



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



LUCAS PASSOS GALVÃO

**ALTERNATIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA
A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS CONCERNENTES À
REGULARIDADE NOS CONCURSOS PÚBLICOS PARA CADETES**

GOIÂNIA-GO

2024

LUCAS PASSOS GALVÃO

**ALTERNATIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA
A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS CONCERNENTES À
REGULARIDADE NOS CONCURSOS PÚBLICOS PARA CADETES**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Antônio de Paula.

GOIÂNIA-GO

2024

ALTERNATIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS CONCERNENTES À REGULARIDADE NOS CONCURSOS PÚBLICOS PARA CADETES

ALTERNATIVES FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES FOR THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS CONCERNING REGULARITY IN PUBLIC COMPETITIONS FOR CADETS

Lucas Passos Galvão¹
Márcio Antônio de Paula²

Resumo

O objetivo do estudo foi analisar a periodicidade dos concursos públicos para cadetes, futuros oficiais, da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) entre 2012 e 2024, comparando-a com os modelos das polícias militares de Minas Gerais (PMMG) e do Distrito Federal (PMDF), e propor melhorias estratégicas. Para isso, utilizou-se uma abordagem metodológica mista, composta por análise quantitativa da frequência dos certames, aplicação de questionário aos oficiais da PMGO e uma análise SWOT para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do modelo atual. Os resultados evidenciaram que a PMGO realizou apenas três concursos no período analisado, enquanto Minas Gerais registrou 12 e o Distrito Federal, dois. A frequência irregular dos certames públicos em Goiás foi apontada como um fator que compromete a liderança militar dos cadetes, pois os cursos de formação de oficiais não têm ordenação e continuidade. A análise SWOT revelou como fraquezas a frequência irregular dos certames públicos e a falta de planejamento de longo prazo. Por outro lado, identificaram-se oportunidades de aprendizado com os modelos estruturados de recrutamento adotados pela PMMG e PMDF, que incluem práticas de maior previsibilidade nos certames públicos para cadetes bem como o fracionamento de convocações. Foi proposto um modelo de recrutamento anual para a PMGO, aliado a planejamento estratégico e orçamentário, com vistas a garantir a reposição contínua de cadetes e a formação regular de novos oficiais. Concluiu-se que a regularidade nos processos seletivos é essencial para a eficiência da gestão de recursos humanos e o fortalecimento institucional da PMGO. Estudos futuros podem explorar o uso de ferramentas preditivas para otimizar o planejamento de recrutamento.

Palavras-chave: Concursos públicos; Liderança militar; Gestão estratégica; Segurança pública

Abstract

The objective of the study was to analyze the frequency of public examinations for cadets, future officers, of the Military Police of the State of Goiás (PMGO) between 2012 and 2024, comparing it with the models of the military police of Minas Gerais (PMMG) and the Federal District (PMDF), and to propose strategic improvements. To this end, a mixed methodological approach was used, consisting of a quantitative analysis of the frequency of examinations, application of a questionnaire to PMGO officers, and a SWOT analysis to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the current model. The results showed that PMGO held only three

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais - 47ª Turma e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito (UNIVERSO). E-mail: galvaoplatinum@gmail.com. Telefone: (62) 99178-9217.

² Orientador. Professor da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Graduado em Educação Física e Especialista em Fisiologia do Exercício e Treinamento Desportivo. Email: marcio.paula78@gmail.com. Telefone: (62) 98313-8355.

examinations in the period analyzed, while Minas Gerais registered 12 and the Federal District, two. The irregular frequency of public examinations in Goiás was pointed out as a factor that compromises the military leadership of cadets, since the officer training courses are not organized and have no continuity. The SWOT analysis revealed the irregular frequency of public examinations and the lack of long-term planning as weaknesses. On the other hand, learning opportunities were identified with the structured recruitment models adopted by PMMG and PMDF, which include practices of greater predictability in public competitions for cadets as well as the fractionation of calls. An annual recruitment model was proposed for PMGO, combined with strategic and budgetary planning, with a view to ensuring the continuous replacement of cadets and the regular training of new officers. It was concluded that regularity in the selection processes is essential for the efficiency of human resources management and the institutional strengthening of PMGO. Future studies can explore the use of predictive tools to optimize recruitment planning.

Keywords: Public tenders; Military leadership; Strategic management; Public safety

1 INTRODUÇÃO

No contexto das organizações modernas, especialmente no setor público, a seleção de novos profissionais representa uma ferramenta estratégica importante para manter a qualidade e a eficiência dos serviços prestados (Bardin *et al.*, 2011; Campos, 2014). O planejamento de recursos humanos, incluindo a regularidade de processos seletivos, é um elemento chave para garantir que a instituição se adapte continuamente às demandas de uma sociedade em constante transformação.

Em organizações de segurança pública, como as polícias militares, manter um quadro de profissionais qualificados e em número adequado é indispensável para a manutenção da ordem pública e para a resposta efetiva aos desafios crescentes da segurança pública (Costa *et al.*, 2020; Fernandes *et al.*, 2016).

A gestão estratégica de pessoal, ao incorporar processos seletivos regulares, possibilita que as organizações acompanhem as necessidades institucionais, além de oportunizar que garantam o desenvolvimento contínuo de habilidades e competências dentro de suas equipes (Oliveira, 2020).

Esse planejamento visa assegurar que as forças de segurança se mantenham preparadas para novos desafios, pois a constância e previsibilidade na admissão de novos oficiais impactam diretamente a eficiência, a prontidão e a capacidade de resposta da instituição (Brito, 2021). Nesse sentido, a seleção periódica de novos profissionais repõe o efetivo, e, permite a implementação de treinamentos alinhados às demandas contemporâneas de segurança pública (Campos, 2014; Costa, 2022).

Nessa linha, a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) tem enfrentado dificuldades para manter uma regularidade nesses concursos de ingresso para cadetes, futuros oficiais do quadro de oficiais de estado-maior - QOEM, o que gera consequências para sua atuação e planejamento de longo prazo. Entre 2012 e 2024, foram realizados apenas três concursos públicos para a admissão de novos oficiais, o que cria lacunas no contingente e compromete a capacidade da força policial de se manter adequada às demandas da população e aos desafios da segurança pública.

Esse cenário de irregularidade gera pressões adicionais, como sugere Costa (2022), que indica que quando novos concursos são finalmente realizados, há uma necessidade urgente de suprir as vagas, o que pode impactar negativamente a qualidade dos treinamentos e a preparação dos novos ingressos.

Ao comparar Goiás com outros estados, a disparidade se torna ainda mais evidente. Insta salientar que a comparação foi realizada do ano 2012 em diante, pois a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) estatuiu naquele ano a exigência de bacharelado em direito para o ingresso dos novos cadetes, futuros oficiais de carreira, enquanto Goiás já requeria desde 2005. Quanto ao Distrito Federal a obrigatoriedade de apresentação de diploma de conclusão de ensino superior em qualquer graduação se deu a partir do ano 2009.

Nesse sentido, no mesmo período de 12 anos, por exemplo, a PMMG realizou 12 concursos públicos para o recrutamento de cadetes. Esse contraste marcante destaca a irregularidade em Goiás e levanta importantes questões sobre a gestão e o planejamento estratégico dentro da PMGO. Enquanto Minas Gerais manteve uma abordagem mais consistente para o recrutamento de novos oficiais, Goiás não esteve no mesmo nível de consistência.

