



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



MATEUS BATISTELA PEREIRA

**CURSO DE HABILITAÇÃO DE OFICIAIS AUXILIARES
(CHOA) NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS:
Um estudo sob a luz da teoria de gestão por competência**

GOIÂNIA-GO

2024

MATEUS BATISTELA PEREIRA

**CURSO DE HABILITAÇÃO DE OFICIAIS AUXILIARES
(CHOA) NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS:
Um estudo sob a luz da teoria de gestão por competência**

Projeto de Pesquisa apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Cesar Augustus Adorno Ferreira Lima

GOIÂNIA-GO

2024

CURSO DE HABILITAÇÃO DE OFICIAIS AUXILIARES (CHO) NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS: Um estudo sob a luz da teoria de gestão por competência

AUXILIARY OFFICERS QUALIFICATION COURSE (CHO) IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS: A study under the light of competency management theory

Mateus Batistela Pereira¹

Cesar Augustus Adorno Ferreira Lima²

RESUMO

Este estudo teve como objetivo discutir se o Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) da Polícia Militar do Estado de Goiás proporciona uma formação adequada para a transição de funções operacionais para funções de gestão e liderança. Utilizando uma abordagem qualitativa com questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas, o estudo explora as percepções e experiências dos egressos do CHOA, focando nas competências técnicas, comportamentais e gerenciais adquiridas e sua aplicabilidade prática. A análise dos dados revelou que a maioria dos entrevistados considera a formação relevante. No entanto, eles apontaram áreas de melhoria, como a necessidade de maior ênfase em treinamento prático, melhor uso de tecnologias aplicadas à segurança pública e aprimoramento do corpo docente. Além disso, destacaram a importância de conteúdos sobre gestão de pessoas e técnicas de liderança mais aprofundadas. Muitos entrevistados sugeriram que o curso poderia se beneficiar de uma estrutura curricular mais dinâmica e atualizada, que incluía simulações e práticas reais da atividade do oficial. Também foi mencionada a importância de reduzir aulas ociosas e melhorar a organização geral do curso.

Palavras-chaves: Gestão por Competências; Formação Policial; Liderança.

ABSTRACT

This study aimed to discuss whether the Auxiliary Officers Training Course (CHOA) of the Military Police of the State of Goiás provides adequate training for the transition from operational functions to management and leadership roles. Using a qualitative approach with structured questionnaires and semi-structured interviews, the study explores the perceptions and experiences of CHOA graduates, focusing on the technical, behavioral, and managerial competencies acquired and their practical applicability. Data analysis revealed that most respondents consider the training relevant. However, they pointed out areas for improvement,

¹Aluno do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito e Especialista em Direito Penal e Direito Processual Pena. Email: mateus10batistela@gmail.com

² Perito Criminal da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás. Mestre em Gestão Organizacional (UFG), Especialista em Ciências Forenses (FOC) e Gestão de Pessoas (IPOG). Orientador e Professor do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: pharmaperito@gmail.com.

such as the need for greater emphasis on practical training, better use of technologies applied to public security, and improvement of the faculty. Additionally, they highlighted the importance of more in-depth content on people management and leadership techniques. Many respondents suggested that the course could benefit from a more dynamic and updated curriculum structure, including simulations and real-world practices. The importance of reducing idle classes and improving the overall organization of the course was also mentioned.

Keywords: Competency Management; Police Training; Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A formação de oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás passa por uma fase importante, o Curso de Qualificação de Oficiais Auxiliares (CHOA), destinado a especialistas que atendam a determinados requisitos, como a conclusão do curso de aperfeiçoamento de sargento (CAS) e um período mínimo de serviço. Este curso rege-se por critérios rigorosos, previstos em legislação específica, com o objetivo de preparar oficiais auxiliares qualificados para assumirem responsabilidades administrativas e de comando na estrutura militar. A lei atual estabelece limites de idade e funções, garantindo que os candidatos tenham a experiência e maturidade necessárias para o desafio em questão.

O objetivo do CHOA não é simplesmente a troca de cargos, mas a formação de oficiais capacitados para o desempenho de funções de apoio e assessoria nas diversas áreas administrativas e operacionais da Polícia Militar. A duração do curso é estritamente regulamentada por lei, resultando na promoção do graduado ao posto de Segundo Tenente. Este evento histórico não marca apenas um ponto de virada, mas também o início de uma jornada de liderança, gestão e tomada de decisões no complexo cenário da segurança pública.

A gestão por competências emerge como um pilar fundamental para o desenvolvimento organizacional, especialmente em contextos tão dinâmicos e exigentes como o da segurança pública (Carbone, 2016). A implementação desta abordagem na formação oferecida pelo Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) é necessária para assegurar que os futuros oficiais não apenas adquiram conhecimentos técnicos, mas também desenvolvam habilidades essenciais e atitudes condizentes com os valores e necessidades da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Ao focar no desenvolvimento de competências específicas, como liderança, tomada de decisão crítica, gestão de equipes e resolução de conflitos, a gestão por competências prepara os oficiais para enfrentar os desafios contemporâneos da segurança pública com eficácia e responsabilidade. Essa abordagem promove um alinhamento entre os objetivos individuais de desenvolvimento dos oficiais e os objetivos estratégicos da organização, resultando em uma

força de trabalho mais engajada, preparada e adaptável às mudanças constantes do ambiente de segurança pública (Félix, 2005).

Todos os anos, o Estado de Goiás vê cerca de cem novos funcionários formados graças ao CHOA. Esses homens foram então distribuídos por todo o governo, onde desempenharam papéis importantes na gestão de unidades policiais. Este processo de formação contínua é importante para inovar e fortalecer a estrutura de liderança da Polícia Militar, garantindo uma gestão eficaz e de acordo com as modernas necessidades de segurança.

No entanto, a eficácia da CHOA na preparação adequada dos formandos para satisfazer os requisitos específicos das polícias militares permanece controversa. A investigação mostra que, apesar da extensa formação acadêmica, as deficiências na preparação prática podem prejudicar a eficácia destes novos oficiais nas suas funções de gestão e liderança. A transição de sargento, com décadas de experiência em funções de combate, para oficial encarregado de decisões estratégicas em apenas seis meses, levanta questões sobre a adequação e eficácia do programa de treinamento oferecido.

Diagnosticar estes potenciais deficiências é um passo importante no processo de desenvolvimento de qualidade da CHOA. Sordi (2017) destaca que compreender as áreas de melhoria permite não apenas adaptar o currículo e os métodos do curso, mas também garantir que os oficiais assistentes em treinamento atendam às expectativas e responsabilidades do posto de segundo-tenente. A gestão de competências, um método moderno de desenvolvimento organizacional, pode fornecer informações valiosas para a melhoria do curso, garantindo que as competências sejam desenvolvidas de acordo com as necessidades reais da Polícia Militar, do contexto e das comunidades que serve.

Portanto, analisar o CHOA do ponto de vista teórico da gestão de capacidade não é apenas importante, mas também importante para o desenvolvimento contínuo da qualidade da formação dos policiais auxiliares na Polícia Militar do Estado de Goiás. Determinar e colmatar lacunas na formação atual para melhorar a eficácia das unidades policiais, preparando melhor os líderes das unidades, garantindo assim que as necessidades da unidade sejam efetivamente atendidas. Esta investigação pretende contribuir para este objetivo, sugerindo formas de reforçar as competências essenciais necessárias ao pessoal de apoio.

Neste contexto, este estudo levantou dois problemas de pesquisa a serem respondidos:
- Problema de Pesquisa: 1º) -Quais as competências necessárias para que o 2º Tenente que ascende pelo CHOA exerça suas funções; 2º) O CHOA consegue desenvolver as competências para o exercício do Oficialato?

