829

A edição iniciada em 2023 apresentou outra configuração. Sem a contratação de professores e instrutores por meio do Banco de Talentos, os docentes atuaram voluntariamente, em um contexto de nova redução da carga horária e reorganização dos conteúdos. Também foram modificados os critérios de ingresso e, em 2024, o número de vagas foi ampliado para cem.

As alterações expressam diferentes escolhas institucionais sobre quais conhecimentos deveriam integrar o aperfeiçoamento dos oficiais superiores. Em determinados momentos, ampliou-se a interlocução com instituições e repertórios externos; em outros, conhecimentos e docentes vinculados à própria corporação ocuparam proporcionalmente maior espaço.

Entretanto, a comparação entre as edições revelou uma característica que permaneceu constante: o curso era realizado “sem prejuízo de serviço”. Isso significava que os oficiais frequentavam as atividades acadêmicas sem deixar de responder pelas funções profissionais que exerciam. Como as aulas ocorriam entre 8h e 17h, coincidindo com o expediente das unidades policiais, demandas administrativas e operacionais atravessavam o período destinado à formação.

A simultaneidade entre curso e exercício profissional colocava os participantes diante de duas posições que precisavam ser administradas cotidianamente: a de aluno e a de responsável por funções de comando. Decisões, problemas administrativos e acontecimentos operacionais não permaneciam fora do espaço educacional para serem posteriormente convertidos em objeto de reflexão. Continuavam acontecendo durante a formação.

Essa condição permite compreender que o currículo formal se realiza em circunstâncias que não controla inteiramente. Disciplinas, docentes e conteúdos podem mudar, mas a experiência formativa permanece atravessada pelas responsabilidades profissionais dos participantes. O que poderia ser interpretado apenas como dificuldade de conciliação entre estudo e trabalho revela-se, pela recorrência, uma característica constitutiva da formação.

Quando a cultura organizacional entra na sala de aula

A cultura organizacional também se manifesta nas maneiras pelas quais práticas de natureza acadêmica são incorporadas ao cotidiano institucional. Os Trabalhos de

ISSN: 2358-8829

Conclusão de Curso (TCC) oferecem um exemplo particularmente significativo dessa relação.

A elaboração e a defesa de um trabalho acadêmico remetem a procedimentos conhecidos no universo universitário: orientação, produção de texto, banca examinadora e avaliação. No CSPM, entretanto, esses dispositivos passavam a conviver com critérios de reconhecimento próprios da organização militar.

Em algumas edições, estabeleceu-se a participação de um coronel da Polícia Militar na orientação dos trabalhos. A observação revelou situações nas quais a orientação acadêmica efetiva era realizada por outro profissional, enquanto a participação do oficial superior assumia caráter predominantemente formal. Sua presença, contudo, não era irrelevante: a posição hierárquica conferia legitimidade institucional ao processo, mesmo quando a participação na orientação acadêmica era reduzida.

As bancas de apresentação tornavam essa articulação ainda mais visível. Embora organizadas segundo um formato acadêmico, incorporavam critérios próprios da organização militar. A presidência cabia ao coronel especialista no tema, independentemente da titulação acadêmica dos demais integrantes. Conhecimento acadêmico, experiência profissional e posição hierárquica apareciam, assim, como fontes distintas de autoridade dentro do mesmo dispositivo pedagógico.

Essas situações não demonstram uma simples substituição da lógica acadêmica pela lógica militar. Revelam a coexistência de diferentes critérios de legitimidade. Um professor pode ser reconhecido pelo domínio de determinado conhecimento; um oficial, por sua experiência profissional; outro participante, pela posição que ocupa na hierarquia. O peso atribuído a essas formas de reconhecimento varia conforme os atores e as situações.

A análise dos TCC permite compreender, portanto, que a incorporação de práticas acadêmicas não ocorre em um espaço desprovido de referências anteriores. Ao ingressarem na organização, esses procedimentos encontram valores, relações e critérios institucionais que influenciam suas formas de realização.

Há, nesse ponto, uma dimensão particularmente importante para a formação de lideranças. A autoridade não aparece apenas como conteúdo a ser discutido nas disciplinas, mas como relação vivenciada no próprio processo pedagógico. A organização das orientações e das bancas torna visíveis diferentes fundamentos de

ISSN: 2358-8829

legitimidade, permitindo observar como conhecimento, experiência e hierarquia são reconhecidos e articulados.

O currículo, nesse sentido, não apenas introduz saberes. Sua realização coloca diferentes formas de autoridade em relação, criando situações nas quais critérios de reconhecimento podem ser reafirmados, negociados ou questionados. A formação para o comando ocorre também nessas experiências, nas quais os participantes convivem com diferentes maneiras de atribuir legitimidade ao conhecimento e ao exercício da autoridade.