A falta de periodicidade no recrutamento de cadetes para a PMGO pode ter implicações mais profundas para a eficácia a longo prazo da instituição. Ciclos de recrutamento regulares são necessários não apenas para manter o número de efetivos, mas também para garantir o desenvolvimento contínuo de habilidades e capacidades entre os futuros oficiais. Sem concursos frequentes e previsíveis, a instituição corre o risco de perder sua capacidade de se adaptar a novos desafios de segurança e às crescentes necessidades de segurança pública.

Essa situação levanta a questão: quais estratégias a PMGO pode adotar para melhorar a periodicidade de seus concursos públicos? Analisar a abordagem adotada pela PMMG pode proporcionar uma visão do processo para que melhorias possam ser feitas. Ao entender como Minas Gerais consegue manter um cronograma constante de concursos e como eles estruturam seus processos de recrutamento e seleção, a PMGO pode desenvolver melhores diretrizes para garantir uma admissão de cadetes mais frequente e consistente.

Logo, a falta de periodicidade na realização de concursos públicos para o recrutamento de cadetes em Goiás destaca a necessidade de possíveis melhorias estratégicas na gestão policial. Aprendendo com outros estados e implementando práticas de recrutamento mais estruturadas, a PMGO pode garantir um fluxo mais confiável e eficiente de novos oficiais, aumentando sua capacidade de atender às demandas de segurança pública.

O objetivo deste estudo é, primeiramente, comparar a frequência e regularidade dos concursos de recrutamento de cadetes entre a Polícia Militar de Goiás, Polícia Militar do Distrito Federal e a Polícia Militar de Minas Gerais entre 2012 e 2024 (12 anos). Em seguida, realizar questionários com oficiais da Polícia Militar de Goiás para compreender suas percepções sobre a necessidade de maior regularidade nos concursos. E, por último, identificar fraquezas e potencialidades do processo atual por meio de uma análise SWOT, propondo um novo modelo de recrutamento que assegure uma periodicidade mais adequada, alinhada às demandas institucionais e de segurança pública.

Desse modo, os objetivos específicos são analisar a regularidade anual dos concursos públicos para cadetes da PMMG, a convocação fracionada dos candidatos aprovados em concurso público para admissão, como cadetes, no curso de formação de oficiais da PMDF, visando a propositura de sugestões à PMGO no tocante a manutenção de cadetes em cursos de formação de oficiais periodicamente, CFO 1, CFO 2 e CFO 3, ou seja, por meio de concurso público anual ou convocação seccionada, para formação de líderes bem forjados no ambiente acadêmico e prático.

Organizado em cinco seções principais, o estudo em tela, objetiva analisar a regularidade dos concursos públicos para cadetes da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) e propor melhorias no processo de recrutamento. A Introdução apresenta a relevância do planejamento estratégico de recursos humanos para a eficiência das instituições públicas, destacando a disparidade na frequência de certames em Goiás e Minas Gerais, ressaltando ainda a sistemática da convocação de aprovados de modo fracionado no Distrito Federal, e fundamenta a necessidade de estratégias regulares de recrutamento. A Revisão Teórica explora dois temas centrais: planejamento estratégico de recursos humanos e desenvolvimento de talentos na segurança pública, fornecendo base acadêmica para a análise e as propostas.

A metodologia adota uma abordagem mista, integrando análise quantitativa da frequência de concursos nos três estados, questionário com oficiais da PMGO e uma análise SWOT para identificar fraquezas, oportunidades e ameaças nos processos seletivos. Os Resultados e Discussão apresentam os achados, incluindo a análise SWOT e uma proposta de modelo de recrutamento anual para a PMGO, alinhado às demandas institucionais e de segurança

pública. Por fim, a conclusão sintetiza as descobertas e propõe recomendações para melhorar a periodicidade e a eficácia dos concursos, apontando caminhos para futuras pesquisas na área.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para embasar o estudo e as análises aqui apresentadas, esta pesquisa é orientada por dois temas centrais: planejamento estratégico de recursos humanos no setor público e desenvolvimento e retenção de talentos na segurança pública. Essa base permite uma análise abrangente dos processos de recrutamento na PMGO, PMMG e na PMDF, com foco na regularidade dos concursos públicos e como esses processos impactam a gestão geral da segurança pública.

O primeiro ponto traz a importância de alinhar as necessidades da força de trabalho com os objetivos institucionais, especialmente no setor público, onde as demandas da sociedade estão em constante mudança. O segundo assunto, por sua vez, aborda a necessidade de treinamento contínuo e suporte dentro das instituições de segurança pública, garantindo que os futuros oficiais sejam capazes de lidar com os desafios imediatos, e conseqüentemente preparados para demandas futuras.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

O planejamento estratégico de recursos humanos é um processo crítico dentro de qualquer organização, mas tem uma importância particular no setor público. De acordo com Fernandes, Furtado e Ferreira (2016), o planejamento estratégico envolve o alinhamento da força de trabalho para atingir os objetivos organizacionais, bem como a abordagem das complexas necessidades da sociedade. Instituições públicas, como a Polícia Militar de Goiás (PMGO), devem garantir que sua força de trabalho esteja preparada para responder às demandas de segurança em constante mudança, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade. É aqui que o planejamento eficaz de recursos humanos se torna vital, pois permite que a organização recrute, treine e retenha pessoal capaz de enfrentar os desafios únicos do serviço público (Pontes, 2022).

No setor público, o planejamento de recursos humanos vai além do simples recrutamento e contratação de funcionários. Ele abrange a previsão de longo prazo das necessidades da força de trabalho, levando em consideração aposentadorias, mudanças na demanda pública e a evolução dos serviços prestados (Trottmann e Corrêa, 2019). Para uma

instituição como a PMGO, isso significa antecipar futuros desafios de segurança e garantir que a força seja continuamente renovada com cadetes, futuros oficiais, bem treinados. Um planejamento adequado permite que a força policial mantenha sua prontidão operacional, evitando lacunas de pessoal que poderiam comprometer a segurança pública (Brito, Kato-Cruz e Endo, 2021).

Um componente-chave do planejamento estratégico de recursos humanos no setor público é alinhar os ciclos de recrutamento com as necessidades previstas. Diferentemente das organizações privadas, as instituições públicas muitas vezes enfrentam restrições orçamentárias e legais mais rígidas, o que torna indiscutível o planejamento antecipado. O recrutamento regular por meio de concursos públicos é uma ferramenta de destaque nesse processo (Costa *et al.*, 2020). Portanto, conforme expõem Trottmann e Corrêa (2019), estabelecer um cronograma de recrutamento previsível e regular é uma necessidade estratégica.

O planejamento eficaz de recursos humanos no setor público envolve o desenvolvimento contínuo da força de trabalho. Para organizações como a PMGO, não basta simplesmente recrutar cadetes; também é necessário garantir que esses futuros oficiais recebam treinamento contínuo para permanecerem proficientes em técnicas modernas de policiamento (Campos, 2014). Nesta senda, destaca-se a importância de cursos de formação de oficiais com regularidade, isto é, manter concomitantemente na Academia da polícia militar de Goiás o CFO 1, CFO 2 e CFO 3 para exercício da liderança militar e preservação da hierarquia e disciplina.

Isso requer uma abordagem estratégica que integre o treinamento e o desenvolvimento profissional ao plano mais amplo de recursos humanos. Ao fazer isso, a instituição pode garantir que seu pessoal esteja presente em número adequado, capacitado e adaptável a novos desafios (Marques Rahn e Weber, 2019).