O objetivo geral deste estudo foi avaliar se o CHOA, segundo a percepção dos policiais, proporciona uma formação adequada que equipa os policiais com as habilidades e conhecimentos necessários para transitar de funções operacionais para funções de gestão e liderança dentro da Polícia Militar. Foram estabelecidos dois objetivos específicos a serem alcançadas: Apontar a percepção dos policiais sobre as disciplinas que são ofertadas no CHOA; e avaliar se essas disciplinas preparam os policiais no campo da liderança e gestão.

A hipótese central deste estudo sugere que, embora o Curso de Certificação de Oficiais Auxiliares (CHOA) da Polícia Militar do Estado de Goiás tenha sido instituído com o objetivo de desenvolver as competências básicas para um Oficial de Polícia, ainda existe uma grande lacuna entre as competências teóricas e a efetiva prática das competências no exercício do oficialato. O currículo e as competências propostas foram desenvolvidos com sucesso para aqueles que pretendem tornar-se oficiais. Esta diferença pode dever-se a uma série de fatores, incluindo a adequação do currículo, os métodos de ensino utilizados e a duração do curso, que pode ser incompleta ou completamente incompatível com as necessidades reais e contemporâneas dos oficiais.

A pesquisa sobre o Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) na Polícia Militar do Estado de Goiás é de suma importância tanto para a sociedade quanto para a instituição militar. Ao investigar a efetividade do CHOA sob a perspectiva da teoria de gestão por competência, este estudo busca identificar e propor melhorias nas competências desenvolvidas durante o curso, alinhando-as mais estreitamente às necessidades reais do trabalho policial. Para a sociedade, um aperfeiçoamento nas competências dos oficiais auxiliares implica em um serviço de segurança pública mais eficiente e preparado para lidar com os desafios contemporâneos, resultando em maior segurança e confiança da população nas forças de segurança. Para a Polícia Militar, a pesquisa oferece subsídios valiosos para a reformulação e aprimoramento do curso, garantindo que os oficiais estejam melhor preparados para cumprir suas funções de maneira competente e eficaz, promovendo uma gestão mais estratégica e qualificada dentro da corporação.

Neste estudo, visamos explorar a eficácia do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) da Polícia Militar do Estado de Goiás através de uma metodologia qualitativa, utilizando questionário semiestruturado implementado via formulário do Google Forms, conforme descrito no Apêndice A e seguindo as diretrizes de Rodrigues et al., (2015). Este método permitirá analisar profundamente as percepções e experiências dos egressos do CHOA, com foco nas competências adquiridas e sua aplicabilidade na prática. O questionário, elaborado com base na teoria de gestão por competências, abordará as dimensões cognitiva,

psicomotora e afetiva, essenciais para liderança e gestão. Após a coleta, as respostas serão analisadas no Excel, seguindo a metodologia sugerida por Maia (2020), para identificar padrões e temas recorrentes que revelem como o curso contribui para o desenvolvimento das competências necessárias aos oficiais. Os resultados dessa análise podem gerar informações que permitam aprimorar o CHOA, alinhando-o ainda mais às necessidades de formação e desenvolvimento de competências na Polícia Militar do Estado de Goiás.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão de literatura sobre a teoria de gestão por competência, serão explorados os conceitos fundamentais e as principais abordagens teóricas que sustentam essa metodologia de gestão. Inicialmente, discutiremos a origem e a evolução da teoria de gestão por competência, destacando as contribuições de estudiosos renomados na área. Em seguida, analisaremos como a gestão por competência se aplica ao contexto organizacional, enfatizando suas vantagens na identificação, desenvolvimento e avaliação de competências essenciais para o desempenho eficaz das funções profissionais. Também serão examinadas práticas de implementação bem-sucedidas em diferentes setores, com um foco especial no setor público e nas forças de segurança. Por fim, a revisão abordará pesquisas empíricas que demonstram a aplicação prática da teoria de gestão por competência, oferecendo insights sobre sua eficácia e desafios, estabelecendo uma base sólida para a análise do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) na Polícia Militar do Estado de Goiás.

2.1 TEORIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A teoria da gestão de talentos representa uma abordagem estratégica e integrada para melhorar a eficácia organizacional através do desenvolvimento e utilização de competências individuais essenciais. Este conceito, que surgiu nas últimas décadas como resposta às novas necessidades do mercado e do local de trabalho, enfatiza a importância de alinhar as competências, conhecimentos e atitudes dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização (Montezano et al., 2019).

No cerne da gestão por competências está a ideia de que para cada função numa organização existe um conjunto específico de competências que podem ser identificadas, medidas e desenvolvidas. Estas competências estão organizadas em três categorias principais: conhecimento (saber), competências (saber fazer) e atitudes (querer fazer), que são a base para a seleção, desenvolvimento, avaliação e recompensa do pessoal (Vargas et al., 2021).

A teoria da gestão de talentos, baseada na melhoria da eficácia organizacional através do reconhecimento e desenvolvimento de competências individuais fundamentais, fornece um enquadramento teórico adequado para a análise do CHOA da Polícia Militar. Por ter surgido como uma resposta às novas necessidades do mercado de trabalho e à necessidade de traçar estratégias entre as competências dos funcionários e os objetivos organizacionais, esta teoria enfatiza a importância de determinar, medir e aprimorar competências específicas em cada função dentro da organização. Organizadas em torno de conhecimentos, competências e atitudes, estas competências constituem a espinha dorsal do processo de seleção, desenvolvimento, avaliação e promoção de funcionários.

Uma das principais vantagens desta abordagem é a capacidade de proporcionar uma compreensão clara do que se espera de cada colaborador, permitindo que a gestão de recursos humanos seja objetiva e consistente com os objetivos organizacionais. Ao identificar competências-chave, as organizações podem melhorar o recrutamento, a formação, o desenvolvimento profissional e as avaliações de desempenho (Montezano; Petry, 2020).

A implementação bem sucedida da gestão de capacidade requer uma compreensão profunda das necessidades estratégicas de uma organização e a capacidade de traduzir essas necessidades em capacidades específicas. Isto inclui um processo contínuo de mapeamento de competências, avaliação de lacunas de competências e desenvolvimento e monitorização de planos de ação para colmatar essas lacunas (Carbone et al., 2016).

Em contextos militares e policiais, a gestão de competências assume certa importância devido à complexidade das tarefas desempenhadas e à necessidade de responder rápida e eficazmente a situações críticas. A identificação das competências essenciais dos oficiais e de outros membros da força pode ajudar a garantir que estão prontos para liderar, tomar decisões e ter um bom desempenho sob pressão (Capuano et al., 2015).

A adoção da gestão por competências nas forças armadas e na polícia também facilita a modernização e a profissionalização destas organizações. Ao focar em competências específicas, é possível melhorar a eficiência, a ética e o comprometimento com os valores organizacionais, contribuindo para a construção de uma cultura de trabalho de qualidade (Vargas et al., 2021).

Um dos desafios da gestão de talentos é garantir que o programa de talentos permaneça relevante e se adapte às mudanças no ambiente externo e às prioridades estratégicas. Isto requer um compromisso com a avaliação e formação contínua de competências, bem como flexibilidade para adaptar programas de desenvolvimento profissional conforme necessário.

A gestão da inteligência, portanto, não só promove a modernização e profissionalização das forças policiais, enfatizando a importância de competências claramente definidas para aumentar a eficiência e o bom comportamento, mas também é consistente com o objetivo deste estudo examinar se a CHOA capacita a polícia. Os oficiais têm as habilidades e o conhecimento necessários para passar de funções executivas para cargos de gestão e liderança. O ajuste entre a teoria da gestão da capacidade e o foco desta investigação na CHOA destaca a importância de uma abordagem sistemática e flexível ao desenvolvimento profissional no domínio da segurança pública, garantindo que os agentes estejam preparados para liderar eficazmente num ambiente cada vez mais complexo.

A gestão baseada em competências também pode promover uma maior igualdade de oportunidades dentro de uma organização, apoiando o crescimento profissional e o desenvolvimento de carreira de acordo com objetivos e critérios claros. Isto pode ajudar a reduzir o impacto da discriminação e do preconceito, promovendo um local de trabalho justo e equitativo.