A imprevisibilidade previsível e as aprendizagens não formalizadas

Uma terceira dimensão da análise diz respeito às aprendizagens produzidas pelas condições cotidianas de realização do curso. Mudanças de planejamento, demandas simultâneas e necessidade de adaptação foram observadas de maneira recorrente ao longo das edições. A instabilidade não aparecia apenas como um problema administrativo a ser corrigido, mas como uma condição com a qual alunos e docentes precisavam lidar para que as atividades fossem realizadas.

A recorrência dessas situações permite discutir aquilo que pode ser compreendido como uma "imprevisibilidade previsível": embora os acontecimentos específicos não possam ser antecipados, a necessidade de responder a alterações, urgências e demandas inesperadas constitui uma experiência recorrente no cotidiano institucional.

A expressão não significa que todos os acontecimentos sejam previsíveis ou que a organização seja incapaz de planejar suas atividades. Refere-se à presença reiterada de circunstâncias que exigem reorganização das ações inicialmente previstas. O inesperado, quando se manifesta continuamente, deixa de representar apenas uma ruptura excepcional e passa a integrar as condições concretas nas quais o trabalho e a formação se realizam.

Essa característica guarda proximidade com aspectos da própria atividade policial. Oficiais e praças atuam em contextos nos quais decisões precisam, muitas vezes, ser tomadas diante de acontecimentos que alteram o planejamento inicial. No CSPM, a necessidade de adaptação também atravessava o cotidiano da formação, aproximando a experiência educacional de exigências presentes no exercício profissional.

ISSN: 2358-8829

A relação tornava-se especialmente evidente quando acontecimentos críticos relacionados à atividade policial ingressavam no espaço de ensino. Situações envolvendo violência, morte ou luto podiam atravessar a rotina dos alunos sem que sua participação no curso fosse necessariamente interrompida. As respostas docentes variavam: alguns mantinham a atividade prevista; outros incorporavam o acontecimento à discussão; em determinadas situações, prevaleciam o silêncio ou a dificuldade de compreensão.

As diferenças ganhavam relevância quando consideradas as trajetórias dos professores. Docentes externos ao universo policial nem sempre compartilhavam as referências mobilizadas pelos oficiais para lidar com risco, imprevisibilidade e perda. Professores oriundos da corporação, por sua vez, tendiam a reconhecer essas experiências como parte do universo profissional dos participantes.

Essas situações não autorizam uma oposição rígida entre professores civis e militares. Evidenciam, antes, a existência de repertórios distintos para interpretar acontecimentos que atravessam a formação. A experiência profissional anterior influencia as maneiras pelas quais os sujeitos compreendem o que acontece em sala de aula e respondem às situações que se apresentam.

É nesse contexto que a noção de currículo oculto adquire relevância. Para além das disciplinas e dos objetivos formalmente estabelecidos, os participantes vivenciam situações que podem produzir aprendizagens sobre a administração de responsabilidades simultâneas, a interpretação de expectativas hierárquicas, o reconhecimento de diferentes formas de autoridade e a necessidade de responder à incerteza.

Essas aprendizagens não são necessariamente planejadas, tampouco produzem efeitos idênticos sobre todos os participantes. Decorrem das condições concretas em que o curso se realiza e encontram sujeitos com trajetórias distintas. Sua recorrência, contudo, permite considerar o funcionamento cotidiano do CSPM como parte do processo formativo.

A análise da imprevisibilidade previsível evidencia, portanto, que a formação não ocorre apenas quando os participantes recebem conteúdos formalmente organizados. Ela também se produz nas experiências de adaptação, nas relações estabelecidas diante de acontecimentos críticos e nas formas pelas quais os sujeitos interpretam e respondem às exigências institucionais.

ISSN: 2358-8829

Formar para o comando quem já comanda

Os resultados permitem retornar à questão que orienta este trabalho. O CSPM não recebe profissionais que terão seu primeiro contato com a liderança após a conclusão do curso. Seus participantes já vivenciaram diferentes posições institucionais e, em muitos casos, exerceram funções de comando. Isso modifica o próprio significado da formação.

Os oficiais chegam ao curso trazendo concepções sobre autoridade, competência, liderança e reconhecimento construídas durante anos de atuação. O processo formativo não substitui automaticamente esses repertórios por outros, mas coloca conhecimentos e experiências anteriores em contato com novos conteúdos, interlocutores e situações.

Os achados mostram que esse encontro ocorre em diferentes planos. As mudanças curriculares redefinem os conhecimentos e os interlocutores presentes no curso. A realização das atividades sem afastamento das funções profissionais mantém os participantes vinculados às urgências do trabalho. Os dispositivos acadêmicos encontram uma estrutura institucional na qual hierarquia, experiência e conhecimento constituem fontes distintas de autoridade. A organização cotidiana do curso, por sua vez, exige respostas a situações nem sempre previstas.