O planejamento estratégico deve levar em consideração fatores externos que possam influenciar o recrutamento e as necessidades da força de trabalho. No setor público, fatores políticos, econômicos e sociais muitas vezes atuam de forma significativa na definição dos requisitos da força de trabalho (Oliveira, 2020). Por exemplo, mudanças nas preocupações com a segurança pública ou ameaças à segurança nacional podem levar a mudanças repentinas na demanda por policiais. Uma estratégia robusta de recursos humanos deve ser flexível o suficiente para acomodar essas mudanças sem comprometer a qualidade do serviço (Brito, Kato-Cruz e Endo, 2021).

Uma das questões mais urgentes no planejamento de recursos humanos no setor público é garantir um equilíbrio entre a quantidade e a qualidade da força de trabalho. Esse

desafio é particularmente evidente em organizações como a PMGO, onde ambos são necessários para manter a ordem pública (Pontes, 2022).

O planejamento estratégico de recursos humanos permite que a organização projete suas necessidades futuras de pessoal com base em tendências como taxas de criminalidade e crescimento populacional, garantindo que os esforços de recrutamento não sejam nem muito frequentes nem muito esparsos (Trottmann; Corrêa, 2019).

Relatando isso ao objetivo do estudo, a comparação entre a PMGO e a PMMG destaca a importância da regularidade nos ciclos de recrutamento de cadetes. O estudo visa explorar como os concursos públicos mais frequentes da PMMG permitiram que ela mantivesse uma força de trabalho estável, o que, por sua vez, contribui para uma gestão mais eficaz da segurança pública.

Em contraste, as práticas irregulares de recrutamento na PMGO resultaram em lacunas de pessoal que sobrecarregam a capacidade da instituição de desempenhar suas funções (Campos, 2014). O planejamento estratégico de recursos humanos poderia resolver essa questão, ao estabelecer um cronograma de recrutamento regular, levando em consideração o desenvolvido pela PMMG. Ou o desempenhado pela PMDF quando da convocação fracionada de aprovados em certame público para cadetes.

Outro ponto de destaque, um fator crítico, é a qualidade do processo de recrutamento. O estudo sugere que a PMGO poderia se beneficiar da adoção de algumas das estratégias utilizadas pela PMMG, como ciclos de recrutamento regulares a cada ano. Esses ciclos garantiriam um fluxo constante de novos cadetes, futuros oficiais, e permitiriam também uma melhor gestão da força de trabalho e dos programas de treinamento (Campos, 2014).

Ao integrar esses ciclos de recrutamento a uma estratégia mais ampla de recursos humanos, a PMGO pode planejar de forma mais eficaz as necessidades futuras de pessoal e garantir que seus cadetes, futuros oficiais, estejam bem-preparados para atender às demandas do policiamento moderno (Marques Rahn e Weber, 2019).

Logo, de modo geral, o planejamento estratégico de recursos humanos no setor público deve ser orientado para o futuro. Conforme pontuam Fernandes, Furtado e Ferreira (2016), não basta simplesmente atender às necessidades atuais de pessoal; organizações como a PMGO também devem planejar para o futuro. Isso envolve a previsão de mudanças potenciais no cenário de segurança pública, como avanços tecnológicos ou mudanças nos padrões de criminalidade, e o ajuste das estratégias de recrutamento e treinamento de acordo com essas mudanças (Pontes, 2022).

2.1.1 APRENDIZAGEM DA LIDERANÇA NO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

Os cadetes são preparados e forjados durante o curso de formação de oficiais para exercerem a liderança militar, pois pertencerão ao Quadro de Oficiais de Estado-Maior (QOEM). Logo, é destinado aos oficiais pertencentes ao aludido quadro o exercício, entre outras, das funções de comando, chefia, direção e administração superior dos diversos órgãos da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Nesse viés, a liderança é uma condição de destaque para o sucesso de qualquer instituição, independente de suas intenções, e o líder deve ser capaz de influenciar seus pares e subordinados ao desenvolvimento da missão da melhor forma possível, isto é, com os recursos disponíveis ao seu alcance, mesmo que limitados.

Liderar não está atrelado à pessoa em sua concepção, pois ninguém nasce necessariamente com essa pré-disposição. Na verdade, esse ato é uma escolha que qualquer indivíduo pode fazer. Ser líder pode ser considerado uma habilidade, ter a capacidade de influenciar alguém, é uma característica que pode ser aprendida e desenvolvida por quem quer que seja, desde que haja disposição de praticar as ações adequadas (Hunter, 1998).

A liderança é um atributo fundamental em diferentes esferas da sociedade, especialmente para instituições militares. O meio militar exige experiência, disciplina, planejamento, resiliência e habilidades de liderança para enfrentar os desafios da vida militar, e ao longo do tempo, diferentes tipos de liderança foram utilizados pelos militares para garantir o sucesso e a eficácia em missões e operações policiais militares.

Uma das características exigidas dos cadetes da PMGO é saber lidar com ambientes adversos, e às vezes, imprevisíveis, e para conseguir alcançar esse objetivo faz-se necessário submetê-los a atividades estressoras durante o período de formação, e exigir deles decisões apropriadas. A liderança militar requer habilidades de comunicação eficazes, capacidade de tomar decisões rápidas e precisas, e a competência para adaptar-se a ambientes voláteis e em constante mudança (Yammarino; Dubinsky, 2019, p. 78).

Outro aspecto importante para a liderança militar é garantir uma hierarquia rígida. Segundo Maxwell (2019), a hierarquia militar é estruturada de forma que cada nível de liderança seja responsável por um grupo específico de subordinados, e todos os membros da organização estejam claramente cientes de suas posições e funções. Essa estrutura hierárquica ajuda a garantir a coesão e a disciplina dentro das unidades militares, logo, essa estrutura não pode ser negligenciada.

Apesar dessa estrutura hierárquica definida ser bastante eficiente, o líder militar precisa saber usá-la de forma adequada para alcançar o equilíbrio entre realizar as tarefas necessárias e garantir a dignidade de seus subordinados. “A liderança militar bem-sucedida exige um equilíbrio entre a autoridade e a empatia, inspirando confiança e respeito nos subordinados” (Bass; Riggio, 2006, p. 102).

Então uma grande peculiaridade da carreira militar é o fato de ter que estar preparado para tomar decisões difíceis em situações de alta pressão, e equilibrar empatia e autoridade com seus subordinados, e por isso é necessário que se desenvolva essa habilidade nos futuros líderes militares. A liderança militar eficaz é caracterizada pela capacidade de tomar decisões rápidas e bem fundamentadas, considerando os riscos e benefícios para a missão e a segurança da equipe (Hackman; Johnson, 2013, p. 78).

Assim, considerando a liderança militar como atributo indispensável para o cadete, futuro oficial, é importante que a gestão estratégica de recursos humanos da PMGO promova os cursos de formação de oficiais de forma continuada, sem lacunas, isto é, que haja concomitância do CFO 1, do CFO 2 e do CFO 3 visando o exercício da liderança em ambiente acadêmico. Vale destacar que os futuros oficiais da PMGO deverão ter capacidade de adaptar-se a diversos contextos nos quais eles devem, ainda assim, exercerem bem sua liderança. "O líder que se mantém em constante aprendizado e aprimoramento tem a capacidade de adaptar-se às mudanças e de inspirar sua equipe a alcançar resultados excepcionais." (Kouzes e Posner, 2017, p. 92).

2.2 DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA SEGURANÇA PÚBLICA

O desenvolvimento e a retenção de talentos são componentes críticos de qualquer organização bem-sucedida, e as instituições de segurança pública não são exceção. Conforme Costa e Cruz (2022), o desenvolvimento de talentos garante que os cadetes estejam equipados com as habilidades necessárias para enfrentar os desafios atuais, e de igual maneira preparados para lidar com as crescentes necessidades de segurança.