No entanto, Sordi (2017) relata que a implementação bem-sucedida da gestão de talentos requer um investimento significativo de tempo e recursos. O desenvolvimento de capacidades eficazes para programas de mapeamento, teste e desenvolvimento pode ser complexo e requer uma colaboração estreita entre diferentes partes da organização.

Por fim, a gestão de talentos, quando feita de forma adequada, proporciona uma ferramenta poderosa para alinhar os esforços individuais com os objetivos organizacionais, promovendo o crescimento pessoal e profissional e, ao mesmo tempo, aumentando a competitividade e o desempenho da organização no longo prazo. No contexto da aplicação da lei, isto significa uma maior capacidade de servir e proteger o público de forma eficaz e eficiente.

2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SUBSISTEMA DE TREINAMENTO

Nos últimos anos, a gestão por competências se disseminou como um novo paradigma na administração de empresas, despertando o interesse de pesquisadores e organizações (Carbone et al., 2009). Essa abordagem coloca a competência e o desempenho dos colaboradores no centro das atenções, buscando compreender como esses elementos se relacionam e como o contexto pode influenciá-los.

Embora o campo teórico tenha avançado significativamente na explicação dessas relações, ainda há muitas questões sem resposta. Diversas suposições e construtos teóricos ainda carecem de comprovação empírica (Brandão, 2008).

Embora o termo "competência", por si só, possa parecer simples, sua definição se revela um labirinto multifacetado, desafiando a compreensão. Diversos estudiosos, como Ruas (2005), dedicaram-se a desvendar seus mistérios, tecendo diferentes perspectivas sobre essa teia complexa.

Em sua essência, a competência se traduz na ação ou atuação do indivíduo em um contexto profissional específico (Gilbert, 1978; Gonczi, 1999). Mais do que habilidades isoladas, ela representa uma constelação de atributos pessoais que se manifestam no desempenho do trabalho.

Três pilares fundamentais sustentam a estrutura da competência: 1). Conhecimento: a base teórica que norteia a ação, abrangendo desde conceitos básicos até princípios complexos da área de atuação; 2). Habilidades: a capacidade de colocar o conhecimento em prática, realizando tarefas e resolvendo problemas com destreza e eficiência; e 3). Atitudes: a postura e o comportamento do indivíduo, que refletem seus valores, crenças e motivações, influenciando diretamente a forma como ele interage com o ambiente de trabalho e com seus colegas.

Durand (2000) e Dutra (2004) categorizam os fundamentos da competência em diversas dimensões: A dimensão Cognitiva, que engloba o conhecimento e a habilidade de processar informação; a dimensão Psicomotora, que abrange habilidades físicas e a agilidade na realização de tarefas; e a dimensão Afetiva, que se refere às atitudes, valores e comportamentos individuais. Reconhecendo a complexidade da competência e a interconexão entre seus pilares, somos capazes de enfrentar os desafios do ambiente profissional de maneira mais eficaz, estabelecendo conexões entre o conhecimento adquirido, as habilidades desenvolvidas e as atitudes adotadas para alcançar o êxito.

O aprendizado é a chave para o desenvolvimento de competências, e as empresas enfrentam o desafio de criar novas formas de proporcionar oportunidades de aprendizado aos seus colaboradores. A complexa realidade do mercado gera demandas cada vez mais específicas, ampliando a lacuna entre o conhecimento que as pessoas possuem e as habilidades que precisam adquirir. Para suprir essa demanda, as empresas precisam oferecer oportunidades formais de aprendizado, como treinamentos e ações de desenvolvimento e educação (TD&E).

De forma geral, o processo de treinamento pode ser descrito como uma iniciativa consciente e estratégica por parte da empresa para facilitar a obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz no trabalho conforme Wexley,

(1984). Em outras palavras, visa capacitar os funcionários com as competências essenciais para executar suas tarefas conforme planejado por Sonnentag, Niessen e Ohly (2004).

A relação entre Treinamento e Desenvolvimento (TD&E) e o desenvolvimento de competências em profissionais é amplamente estudada na gestão de pessoas. Felix (2005) investigou 470 gestores públicos e encontrou que aqueles com mais de 50 horas de treinamento apresentaram maior domínio de competências gerenciais comparados aos que tiveram menos treinamento. Brandão (2008) analisou a influência de programas de treinamento na produtividade e absenteísmo, concluindo que programas que combinam teoria e prática e focam em habilidades específicas têm maior impacto positivo. Chiavenato (2009) verificou que empresas que investem em TD&E para desenvolver competências dos colaboradores apresentam melhor desempenho em lucratividade, crescimento e competitividade.

A análise dos estudos mencionados demonstra que o TD&E pode ter um impacto positivo no desenvolvimento de competências e no desempenho organizacional. A quantidade de horas de treinamento frequentadas, a qualidade dos programas de TD&E e o foco no desenvolvimento de habilidades específicas para o trabalho são fatores importantes para o sucesso das ações de TD&E.

O investimento em TD&E é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de profissionais mais competentes e para o aumento da competitividade das empresas. As empresas que desejam alcançar melhores resultados devem considerar o TD&E como um investimento essencial para o sucesso do negócio.

A gestão por competências é uma ferramenta poderosa para otimizar o subsistema de T&D e garantir que os colaboradores estejam preparados para os desafios do mercado e para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Através da implementação eficaz dessa abordagem, as empresas podem fortalecer sua força de trabalho e construir uma base sólida para o sucesso futuro.

2.3 TIPOS DE COMPETÊNCIAS: TÉCNICAS, COMPORTAMENTAIS E GERENCIAIS

Para falar em gestão de competência, é necessário compreender seus tipos e características. A competência técnica refere-se ao conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para aplicar princípios técnicos e informações em um setor específico. Brandão e Bahry (2005) afirmam que envolve desenvolver competências técnicas especializadas e interpessoais transferíveis, essenciais para adaptação e sucesso em diversos contextos profissionais.

A competência técnica é necessária para o desempenho eficaz das funções específicas de uma posição. Por exemplo, educadores precisam de estratégias de ensino e habilidades de interação, enquanto profissionais de TI devem operar sistemas complexos. Desenvolver continuamente essas competências aumenta a qualificação, empregabilidade e capacidade de realizar tarefas com alta qualidade (LEME, 2006).

O segundo tipo são as competências comportamentais, que afetam interações e reações a situações. Gonçalves e Accioly (2019) destacam que essas habilidades moldam comportamentos importantes, como respostas emocionais, processos de pensamento e habilidades sociais. São fundamentais para comunicação eficaz e empatia, e podem ser desenvolvidas e melhoradas através de educação e prática, sendo importantes para a progressão na carreira.

Um exemplo comum de habilidades comportamentais é a comunicação, que inclui escrita, escuta ativa e interpretação não-verbal. Comunicação eficaz envolve expressar pensamentos e compreender os outros. Outras habilidades incluem empatia, que permite entender as perspectivas dos outros, e resolução de conflitos, focada na solução construtiva. Gestão do tempo e tomada de decisões também são importantes para o desempenho (NASCIMENTO et al., 2017).

Para melhorar essas competências, é útil focar em habilidades específicas, definir metas realistas e procurar oportunidades práticas para aplicá-las. Observar colegas competentes pode fornecer informações valiosas e acelerar o aprendizado. As novas competências devem ser praticadas diariamente para solidificação e uso eficaz (NASCIMENTO; SOUZA; ADAID-CASTRO, 2020).

Há as competências gerenciais. Os gerentes são essenciais para o sucesso organizacional, liderando projetos, equipes e atingindo metas. Para serem eficazes, precisam de um conjunto especializado de competências, como empreendedorismo, que impulsionam a inovação e orientam equipes de sucesso (BRANDÃO et al., 2010).