A formação para o comando não pode, portanto, ser reduzida ao ensino de técnicas ou conteúdos sobre liderança. Envolve também as maneiras pelas quais os participantes interpretam conhecimentos, confrontam experiências, observam outras formas de atuação e se posicionam diante das relações produzidas no espaço formativo.

A liderança que emerge dessa análise tampouco pode ser compreendida exclusivamente como consequência do posto ocupado. A hierarquia confere autoridade formal e permanece estruturante das relações institucionais, mas o reconhecimento do comando também se relaciona à experiência, ao conhecimento, às relações de confiança e à capacidade de responder a situações concretas.

O CSPM torna particularmente visível a coexistência dessas dimensões porque reúne, em um mesmo espaço, sujeitos que ocupam posições próximas no topo da carreira, mas possuem trajetórias, experiências e repertórios distintos. A formação coloca essas referências em circulação e cria condições para que concepções sobre autoridade e comando sejam reafirmadas, confrontadas ou eventualmente ressignificadas.

ISSN: 2358-8829

Nesse sentido, o principal resultado da análise não reside na identificação de um modelo específico de liderança transmitido pelo curso. O que se observa é um processo no qual diferentes saberes, experiências e critérios de reconhecimento participam da construção dos sentidos atribuídos ao exercício da autoridade. O currículo formal integra esse processo, mas não o esgota.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou como currículo, cultura organizacional e experiência profissional se articulam na formação de oficiais superiores da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. O acompanhamento de quatro edições do CSPM, entre 2021 e 2024, mostrou que a formação de lideranças não pode ser compreendida exclusivamente a partir da organização das disciplinas ou dos objetivos formalmente atribuídos ao curso.

As mudanças curriculares observadas no período revelaram diferentes escolhas sobre os conhecimentos e interlocutores que deveriam participar do aperfeiçoamento profissional. Entretanto, a realização do curso permaneceu atravessada por características institucionais que não se modificaram necessariamente no mesmo ritmo de sua estrutura formal. A simultaneidade entre formação e exercício profissional, a presença da hierarquia nos dispositivos pedagógicos e a necessidade recorrente de adaptação demonstram que a experiência formativa ultrapassa aquilo que está previsto nos documentos curriculares.

A análise também evidenciou que diferentes formas de autoridade encontram reconhecimento no espaço educacional. Conhecimento acadêmico, experiência profissional e posição hierárquica não constituem referências necessariamente excludentes, mas fundamentos de legitimidade que coexistem e se relacionam nas práticas institucionais. Compreender essa articulação é especialmente importante em processos formativos destinados a profissionais que já exercem funções de comando.

A discussão sobre a imprevisibilidade previsível permitiu, por sua vez, reconhecer que determinadas aprendizagens decorrem das próprias condições em que o curso acontece. A necessidade de administrar responsabilidades simultâneas, responder a alterações de planejamento e interpretar acontecimentos críticos integra a experiência dos participantes, ainda que não constitua conteúdo formalmente previsto. Essas situações não produzem efeitos uniformes nem representam necessariamente estratégias

pedagógicas intencionais, mas ajudam a compreender a relação entre currículo e cultura organizacional.

O estudo evidencia, ainda, uma particularidade da formação continuada em etapas avançadas da carreira: os participantes chegam aos espaços educacionais trazendo saberes, valores e concepções sobre o exercício profissional constituídos ao longo de diferentes processos de socialização. A formação não começa do zero, tampouco encerra a construção das identidades profissionais. Novos conhecimentos são interpretados em relação às experiências anteriores e aos critérios de reconhecimento presentes na instituição.

A contribuição da análise ultrapassa a especificidade do ensino policial. O caso do CSPM chama atenção para a necessidade de compreender os currículos em relação às culturas profissionais e às trajetórias dos sujeitos a quem se destinam. Entre aquilo que uma proposta educacional prescreve e aquilo que se aprende em sua realização, existem relações, experiências e formas de reconhecimento que também participam da formação. No CSPM, formar para o comando quem já comanda significa colocar em relação diferentes saberes e concepções de autoridade, em um processo no qual referências institucionais podem ser reafirmadas, tensionadas ou ressignificadas.

Palavras-chave: Formação de lideranças; Currículo oculto; Cultura organizacional; Socialização profissional; Polícia Militar.

REFERÊNCIAS

OBERLING, Alessandra Fontana. Maconheiro, dependente, viciado ou traficante? Representações e práticas da Polícia Militar sobre o consumo e o comércio de drogas na Cidade do Rio de Janeiro. 2011. Dissertação (Mestrado) – PPGA, 2011.

PONCIONI, Paula. Tornar-se policial: o processo de construção da identidade profissional do policial nas academias de polícia. 1. ed. Curitiba: Appris, 2021.

SHERMAN, Lawrence W. Policiamento baseado em evidências. Tradução do Instituto Cidade Segura, 2019.