A gestão adequada de talentos influencia diretamente a eficácia e a eficiência da força policial, impactando a segurança pública e o bem-estar geral da comunidade. Sabino e Andrade (2015) afirmam que "gestão de talentos na segurança pública é necessária não apenas para a continuidade operacional, mas também para a evolução da corporação em termos de inovação e adaptação a novos desafios."

Desenvolver talentos na segurança pública envolve treinamento contínuo e oportunidades de crescimento profissional. Segundo Vieira (2024), as demandas impostas aos

policiais estão em constante mudança, impulsionadas por avanços tecnológicos, novos tipos de crimes e expectativas da comunidade em evolução, tornando o treinamento constante uma necessidade estratégica.

Portanto, as organizações de segurança pública, como a PMGO, devem investir tanto no treinamento inicial quanto no contínuo para garantir que os cadetes, futuros oficiais, permaneçam competentes em suas funções (Pontes *et al.*, 2018). Isso inclui treinamentos especializados em áreas como crimes cibernéticos, gerenciamento de crises e policiamento comunitário, além de programas de desenvolvimento de liderança.

Um dos principais desafios na segurança pública é reter os talentos que foram desenvolvidos. De acordo com Sabino e Andrade (2015), a alta rotatividade nas forças policiais enfraquece a estrutura organizacional e compromete a capacidade de resposta da instituição. A criação de oportunidades de desenvolvimento de carreira, benefícios competitivos e um ambiente de trabalho de apoio são pilares para manter uma força de trabalho estável e experiente (Pontes, 2022).

"Uma gestão eficiente e eficaz se perfaz com planejamento prévio, para que se atinjam os principais objetivos em uma organização. Nas palavras de Tofoli (2015) planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos (Júnior; Melo, 2018, p. 314)."

Relacionando isso ao objetivo do estudo, os ciclos irregulares de recrutamento da PMGO afetam tanto a entrada de novos talentos quanto a retenção de oficiais experientes. Sabino e Andrade (2015) destacam que "a irregularidade no recrutamento pode sobrecarregar os oficiais existentes, levando ao esgotamento e, eventualmente, à rotatividade."

Em comparação, estados como Minas Gerais (PMMG), com ciclos de recrutamento mais regulares, conseguem equilibrar melhor os níveis de força de trabalho, garantindo um fluxo constante de talentos e melhor retenção de pessoal experiente, como descrevem Júnior e Melo (2018).

O recrutamento regular e o desenvolvimento de talentos estão interconectados. Segundo Costa e Cruz (2022), a consistência nos ciclos de recrutamento cria uma base sólida para o desenvolvimento contínuo de cadetes, futuros oficiais, promovendo uma cultura organizacional de aprendizado e crescimento. Oficiais experientes podem atuar como mentores para novos recrutas, facilitando a transição e garantindo que tanto os novos quanto os veteranos tenham oportunidades de desenvolvimento (Vieira, 2024).

Nessa toada, ciclos regulares de recrutamento ajudam a estabelecer um ritmo dentro da organização, garantindo que haja sempre um novo influxo de talentos, ao mesmo tempo em que se mantém o conhecimento e a expertise dos oficiais experientes (Pontes, 2022; Marques Rahn; Weber, 2019).

Quando o recrutamento é consistente, permite uma abordagem mais estruturada para o desenvolvimento profissional, pois novos cadetes, futuros oficiais, podem ser gradualmente integrados à força e aprender com seus colegas mais experientes (Campos, 2014). Essa dinâmica cria uma relação simbiótica em que ambos os grupos se beneficiam: os veteranos transmitem habilidades valiosas e conhecimento institucional, enquanto os recrutas trazem novas perspectivas e energia para a equipe (Oliveira, 2020).

Esse processo cíclico de recrutamento promove um ambiente mais sustentável para o desenvolvimento de liderança. Assim, infere-se que ter um fluxo previsível de recrutas permite que as instituições planejem com antecedência programas de treinamento, cursos de liderança e desenvolvimento de habilidades especializadas.

Os cadetes têm a oportunidade de crescer dentro da organização, e aqueles com potencial de liderança podem ser identificados desde cedo. Esse ciclo contínuo de aprendizado e desenvolvimento de liderança fortalece a carreira individual dos oficiais, além de contribuir para a eficácia e adaptabilidade da força como um todo (Vieira, 2024).

Em última análise, a integração de recrutamento consistente e desenvolvimento de talentos leva a uma força policial mais coesa e resiliente (Júnior; Melo, 2018). À medida que os oficiais avançam em suas carreiras, eles são mais propensos a se manter engajados e motivados, sabendo que existem claras oportunidades de crescimento e avanço (Pontes, 2022). Essa abordagem minimiza a rotatividade e garante que a organização retenha seu ativo mais valioso — suas pessoas — ao mesmo tempo que acompanha as crescentes demandas da segurança pública moderna (Costa *et al.*, 2020). Dessa forma, o recrutamento torna-se mais do que simplesmente preencher vagas; torna-se uma ferramenta estratégica para o sucesso institucional a longo prazo (Campos, 2014).

Portanto, ao adotar estratégias que promovam tanto o desenvolvimento quanto a retenção, a PMGO pode construir uma força de trabalho forte e estável, capaz de enfrentar os desafios do policiamento moderno.

3 METODOLOGIA

Este estudo utiliza uma abordagem metodológica mista, integrando análises quantitativas para investigar a regularidade e frequência dos concursos de recrutamento de cadetes, futuros oficiais da Polícia Militar de Goiás, Polícia Militar do Distrito Federal e Polícia Militar de Minas Gerais entre 2012 e 2024. A metodologia é composta por três etapas principais, alinhadas aos objetivos do estudo: análise comparativa dos concursos, entrevistas com oficiais da Polícia Militar de Goiás e uma análise SWOT do processo atual de recrutamento na PMGO.

Na primeira etapa, a análise quantitativa coletou dados sobre o número de concursos realizados nas três instituições entre 2012 e 2024, extraídos de documentos oficiais e editais. Esses dados foram organizados em tabelas e gráficos, permitindo visualizar a frequência dos concursos e identificar padrões e discrepâncias na periodicidade de recrutamento entre os estados.

Na segunda etapa, com o intuito de compreender as percepções dos próprios oficiais sobre a necessidade de uma maior regularidade nos concursos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, seguindo as bases de Lima (2016) com oficiais da Polícia Militar de Goiás.

A análise dessas entrevistas seguiu a abordagem temática de Braun e Clarke (2006), permitindo identificar temas relacionados à percepção dos oficiais sobre o impacto da irregularidade dos concursos públicos, as limitações e os potenciais benefícios de uma maior periodicidade no ingresso de novos cadetes.

Já a terceira etapa consistiu na aplicação de uma análise SWOT, destinada a identificar fraquezas, potencialidades, oportunidades e ameaças do modelo atual de recrutamento na PMGO. Essa análise foi fundamentada tanto nos dados quantitativos obtidos na comparação entre os estados quanto nas informações extraídas das entrevistas com os oficiais. O alvo foi identificar os pontos críticos do processo atual e propor um modelo de recrutamento com maior regularidade, idealmente com intervalos de um ano, que melhor se alinhasse às demandas institucionais e de segurança pública.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como proposto nos objetivos deste estudo, foram analisadas informações sobre os concursos públicos realizados em três estados brasileiros: Minas Gerais, Distrito Federal e Goiás, com ênfase especial neste último, dado sua função central na discussão. A pesquisa teve como

foco principal identificar o número de concursos realizados em cada estado, os cargos de cadete ofertados, evidenciando tendências e diferenças na oferta de vagas.