Habilidades de gerenciamento são um conjunto diversificado de qualidades e habilidades que permitem aos indivíduos liderar e organizar equipes com eficácia em um ambiente de negócios. Essas habilidades são amplamente categorizadas em dois tipos principais: habilidades básicas e habilidades sociais. Hard skills são habilidades técnicas adquiridas por meio de educação, treinamento ou experiência prática e incluem competências como proficiência em software de gerenciamento de projetos, análise financeira e conhecimento específico do setor. As habilidades interpessoais, por outro lado, são atributos interpessoais que melhoram as interações, a tomada de decisões, a liderança e as capacidades de resolução de

conflitos de um indivíduo. Isso inclui pensamento crítico, comunicação, resolução de problemas e inteligência emocional (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Independentemente do setor ou da função específica, certas habilidades essenciais são fundamentais para uma gestão bem-sucedida. As habilidades de liderança envolvem a capacidade de inspirar e motivar os membros da equipe, promovendo um esforço coletivo para atingir objetivos compartilhados. Isso requer forte comunicação e pensamento estratégico. O planejamento é outra habilidade essencial, que envolve o estabelecimento de objetivos claros, a elaboração de estratégias viáveis e a alocação eficaz de recursos. Por último, a comunicação é fundamental; envolve a capacidade de articular ideias de forma clara e persuasiva, tanto verbalmente como por escrito, o que é essencial para a cooperação e minimização de mal-entendidos dentro da organização (LINHARES, 2023).

3 METODOLOGIA

Para investigar a eficácia do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) na Polícia Militar do Estado de Goiás, à luz da teoria de gestão por competências, será adotada uma abordagem metodológica qualitativa aprimorada, utilizando questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas. O objetivo é explorar profundamente as percepções, experiências e avaliações dos alunos egressos, focando nas competências técnicas, comportamentais e gerenciais adquiridas e sua aplicabilidade prática.

O questionário, disponibilizado por meio de um formulário do Google Forms (Apêndice A), foi elaborado para captar as várias dimensões das competências, detalhando cada uma delas, incluindo conhecimentos específicos, habilidades interpessoais e capacidades de gestão. Para garantir a participação ampla e flexível, os participantes poderão completar as perguntas em um momento conveniente. O Questionário, visa ainda, avaliar as competências de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1: Competências Avaliadas

Tipo De Competência	Definição	Base Teórica
Competências Técnicas	Conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para aplicar princípios técnicos e informações relevantes dentro de um setor específico.	Brandão e Bahry (2005)

Competências Comportamentais	Habilidades pessoais que afetam diretamente as interações com outras pessoas e as reações às situações.	Gonçalves e Accioly (2019)
Competências Gerenciais	Habilidades necessárias para o desempenho eficaz nas funções de gestão e liderança.	Brandão et al. (2010)

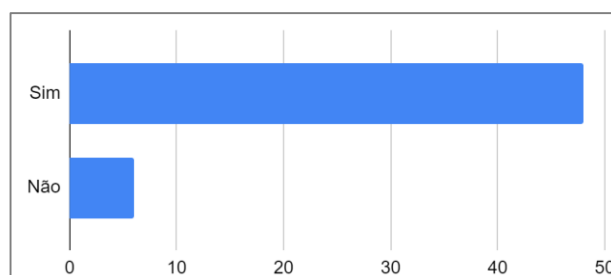
A seleção dos participantes abrangerá egressos do CHOA de diversas turmas, com prioridade para as duas últimas turmas formadas em 2023 e 2022, além dos alunos do CHOA de 2024, com o intuito de obter uma diversidade de experiências e percepções. Após a coleta de dados, as respostas obtidas serão exportadas para o Microsoft Excel, onde será realizada uma análise qualitativa detalhada.

A interpretação dos dados buscará conectar as experiências dos egressos com os princípios da teoria de gestão por competências, com o objetivo de entender como o CHOA contribui para a formação competente dos oficiais. Os resultados e análises serão posteriormente discutidos no contexto das práticas atuais de gestão de talentos e desenvolvimento de competências na Polícia Militar do Estado de Goiás.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo contou com a participação de 54 entrevistados da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Um primeiro aspecto avaliado foi a formação dos entrevistados no Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA). Os resultados obtidos são descritos no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Tem formação CHOA?



A análise do Gráfico 1 revela que a maioria dos entrevistados da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), aproximadamente 88,9%, possui formação no Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA), enquanto apenas 11,1% não têm essa formação devido a ainda estarem cursando o CHOA no momento da realização da pesquisa. Esses resultados indicam sugerindo que a formação no CHOA é amplamente valorizada e procurada. Isso implica um

reconhecimento da importância do curso para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para funções de gestão e liderança dentro da Polícia Militar.

Em seguida, foi feita uma análise de gênero, onde foram obtidos os resultados da Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição por Gênero

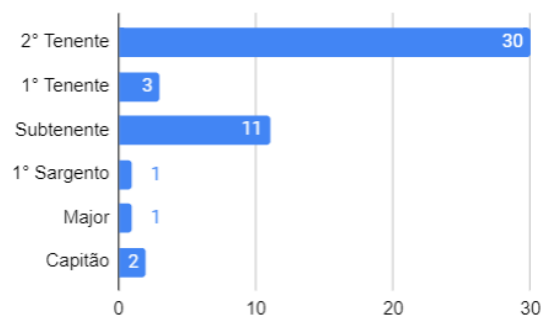
Gênero	Quantidade	Percentual
Masculino	43	89,6%
Feminino	5	10,4%

Nota-se uma disparidade. Cerca de 89,6% dos entrevistados são do sexo masculino, enquanto apenas 10,4% são do sexo feminino. Essa discrepância sugere uma predominância masculina dentro da instituição, o que pode refletir desafios relacionados à igualdade de gênero e diversidade dentro da Polícia Militar de Goiás. A baixa representação feminina pode indicar barreiras ou desafios enfrentados pelas mulheres no acesso e na permanência na carreira policial, o que pode ser um aspecto a ser investigado e abordado para promover uma maior equidade de gênero dentro da instituição.

Esse cenário é destacado por Montezano e Petry (2020), que afirmam que o ambiente policial ainda apresenta barreiras para o acesso de mulheres. Segundo os autores, a implementação de políticas de gestão por competências pode ser uma estratégia eficaz para superar esses desafios e promover uma cultura organizacional mais inclusiva.

A investigação sobre a avaliação da formação foi realizada com base na percepção dos policiais. A primeira questão desse eixo buscou compreender a distribuição das patentes atuais dos entrevistados na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Esses dados estão representados no Gráfico 3.

Gráfico 2 - Qual sua patente atual na PMGO?

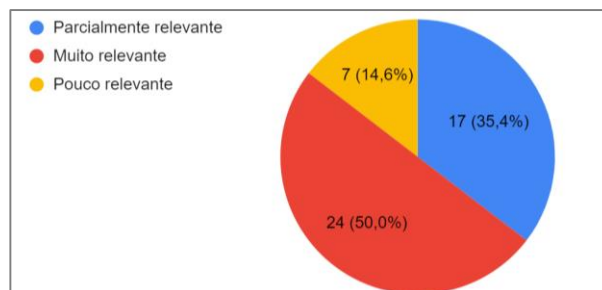


A presença maior de 2º Tenentes sugere que a maioria dos entrevistados está em um estágio intermediário de sua carreira na PMGO. Isso pode indicar uma representação significativa de oficiais em estágios iniciais ou intermediários de suas carreiras, o que pode

impactar suas percepções e avaliações sobre a formação recebida. As patentes mais altas, como Major e Capitão, estão menos representadas nesta amostra, o que pode influenciar a diversidade de perspectivas sobre a formação oferecida pela PMGO.

Ainda na avaliação da formação, a investigação realizada por meio do Gráfico 3 buscou compreender como os entrevistados avaliam a relevância da grade curricular do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) para suas funções atuais como oficiais na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO).