Nesse sentido, o Quadro 1 organiza essas informações de forma resumida, possibilitando uma análise comparativa entre os estados e destacando as disparidades no acesso a oportunidades. O Quadro 1 apresenta dados que revelam o número de concursos realizados entre 2012 e 2024 e os cargos ofertados em cada processo seletivo. Essa organização é importante para compreender as diferenças de investimento e organização entre os estados.

Observa-se que, enquanto Minas Gerais apresentou uma maior frequência e regularidade na realização de concursos públicos para cadetes, Goiás e Distrito Federal demonstraram irregularidades, isto é, menores frequências, com apenas três e dois concursos públicos, respectivamente, ao longo da década analisada. Não obstante, o Distrito Federal realizou a convocação fracionada dos aprovados nos certames públicos promovendo então a regularidade nos cursos de formação de oficiais, isto é, de forma continuada e concomitante estabeleceu as turmas de cadetes, CFO 1, CFO 2 e CFO 3.

Quadro 1 - Números de concursos por ano e cargo em Minas Gerais, no Distrito Federal, e Goiás.

Estado	Ano/Período	Número de Concursos	Cargo
PMMG	2012	1	Cadete PM
PMMG	2013	1	Cadete PM
PMMG	2014	1	Cadete PM
PMMG	2015	1	Cadete PM
PMMG	2016	1	Cadete PM
PMMG	2017	1	Cadete PM
PMMG	2018	1	Cadete PM
PMMG	2019	1	Cadete PM
PMMG	2020	1	Cadete PM
PMMG	2022	1	Cadete PM
PMMG	2023	1	Cadete PM
PMMG	2024	1	Cadete PM
PMDF	2010/2012	1	Cadete PM
PMDF	2016/2017	1	Cadete PM
PMGO	2012/2013	1	Cadete PM
PMGO	2016/2017	1	Cadete PM
PMGO	2022/2023	1	Cadete PM

Fonte: Autor (2024)

O Quadro 1 demonstra uma disparidade significativa no número de concursos realizados entre os três estados. Minas Gerais aparece como o estado mais ativo, com 12 concursos identificados no período analisado, abrangendo exclusivamente cargos para cadetes.

Essa frequência regular de certames públicos para o cargo de cadete sugere um esforço constante de renovação e ampliação do efetivo, indicando uma política de recursos humanos mais estruturada e alinhada às necessidades de segurança pública.

O Distrito Federal, apresenta uma constância significativa no processo de formação do oficial de polícia militar, pois a convocação dos aprovados se dá de forma fracionada de modo que todo ano tenha cadete no centro de formação de oficiais. O estado realizou 2 concursos públicos para cadetes identificados no período analisado. E, registrou autorização para novo certame em 2024/2025. Essa regularidade na formação acadêmica demonstra um planejamento consistente para o exercício da liderança militar dos cadetes e da preservação da hierarquia e disciplina.

Por outro lado, Goiás apresenta uma frequência irregular de concursos públicos realizados para cadetes bem como de formação de oficiais de forma continuada, com apenas três processos seletivos identificados. Assim, o Quadro 1 reflete a realidade quantitativa dos concursos públicos para o cargo de cadete, extraído-se então dos dados ali constantes que a PMGO carece de uma implantação sistematizada de recrutamento de cadetes de forma constante e frequente.

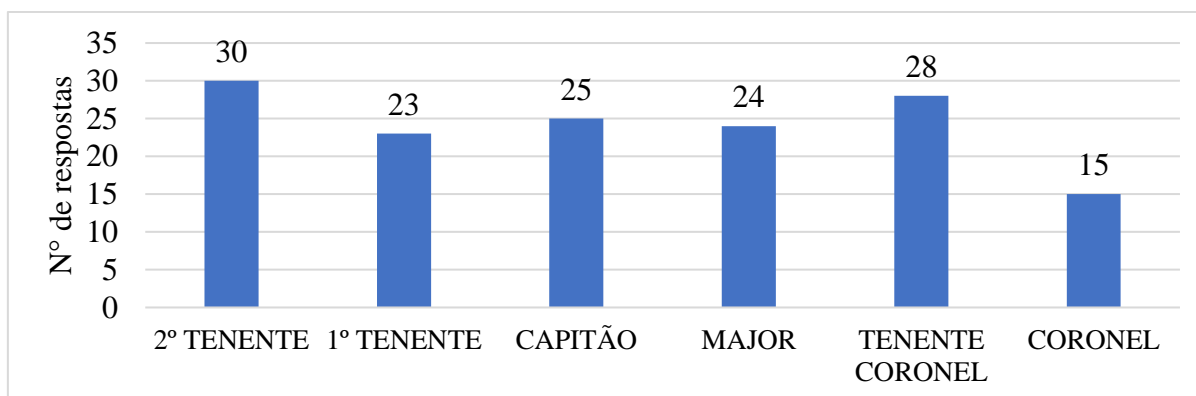
Diante do contexto de análise da gestão estratégica de recursos humanos na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), foi elaborado um questionário destinado a compreender as percepções dos oficiais acerca dos concursos de admissão de cadetes, futuros oficiais, para a corporação. Este instrumento visava coletar informações sobre a frequência e regularidade dos certames, bem como identificar modelos de seleção adotados em outros estados, como Minas Gerais (PMMG) e o Distrito Federal (PMDF), a fim de avaliar suas contribuições para o fortalecimento da gestão estratégica de recursos humanos na PMGO.

A inclusão da PMMG e PMDF na pesquisa se justifica, especialmente, pela proximidade geográfica com Goiás e pela exigência de ambas as forças policiais militares de diploma de ensino superior para o cargo de cadete. No que tange à PMDF, convém destacar que dentre suas práticas diferenciadas de recrutamento de cadetes, há uma que sobressai às demais, qual seja, o fracionamento na convocação dos aprovados para garantir a continuidade e a regularidade nos cursos de formação de oficiais.

Esse modelo se apresenta como uma referência relevante para comparação, permitindo identificar possíveis melhorias a serem implementadas na PMGO. As questões do questionário abordam aspectos como o conhecimento sobre a frequência dos concursos em cada estado, a percepção sobre o modelo ideal de seleção, e a relação entre a regularidade dos certames e a eficácia na gestão estratégica de recursos humanos.

Dessa forma, a primeira parte da pesquisa visou identificar a patente dos entrevistados, proporcionando uma visão inicial sobre o perfil dos respondentes. Vale destacar que foram obtidas 145 respostas, cujas distribuições por patente estão apresentadas na Figura 1.

Figura 1 - Patentes dos entrevistados que atuam na PMGO (n=145).

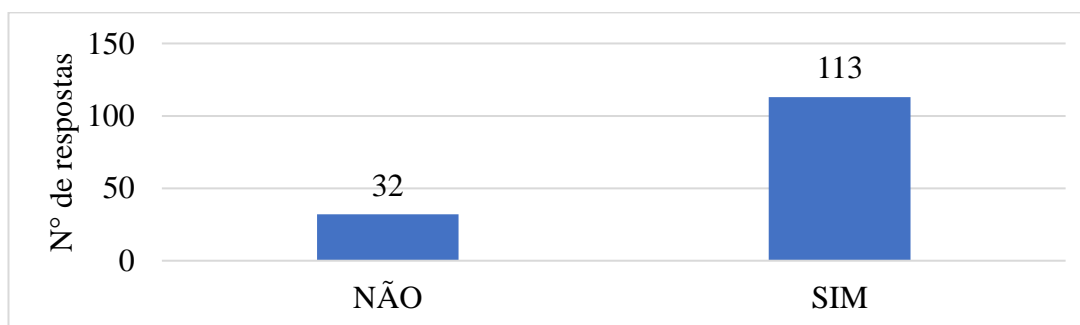


Fonte: Autor (2024).