Gráfico 3 - Como você avalia a relevância da grade curricular do CHOA para sua função atual como oficial?

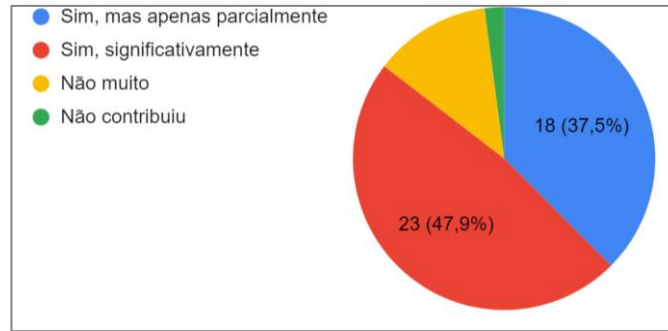


O Gráfico 3 revela que a maioria dos oficiais entrevistados da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) considera a grade curricular do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) muito relevante (50%) para suas funções atuais, sugerindo uma percepção positiva da preparação oferecida pelo curso. Outros 35,4% avaliaram a grade como parcialmente relevante, reconhecendo sua utilidade, mas identificando áreas para melhorias.

Com base no que Brandão et al. (2010) discutem, a relevância de um curso de formação está diretamente ligada ao desenvolvimento de competências gerenciais adequadas para o desempenho das funções no ambiente de trabalho. Isso se alinha aos resultados observados no Gráfico 3. A percepção positiva reflete que a formação oferecida pelo CHOA é eficaz em preparar os profissionais para as demandas e responsabilidades de suas posições dentro da instituição.

Já no Gráfico 4, foi avaliado se a metodologia de ensino adotada no CHOA contribuiu para o desenvolvimento profissional dos entrevistados.

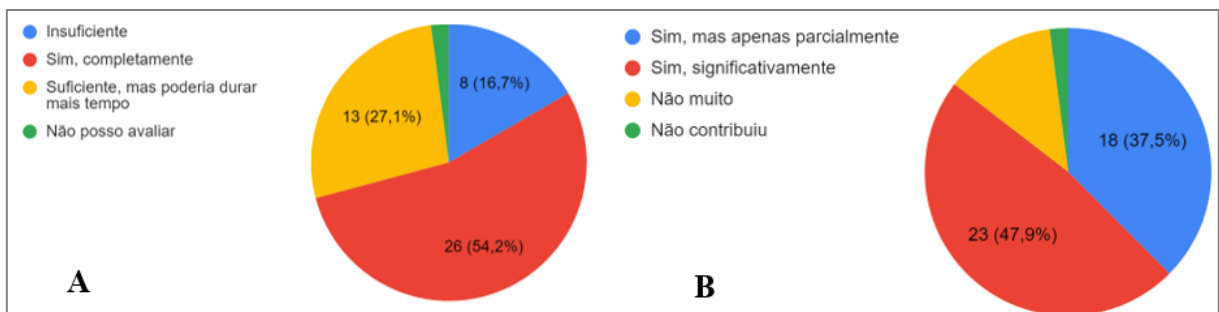
Gráfico 4 – A metodologia de ensino adotada no CHOA contribuiu para o seu desenvolvimento profissional?



Ao analisar o Gráfico 5, observamos que a maioria dos entrevistados, representando 47,9%, percebeu que a metodologia de ensino do CHOA contribuiu significativamente para seu desenvolvimento profissional, indicando uma percepção positiva da eficácia da metodologia utilizada. Outros 37,5% dos entrevistados consideraram que a metodologia contribuiu de forma parcial, reconhecendo sua utilidade, mas identificando áreas de melhoria. Por outro lado, cerca de 13% dos entrevistados expressaram uma visão menos favorável, sugerindo que a metodologia contribuiu de forma limitada para seu desenvolvimento profissional, o que destaca uma oportunidade para avaliar e reformular a abordagem educacional do CHOA para atender melhor às necessidades dos oficiais da PMGO.

Na Figura 1 foram concatenados dois gráficos que busca analisa se o tempo de duração do CHOA é suficiente para uma formação adequada às necessidades da função de oficial e se os materiais didáticos fornecidos durante o curso atenderam às suas expectativas e necessidades de aprendizado

Figura 1 – (A) Análise da duração do CHOA; (B) Avaliação dos materiais didáticos fornecidos durante o curso.



Na Figura 1-A, destaca-se que a maioria dos entrevistados (54,2%) considera o tempo de duração do CHOA completamente suficiente para atender às demandas da função de oficial, sugerindo confiança na adequação do curso. Cerca de 27,1% acreditam que o tempo é

suficiente, mas poderia ser estendido para uma formação mais detalhada, enquanto 16,7% acham o período insuficiente, indicando preocupações sobre a cobertura completa dos tópicos necessários.

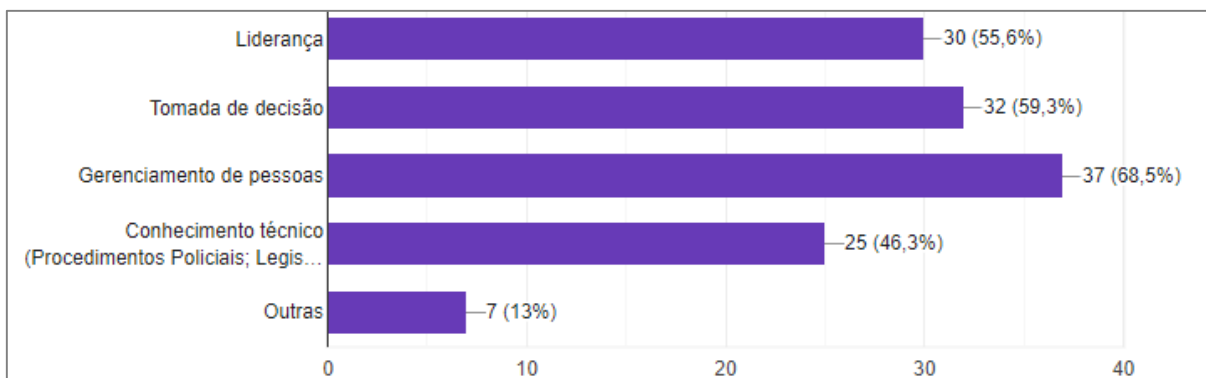
Na Figura 1-B, a maioria dos entrevistados (47,9%) avaliou que os materiais didáticos fornecidos durante o curso atenderam parcialmente às suas expectativas e necessidades de aprendizado, sugerindo uma percepção mista sobre sua eficácia. Cerca de 37,5% afirmaram que suas expectativas foram totalmente atendidas, enquanto 9,3% expressaram insatisfação com os materiais, indicando a necessidade de melhorias para garantir uma experiência de aprendizado mais eficaz e satisfatória.

De acordo com Brandão et al. (2010), o desenvolvimento de competências gerenciais é crucial para o desempenho profissional eficaz. A Figura 1-A reflete essa importância, com a maioria dos entrevistados considerando o tempo do CHOA suficiente para desenvolver habilidades necessárias. Já Brandão e Bahry (2005) destacam a importância de métodos adequados para mapeamento de competências, refletido na avaliação dos materiais didáticos na Figura 1-B. Com 47,9% dos entrevistados considerando os materiais parcialmente adequados e 9,3% insatisfeitos, há uma necessidade clara de revisão e aprimoramento dos recursos didáticos. Como apontam Brandão e Bahry, a eficácia dos materiais de ensino é fundamental para o desenvolvimento de competências profissionais.

Portanto, é essencial que a PMGO considere essas avaliações para aprimorar a duração e a qualidade dos conteúdos e materiais do CHOA. Implementar técnicas de mapeamento de competências, conforme sugerido por Brandão e Bahry, pode identificar áreas que precisam de melhorias, garantindo que o curso continue a ser relevante e eficaz no desenvolvimento das habilidades necessárias para os oficiais.