Os dados mostram que as respostas foram bem distribuídas entre as patentes, com maior participação dos 2º Tenentes (30 respostas), seguidos pelos Tenentes-Coronéis (28 respostas) e Capitães (25 respostas). Já os Coronéis representam o menor número de respondentes, com 15 respostas.

Nessa linha, a questão 2 buscou identificar o nível de conhecimento dos entrevistados sobre a frequência dos concursos públicos para a admissão de cadetes na PMGO entre os anos de 2012 e 2024. A Figura 2 apresenta as respostas dos participantes para essa pergunta específica.

Figura 2 - Questão sobre se é de conhecimento do entrevistado que do ano de 2012 até o ano 2024, foram realizados apenas 3 (três) concursos públicos para a admissão de novos oficiais na PMGO? (n=145).



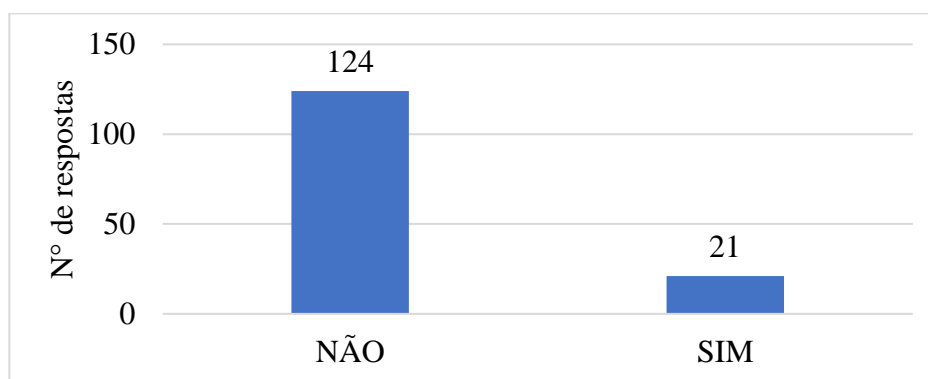
Fonte: Autor (2024)

Os dados revelam que a grande maioria dos entrevistados tem ciência da baixa frequência de concursos na PMGO, enquanto uma parcela menor não está ciente dessa situação.

Isso evidencia uma percepção disseminada entre os oficiais sobre a irregularidade de frequência dos certames públicos para cadetes, o que pode refletir preocupações relacionadas à gestão de recursos humanos e à continuidade na formação de futuros oficiais.

Em seguida, a pesquisa buscou identificar o conhecimento dos entrevistados sobre a frequência de concursos realizados na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) entre os anos de 2012 e 2024, especificamente sobre a realização de mais de 10 certames no período. A Figura 3 ilustra as respostas obtidas para essa questão.

Figura 3 - Questão sobre se é de conhecimento do entrevistado que do ano de 2012 até o ano de 2024, foram realizados mais de 10 (dez) concursos públicos para a admissão de novos oficiais na PMMG? (n=145).

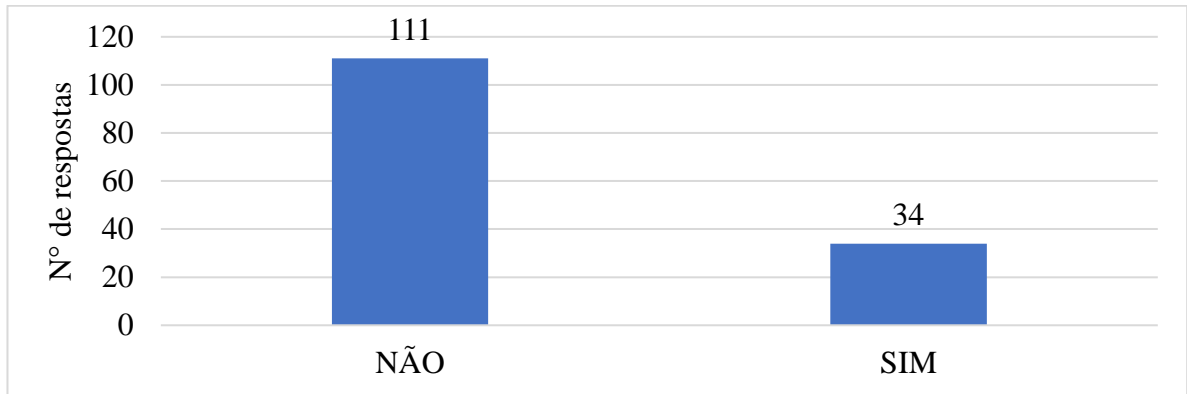


Fonte: Autor (2024).

Os resultados indicam que a maioria dos entrevistados (124 respostas) desconhece que a PMMG realizou mais de 10 concursos no período analisado, enquanto apenas uma parcela menor (21 respostas) possui esse conhecimento. Isso pode refletir uma limitada disseminação de informações sobre a realidade dos processos seletivos em outros estados entre os oficiais da PMGO. Essa lacuna de conhecimento pode dificultar comparações interinstitucionais e o aproveitamento de modelos bem-sucedidos como referência, reforçando a necessidade de maior integração e compartilhamento de boas práticas entre as corporações.

A próxima questão buscou identificar o conhecimento dos entrevistados sobre a similaridade entre os concursos públicos realizados pela PMDF e pela PMGO, com destaque para o modelo adotado pela PMDF, que utiliza o fracionamento na convocação dos aprovados para garantir a continuidade e regularidade nos cursos de formação de oficiais. A Figura 4 apresenta as respostas obtidas.

Figura 4 - Questão sobre se é de conhecimento do entrevistado que a PMDF realiza concursos públicos para admissão de novos oficiais de forma parecida com a PMGO. Contudo, há um fracionamento na convocação dos aprovados, visando a continuidade e regularidade dos cursos de formação de oficiais da PMDF. (n=145).

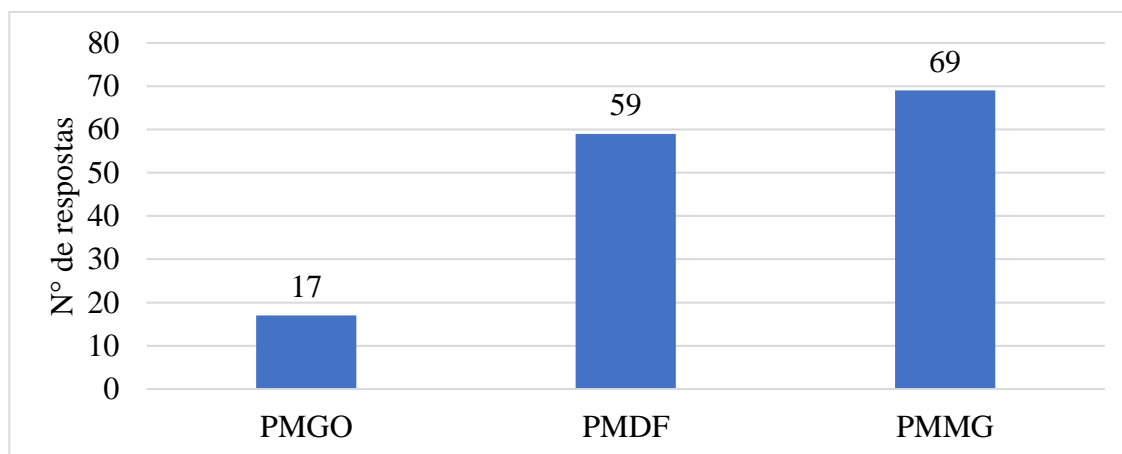


Fonte: Autor (2024).

Os dados destacam que a maioria dos entrevistados (111 respostas) não estão cientes dessa prática adotada pela PMDF, enquanto 34 entrevistados indicaram conhecimento sobre o modelo. Esse resultado sugere uma oportunidade de explorar as boas práticas da PMDF como referência para a PMGO, especialmente em termos de regularidade do curso de formação de oficiais desenvolvido de forma continuada haja vista o fracionamento da convocação dos aprovados no certame público. O desconhecimento por parte da maioria dos participantes pode ser um reflexo da pouca troca de informações entre as corporações, reforçando a necessidade de fomentar discussões sobre políticas públicas e gestão de recursos humanos no âmbito das polícias militares.

A última pergunta do questionário buscou verificar qual modelo de seleção, entre os adotados pela PMGO, PMMG e PMDF, é considerado pelos entrevistados como o mais adequado para fortalecer a gestão estratégica de recursos humanos na admissão de novos oficiais. A Figura 5 ilustra as respostas dos participantes para essa questão.

Figura 5 - Diante dos cenários de recrutamento desenvolvidos pela PMGO, PMMG e PMDF, qual modelo de seleção pode ser classificado como o ideal para fortalecer a gestão estratégica de recursos humanos na admissão de novos oficiais? (n=145).



Fonte: Autor (2024).

Os resultados indicam que os modelos da PMDF e da PMMG foram amplamente reconhecidos como os mais ideais, recebendo 59 e 69 votos, respectivamente, enquanto o modelo da PMGO foi escolhido por apenas 17 respondentes. A preferência pelo modelo da PMMG pode ser atribuída à maior regularidade e continuidade observadas em seus certames públicos para cadetes. E, no tocante à escolha da PMDF como modelo de seleção ideal reflete diretamente no aspecto da convocação fracionada dos aprovados, culminando em cursos de formação de oficiais de forma contínua.

Por outro lado, o baixo reconhecimento do modelo da PMGO reforça a percepção de que sua frequência irregular na promoção de concursos públicos para cadetes limita o planejamento e a sustentabilidade no recrutamento de cadetes, futuros oficiais do quadro de oficiais de estado-maior, evidenciando a necessidade de reformulações no processo.

Nesse cenário, os resultados obtidos com a aplicação do questionário destacaram tanto os desafios enfrentados pela PMGO em relação à frequência irregular de seus concursos públicos para cadetes quanto as percepções de seus oficiais sobre modelos adotados por outras corporações militares. Esses dados reforçam a necessidade de uma análise mais aprofundada das variáveis internas e externas que afetam o processo seletivo. Identificar os fatores que contribuem para as fragilidades apontadas, bem como os aspectos positivos que podem ser potencializados, é essencial para propor intervenções estratégicas. Assim, a aplicação da análise SWOT surge como uma abordagem relevante para estruturar essas informações e orientar soluções viáveis.

A análise SWOT, mostrada no Quadro 2, é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) relacionadas a um determinado contexto, organização ou processo. No caso dos concursos públicos para cadetes da PMGO, essa análise permitirá compreender os pontos

fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas que impactam a regularidade e eficácia dos certames. A partir dessa análise, é possível propor soluções para melhorar o processo de recrutamento e gestão estratégica de recursos humanos.

Quadro 2 - Análise SWOT para os Concursos de Cadetes da PMGO

FORÇAS (STRENGTHS)	FRAQUEZAS (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso com a admissão de novos cadetes, futuros oficiais. - Reconhecimento da necessidade de ampliação do efetivo do quadro de oficiais de estado-maior. - Competência técnica na formação de oficiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência irregular na realização de concursos públicos para cadetes. - Ausência de continuidade concomitante do curso de formação de oficiais, CFO 1, CFO 2 e CFO 3. - Descontinuidade na reposição de vagas.
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado com os modelos de sucesso da PMMG e PMDF. - Estabelecimento de visitas institucionais à PMMG e a PMDF para consolidação de parcerias visando alcançar na PMGO uma frequência regular de certames públicos para cadetes. - Ajustes na legislação de regência e aprimoramento do plano estratégico da PMGO visando cursos de formação de oficiais de forma contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência com outras corporações mais estruturadas. - Desinteresse de candidatos devido à frequência irregular de certames públicos da PMGO para cadete. - Perda de qualidade na formação dos cadetes devido à frequência irregular dos concursos públicos para cadetes da PMGO.

Fonte: Autor (2024).

A análise SWOT revelou importantes aspectos sobre os concursos públicos para cadetes da PMGO, distribuídos entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Primeiramente, entre as forças, destaca-se o compromisso da corporação com a admissão de novos cadetes, futuros oficiais, evidenciado pela realização de concursos ainda que de forma esporádica. Esse comprometimento reflete o reconhecimento da necessidade de renovação do efetivo para garantir a eficiência operacional. Além disso, a competência técnica da PMGO na formação de oficiais é um ponto positivo, indicando que os cadetes que ingressam, apesar da frequência irregular nos certames, são bem-preparados para as funções exigidas.

Por outro lado, as fraquezas representam desafios significativos. A frequência irregular na realização de concursos públicos para cadetes da PMGO compromete a reposição

de vagas de forma ordenada e dificulta o planejamento estratégico da corporação. Essa situação é agravada pela falta de uma estratégia clara para prever e atender às demandas de pessoal, criando lacunas no efetivo. Outro ponto fraco é a ausência de continuidade concomitante do curso de formação de oficiais, CFO 1, CFO 2 e CFO 3, pois rompe com a tradição militar de formação continuada, tornando-se prejudicial no tocante a liderança do oficial militar. A descontinuidade nos certames públicos, além de impactar a gestão de recursos humanos, compromete a percepção da corporação como uma organização que valoriza a estabilidade e a previsibilidade.