Posteriormente, o estudo direcionou-se para outro conjunto de investigações, explorando as competências desenvolvidas durante o CHOA. O primeiro resultado dessa linha de análise, apresentado no Gráfico 5, investiga quais competências os entrevistados consideram terem sido mais desenvolvidas ao longo do curso.

Gráfico 5 - Quais competências você considera que foram mais desenvolvidas durante o CHOA? (Escolha até 3)



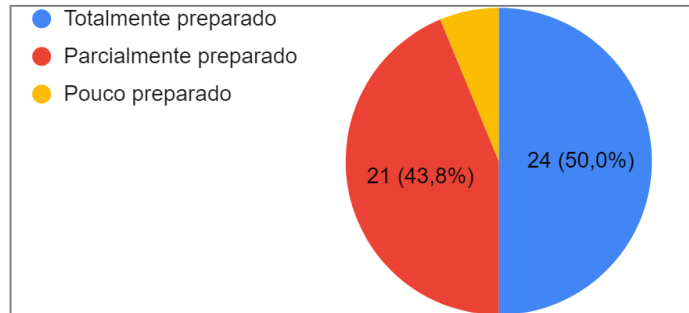
Os resultados mostram que 55,6% dos entrevistados destacam a importância da liderança na formação dos oficiais da PMGO. A tomada de decisão foi apontada por 59,3%, refletindo a ênfase na capacidade dos oficiais em tomar decisões eficazes em situações complexas. O gerenciamento de pessoas foi considerado crucial por 68,5%, evidenciando sua relevância para a liderança e administração de equipes. O conhecimento técnico, embora valorizado, foi escolhido por 46,3%, indicando maior ênfase em habilidades comportamentais no CHOA. A opção "outras" foi selecionada por 13%, sugerindo a percepção de competências adicionais desenvolvidas durante o curso.

De acordo com Brandão et al. (2010), o desenvolvimento de competências gerenciais é essencial para o desempenho eficaz nas funções profissionais. Isso justifica a valorização de habilidades como liderança e tomada de decisão pelos entrevistados, pois são cruciais para a gestão de equipes e eficácia em situações complexas na PMGO. A ênfase em habilidades comportamentais sobre o conhecimento técnico indica que a formação no CHOA está alinhada com a necessidade de preparar os oficiais para desafios práticos e de liderança.

Capuano (2015) reforça que a gestão por competências no setor público deve ser adaptada às necessidades específicas dos profissionais. A alta valorização do gerenciamento de pessoas (68,5%) mostra que o CHOA está alinhado com as melhores práticas de desenvolvimento de habilidades gerenciais, promovendo uma formação que responde às demandas reais do trabalho policial. Portanto, a maior relevância atribuída a competências como liderança e gerenciamento de pessoas é justificada pela necessidade de desenvolver habilidades diretamente aplicáveis ao contexto operacional dos oficiais da PMGO.

Na sequência, o Gráfico 9 traz como os entrevistados sentiu preparado para exercer a liderança após a conclusão do CHOA. Os dados são dispostos no gráfico 9.

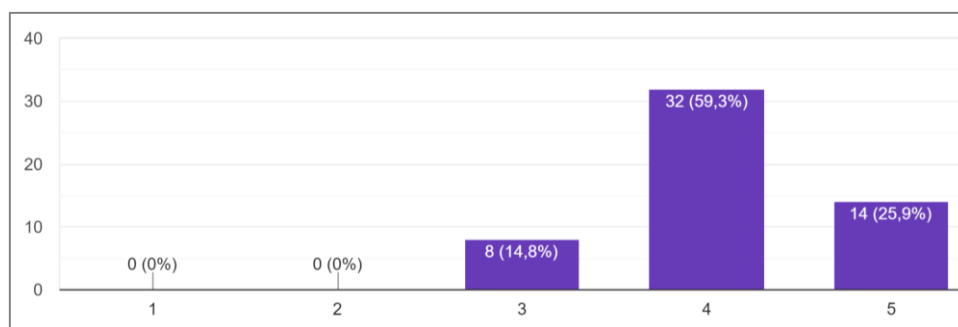
Gráfico 6 - Você se sentiu preparado para exercer a liderança após a conclusão do CHOA?



A análise do Gráfico 6 revela as percepções dos entrevistados sobre sua preparação para exercer a liderança após o CHOA. Cerca de 50% sentem-se totalmente preparados, mostrando confiança na formação recebida. Outros 43,8% sentem-se parcialmente preparados, sugerindo uma visão mista sobre a eficácia do curso. Uma menor proporção, 7,4%, sente-se pouco preparada, indicando uma percepção de insuficiência na preparação para liderança. Esses resultados destacam a eficácia percebida do CHOA em preparar oficiais para a liderança e apontam possíveis áreas de melhoria.

Já no Gráfico 7, foi analisado como os policiais avaliam sua capacidade de tomada de decisão após o CHOA em comparação com antes do curso? (1- Muito pior; 2 – Piorada; 3- Sem alterações; 4 – Melhorada; 5 - Muito melhor). No Gráfico 10 estão os resultados.

Gráfico 7 – Como você avalia sua capacidade de tomada de decisão após o CHOA em comparação com antes do curso? (1- Muito pior; 2 – Piorada; 3- Sem alterações; 4 – Melhorada; 5 - Muito melhor)



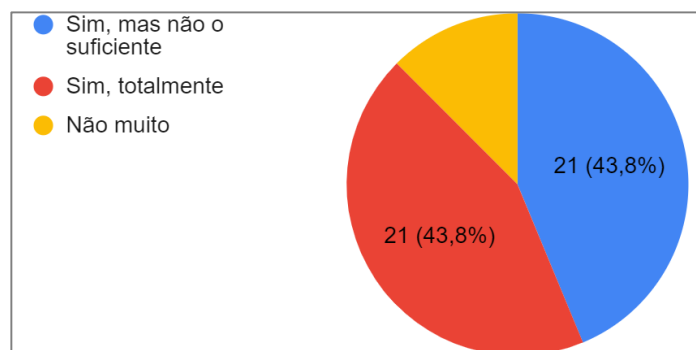
Os policiais indicaram, em sua maioria (59,3%), que tiveram sua tomada de decisão melhorada. 14 policiais indicaram que ficou muito melhorada, apontando a importância do curso para a amostra em questão. Apenas 8 indicaram não ter tido alterações. Isso mostra que o curso alcança seus objetivos ao treinar os policiais.

De acordo com Brandão et al. (2010), o desenvolvimento de competências gerenciais, como liderança, é crucial para o desempenho profissional eficaz. A confiança na preparação para liderança, refletida no Gráfico 6, demonstra que o CHOA está alinhado com essa necessidade. No entanto, a percepção mista indica que ainda há espaço para melhorias no curso para garantir que todos os oficiais se sintam plenamente preparados.

Capuano (2015) reforça a importância de adaptar a gestão por competências às necessidades específicas dos profissionais no setor público. A melhora na capacidade de tomada de decisão, como mostrado no Gráfico 7, confirma que o CHOA está efetivamente capacitando os oficiais para enfrentar desafios complexos e tomar decisões informadas. A elevada porcentagem de entrevistados que relataram melhorias indica que o curso cumpre seu papel no desenvolvimento de competências essenciais.

No gráfico 11 foi analisado se o CHOA ofereceu ferramentas adequadas para o gerenciamento de conflitos e pessoas. Vamos analisar.

Gráfico 11 - O curso ofereceu ferramentas adequadas para o gerenciamento de conflitos e pessoas?



A maioria relata que sim, mas não suficientemente, como indicado por 43,8% dos policiais. Do mesmo modo, 13,8% indicam que o CHOA oferece ferramentas adequadamente. Essa falta de consonância nas respostas mostra que o CHOA deve olhar mais atentamente para esta questão.

No campo da atuação profissional, a Tabela 1 descreve a percepção dos entrevistados sobre a contribuição do CHOA no sentido da preparação dos entrevistados.

Tabela 1: Respostas para as questões 12 e 13.

Na sua opinião, qual aspecto do CHOA contribuiu mais significativamente para sua preparação para as funções de oficial?	
Respostas	Percentual
Conteúdo programático	20,8%
Habilidades de liderança	31,3%
Metodologia de ensino	18,8%
Treinamento prático	25,0%
Gestão de conflitos	4,1%
Qual ou quais conhecimentos e habilidades você teve que utilizar ou desenvolver em seu serviço policial militar como 2º Tenente e não foi trabalhado ao longo do curso?	
Respostas	Percentual
Uso avançado de tecnologia	39,6%
Conhecimento jurídico específico	16,7%
Estratégias de comunicação com a comunidade	16,7%
Táticas de negociação	16,7%
Gerenciamento de situações de crise	10,4%

Com base na tabela 1, e observando a questão 12, nota-se 31,3% consideram que a liderança foi a competência mais trabalhada e mais aprimorada. 25% informam que o treinamento prático é o que mais contribuiu. Conteúdo programático e metodologia do ensino aparecem em seguida como os que mais contribuíram. Isso mostra que a amostra considera que foram aprimoradas habilidades no campo prático de sua atuação.

Na sequência, avaliou-se qual ou quais conhecimentos e habilidades se utiliza ou desenvolve no serviço policial militar como 2º Tenente e não foi trabalhado ao longo do curso. Observa-se uma proporção semelhante de respostas, com exceção da primeira opção, que é o uso de tecnologia com 39,6% de marcações. As demais opções apresentam números similares, indicando uma visão diversificada da população analisada em relação aos seus conhecimentos e habilidades desenvolvidos.

Na Tabela 2, foi feita uma análise investigando se os policiais encontraram dificuldades na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no CHOA.

Tabela 2: Dificuldades na Aplicação Prática dos Conhecimentos Adquiridos no CHOA.

Dificuldades Encontradas	Percentual
Falta de recursos tecnológicos	18,8%
Não encontrei dificuldades	33,3%
Interação com a comunidade	29,2%
Gestão de equipe e liderança	12,6%
Aplicação de teoria na prática	6,1%

Analisando a Tabela 2 nota-se opiniões diversas. A opção mais marcada foi a “Não encontrei dificuldades”, com 33,3% de marcações. Em seguida, "Aplicação de teoria na prática" também se destaca como uma opção bastante marcada, com 29,2% de marcações.

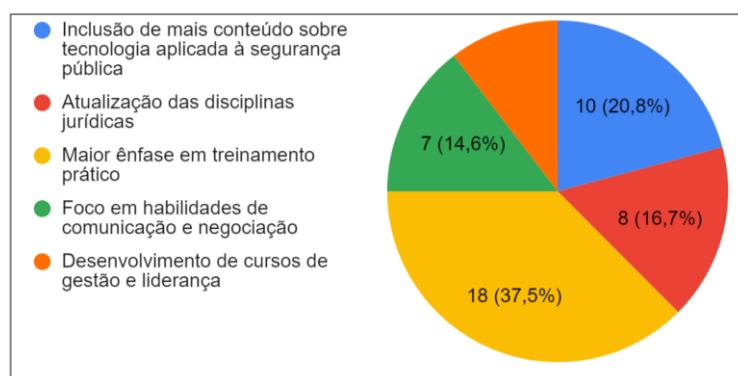
Segundo Brandão et al. (2010), desenvolver competências gerenciais é crucial para o desempenho eficaz. A dificuldade em "Interação com a comunidade" destaca a necessidade de aprimorar essas competências no CHOA, indicando a importância de mais treinamento prático e simulações realistas. A "Falta de recursos tecnológicos" mencionada por 18,8% dos entrevistados aponta uma área crítica. Capuano (2015) argumenta que a gestão por competências deve ser adaptada às necessidades dos profissionais e à realidade tecnológica atual. Modernizar os recursos tecnológicos do CHOA poderia melhorar significativamente a formação dos oficiais.

Dificuldades em "Gestão de equipe e liderança" (12,6%) e "Aplicação de teoria na prática" (6,1%) sugerem que, embora o CHOA cubra esses aspectos, a prática integrada ainda precisa ser melhorada. Brandão e Bahry (2005) enfatizam a importância de métodos adequados para mapear competências, o que pode orientar as melhorias necessárias no currículo.

Portanto, os achados da Tabela 2 sublinham a necessidade de equilibrar teoria e prática no CHOA, atualizar recursos tecnológicos e reforçar habilidades de interação comunitária e liderança.

Na sequência, o último eixo foi a sugestão de melhorias por parte dos entrevistados. Isso foi feito em duas questões, e a primeira delas, mostrada no Gráfico 15, busca compreender: "Quais mudanças você sugeriria na grade curricular para melhor atender às necessidades dos futuros oficiais?" Analisemos:

Gráfico 8 - Quais mudanças você sugeriria na grade curricular para melhor atender às necessidades dos futuros oficiais?



O gráfico também mostra respostas diversas. 37,2% da amostra acha que poderia ter maior ênfase em treinamento prático. 20,8% acha que seria bom ter inclusão de mais conteúdo sobre tecnologia aplicada à segurança pública. Foco em habilidade de comunicação e negociação, bem como atuação das disciplinas jurídicas, também se mostraram como pontos que poderiam ser melhorados.

Também foi perguntado o que eles acham, por meio de uma questão aberta, e suas opiniões expressas abaixo.

Acredito que o curso deveria ter mais ênfase em conhecimentos administrativo e humana.

Não usar os alunos CHOA para exercer funções de auxiliares.

Maior tempo de aulas para procedimentos e uso de tecnologias.

Melhorar o corpo docente da APM. Diminuir aulas ociosas, falta de instrutores, exigir mais do aluno.

A análise das opiniões dos entrevistados sobre o Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) revela diversas sugestões e preocupações. Um entrevistado sugere maior ênfase em conhecimentos administrativos e humanos, enquanto outro expressa discordância sobre o uso dos alunos do CHOA para funções de auxiliares, propondo que sejam designados para funções mais alinhadas com seu treinamento. Há também a sugestão de aumentar o tempo dedicado a procedimentos e uso de tecnologias. A melhoria do corpo docente da Academia de Polícia Militar (APM) é apontada como necessária, ressaltando a importância de instrutores qualificados. Além disso, preocupações sobre a gestão do curso incluem a diminuição de aulas ociosas, a falta de instrutores e a necessidade de exigir mais dos alunos. Essas opiniões destacam áreas específicas para melhorias no CHOA, visando atender melhor às necessidades dos futuros oficiais.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo avaliar se o Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) da Polícia Militar do Estado de Goiás proporciona uma formação adequada que capacita os policiais a transitar de funções operacionais para funções de gestão e liderança. Através de uma abordagem qualitativa, utilizando questionários estruturados e entrevistas semi-estruturadas, foram exploradas as percepções e experiências dos egressos do CHOA, com foco nas competências técnicas, comportamentais e gerenciais adquiridas e sua aplicabilidade prática.

A análise dos dados revelou que a maioria dos entrevistados considera a formação oferecida pelo CHOA relevante para suas funções. No entanto, surgiram áreas de melhoria, tais como a necessidade de maior ênfase em treinamento prático, a integração de tecnologias aplicadas à segurança pública e o aprimoramento do corpo docente. Além disso, os entrevistados destacaram a importância de conteúdos mais aprofundados sobre gestão de pessoas e técnicas de liderança. Muitos sugeriram que o curso poderia se beneficiar de uma estrutura curricular mais dinâmica e atualizada, incluindo simulações e práticas reais, reduzindo aulas ociosas e melhorando a organização geral do curso.

Essas conclusões indicam que, embora o CHOA tenha sucesso em várias áreas, há espaço significativo para melhorias que podem potencialmente aumentar a eficácia do curso. A ênfase em treinamento prático e o uso de tecnologias modernas são essenciais para preparar os oficiais para os desafios contemporâneos da segurança pública. A melhoria do corpo docente também é crucial para garantir que os oficiais recebam a melhor formação possível.

As limitações deste estudo incluem o tamanho da amostra e a natureza qualitativa dos dados, que podem não capturar todas as nuances das experiências dos egressos. Para futuros estudos, seria benéfico ampliar a amostra e incluir métodos quantitativos para complementar os achados qualitativos. Além disso, investigar a longo prazo o impacto do CHOA nas carreiras dos oficiais poderia fornecer uma visão mais abrangente da eficácia do curso.

Os objetivos estabelecidos na introdução foram amplamente atingidos. Identificaram-se as competências necessárias para o exercício das funções de oficial pelo 2º Tenente após o CHOA e analisou-se a eficácia do curso no desenvolvimento dessas competências. A pesquisa confirmou que, embora o CHOA contribua significativamente para a formação dos oficiais, melhorias específicas podem aumentar ainda mais sua eficácia.

Para dar continuidade à discussão do tema, recomenda-se um foco contínuo na atualização do currículo do CHOA, incorporando feedback regular dos egressos e adaptando o conteúdo às necessidades emergentes da segurança pública. Além disso, é vital promover uma cultura de melhoria contínua, onde as mudanças são baseadas em evidências e avaliações contínuas.

Em conclusão, o CHOA desempenha um papel crucial na preparação dos oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, mas há áreas que, se aprimoradas, podem aumentar significativamente a eficácia do curso. Ao implementar as recomendações sugeridas, a Polícia Militar pode assegurar que seus oficiais estejam melhor equipados para enfrentar os desafios dinâmicos e complexos da segurança pública moderna.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, p. 171-182, 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Gestão. org**, v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.
- CARBONE, Angela et al. An exploration of internal factors influencing student learning of programming. In: **Proceedings of the Eleventh Australasian Conference on Computing Education-Volume 95**. 2009. p. 25-34.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Manole, 2009.
- DURAND, José Carlos Garcia. **Política e gestão cultural: Brasil, USA e Europa**. 2000.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de administração contemporânea**, v. 4, p. 161-176, 2000.
- FÉLIX, Cléa Mara Reis. A prática de competências gerenciais no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 2, p. 255 a 278-255 a 278, 2005.
- GILBERT, Tim. How Writing Programmed Instruction Can Develop Teaching Skills. **Journal of Further and Higher Education**, v. 2, n. 1, p. 66-69, 1978.
- GONÇALVES, Maria Clara Lopes Santos; ACCIOLY, Sérgio Ricardo Pereira. O processo de coaching no desenvolvimento das competências comportamentais essenciais para os gestores de recursos humanos. **SEMPESq-Semana de Pesquisa da Unit-Alagoas**, n. 7, 2019.
- GONCZI, Andrew. Competency based assessment in the professions in Australia. **Assessment in Education: Principles, Policy & Practice**, v. 1, n. 1, p. 27-44, 1994.
- LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. Qualitymark Editora Ltda, 2006.
- LINHARES, Pedro Victor Rodrigues. **Professor gestor: o desenvolvimento de competências gerenciais**. Editora Dialética, 2023.

MAIA, Ana Cláudia Bortolozzi. Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa Elaboração, aplicação e análise de conteúdo. **São Paulo: Pedro e João**, 2020.

MONTEZANO, Lana et al. Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 47-66, 2020.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE eletrônica**, v. 5, 2006.

NASCIMENTO, Leanilde et al. Relação entre competências comportamentais e desempenho acadêmico. **Revista de gestão e contabilidade da UFPI**, v. 4, n. 1, p. 87-104, 2017.

NASCIMENTO, Thiago Gomes; SOUZA, Eda Castro Lucas de; ADAID-CASTRO, Breno Giovanni. Escala de competências profissionais para policiais: evidências de sua adequação psicométrica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 99-120, 2020.

RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes; CHAGAS, Paulo César; CORRÊA, Claudia Regina. Pesquisa mediada pela internet: possibilidades de aplicação de entrevista online nas ciências da gestão. **Negócios em Projeção**, v. 6, n. 2, p. 69-77, 2015.

RUAS, Roberto. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 121-142, 2005.

SONNENTAG, Sabine; NIESSEN, Cornelia; OHLY, Sandra. Learning at work: training and development. **International review of industrial and organizational psychology**, v. 19, p. 249-290, 2004.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**. Saraiva Educação SA, 2017.

VARGAS, Tiago Corrêa et al. Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 2, p. 804-813, 2021.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Formação no CHOA

2. Qual sua turma de formação no CHOA?
3. Qual sua patente atual na PMGO?

- Soldado
- Cabo
- 3º Sargento
- 2º Sargento
- 1º Sargento
- Subtenente
- Aspirante
- 2º Tenente
- 1º Tenente
- Capitão
- Major
- Tenete - Coronel
- Coronel

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

4. Como você avalia a relevância da grade curricular do CHOA para sua função atual como oficial?

- Muito relevante
- Parcialmente relevante
- Pouco relevante
- Irrelevante

5. A metodologia de ensino adotada no CHOA contribuiu para o seu desenvolvimento profissional?

- Sim, significativamente
- Sim, mas apenas parcialmente
- Não muito
- Não contribuiu

6. O tempo de duração do CHOA é suficiente para uma formação adequada às necessidades da função de oficial?

- Sim, completamente
- Suficiente, mas poderia durar mais tempo
- Insuficiente
- Não posso avaliar

7. Os materiais didáticos fornecidos durante o curso atenderam às suas expectativas e necessidades de aprendizado?

- Totalmente atendidas
- Parcialmente atendidas
- Pouco atendidas
- Não atendidas

COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

8. Quais competências você considera que foram mais desenvolvidas durante o CHOA? (Escolha até 3)

- Liderança
- Tomada de decisão
- Gerenciamento de pessoas
- Conhecimento técnico (Procedimentos Policiais; Legislação Aplicável; Uso de Equipamentos)
- Outras

Você se sentiu preparado para exercer a liderança após a conclusão do CHOA?

Totalmente preparado
 Parcialmente preparado
 Pouco preparado
 Não preparado

9. Como você avalia sua capacidade de tomada de decisão após o CHOA em comparação com antes do curso?

Muito melhorada
 Ligeiramente melhorada
 Sem alterações
 Piorada

10. O curso ofereceu ferramentas adequadas para o gerenciamento de conflitos e pessoas?

Sim, totalmente
 Sim, mas não o suficiente
 Não muito
 Não ofereceu

ATUAÇÃO PROFISSIONAL

11. Na sua opinião, qual aspecto do CHOA contribuiu mais significativamente para sua preparação para as funções de oficial?

Metodologia de ensino
 Conteúdo programático
 Treinamento prático
 Habilidades de liderança
 Gestão de conflitos

12. Qual ou quais conhecimentos e habilidades você teve que utilizar ou desenvolver em seu serviço policial militar como 2º Tenente e não foi trabalhado ao longo do curso?

Gerenciamento de situações de crise
 Uso avançado de tecnologia
 Estratégias de comunicação com a comunidade
 Táticas de negociação
 Conhecimento jurídico específico

13. Você encontrou dificuldades na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no CHOA? Se sim, quais?

Não encontrei dificuldades
 Aplicação de teoria na prática
 Falta de recursos tecnológicos
 Gestão de equipe e liderança
 Interação com a comunidade

SUGESTÕES DE MELHORIAS

14. Quais mudanças você sugeriria na grade curricular para melhor atender às necessidades dos futuros oficiais?

Maior ênfase em treinamento prático
 Inclusão de mais conteúdo sobre tecnologia aplicada à segurança pública
 Foco em habilidades de comunicação e negociação
 Atualização das disciplinas jurídicas
 Desenvolvimento de cursos de gestão e liderança