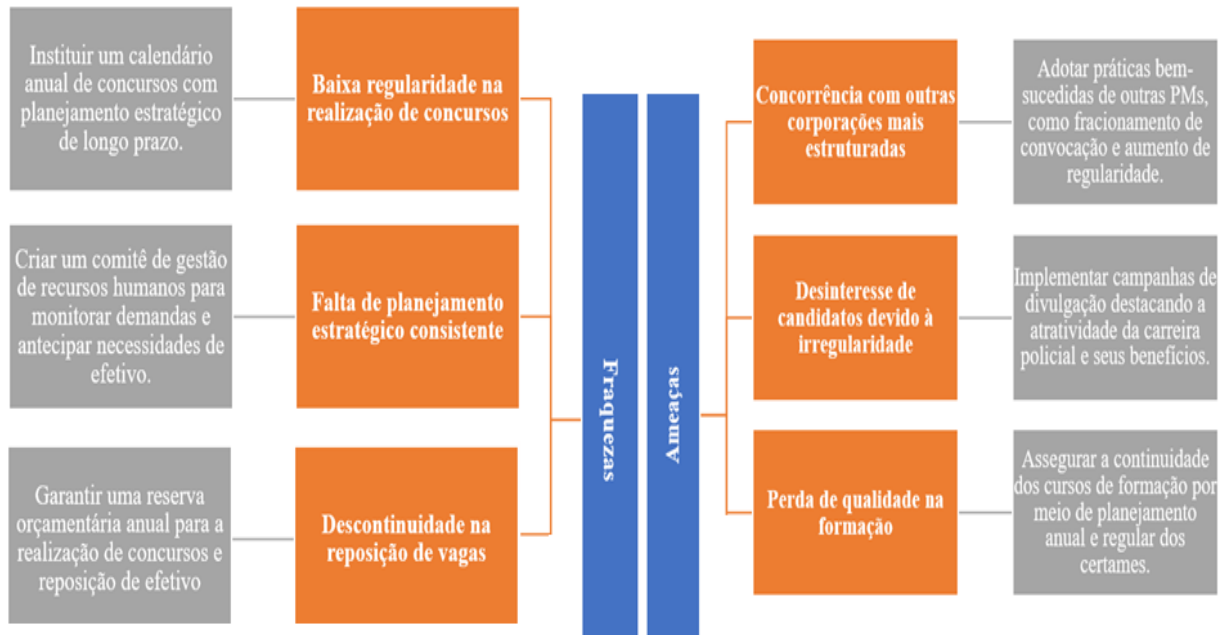
Entre as oportunidades, destaca-se a possibilidade de aprendizado com os modelos de sucesso implementados pela PMMG e PMDF. Essas corporações têm processos seletivos mais frequentes (PMMG) e estratégias que garantem a continuidade na formação, como o fracionamento na convocação dos aprovados (PMDF). Além disso, a implementação de visitas institucionais à PMMG e a PMDF visando melhorar a gestão estratégica de recursos humanos no que concerne aos concursos públicos para cadetes seria um diferencial para fortalecer a imagem institucional da PMGO. Ajustes na legislação de regência e aprimoramento do plano estratégico da polícia militar goiana para assegurar a regularidade contínua dos cursos de formação de oficiais também se apresentam como caminhos viáveis para solucionar as fragilidades apontadas.

Já as ameaças evidenciam riscos externos que podem comprometer o recrutamento de excelentes candidatos ao cargo de cadete da PMGO. A concorrência com outras corporações que possuem modelos mais estruturados, como a PMMG e PMDF, tendem a fomentar o desinteresse de candidatos qualificados em participar dos concursos públicos para cadetes da PMGO. Além disso, a frequência irregular dos certames públicos para cadetes é lacuna para causar prejuízos à formação de novos oficiais, uma vez que longos períodos sem recrutamento podem afetar a qualidade e a atualização das turmas formadas. Esses fatores ressaltam a necessidade de uma ação estratégica para minimizar as fraquezas e aproveitar as oportunidades identificadas.

A análise SWOT revelou que as fraquezas internas e as ameaças externas relacionadas aos concursos públicos para cadetes da PMGO têm um impacto significativo na gestão estratégica de recursos humanos e na continuidade operacional da corporação. Para enfrentar essas limitações, é imprescindível propor soluções específicas que ataquem diretamente as fragilidades identificadas, como a frequência irregular dos concursos públicos para cadetes e a formação descontinuada dos cadetes, além de mitigar ameaças como a concorrência com corporações mais estruturadas. A implementação dessas soluções pode

contribuir para a criação de um modelo de recrutamento mais eficiente, regular e alinhado às demandas institucionais e sociais.

Figura 6 - Proposta de melhorias para as fraquezas e ameaças.



Fonte: Autor (2024).

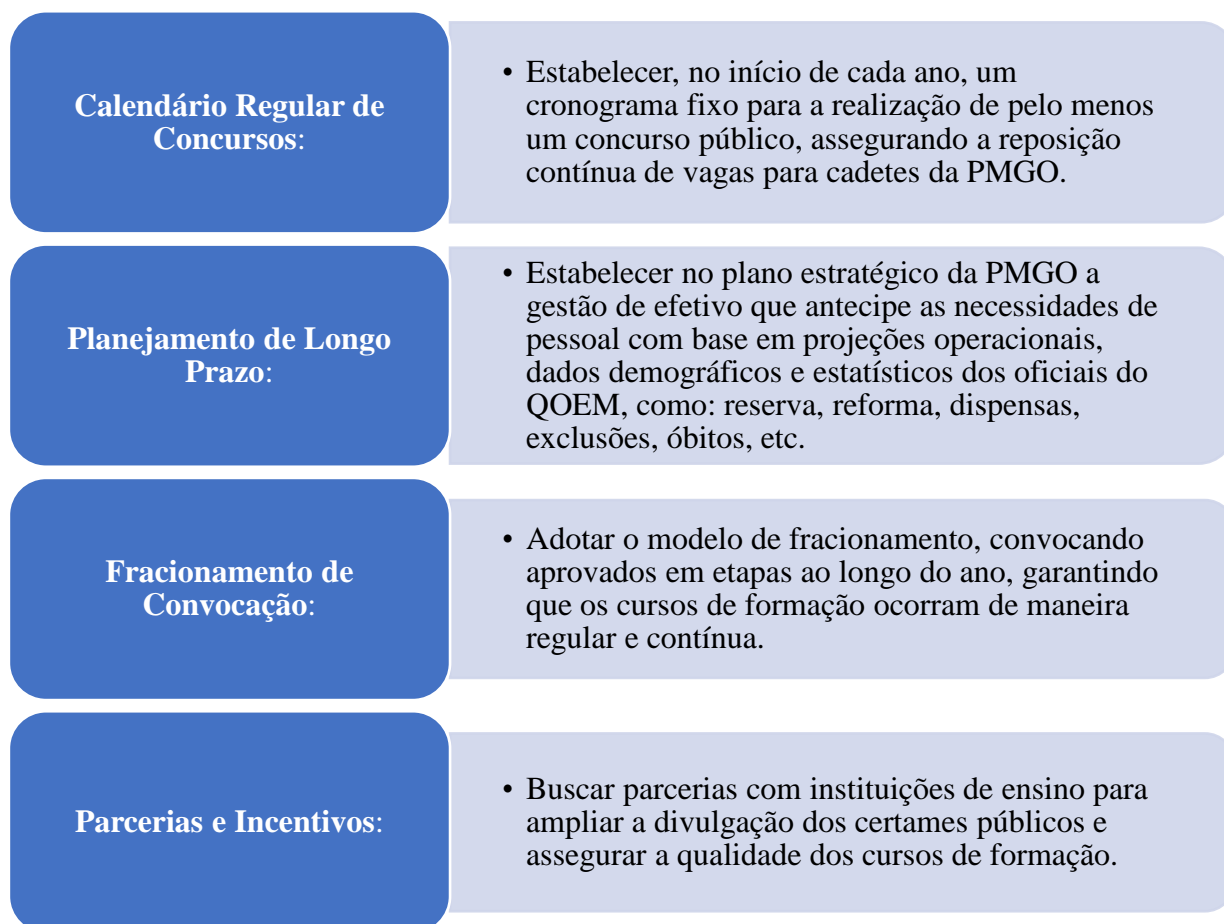
A implementação dessas soluções pode gerar impactos significativos na eficiência dos processos de recrutamento da PMGO. A instituição de um calendário anual de concursos permitirá que a corporação mantenha uma reposição de efetivo constante, reduzindo os riscos de déficit operacional. Por outro lado, a criação de um comitê de gestão de recursos humanos possibilitará uma análise contínua das demandas internas, garantindo que os certames públicos para cadetes sejam realizados de forma planejada e estratégica.

Além disso, as campanhas de divulgação podem mitigar o desinteresse de candidatos, mostrando os benefícios e atratividade da carreira do oficial da polícia militar de Goiás, enquanto o aprendizado com práticas de outras corporações, como o fracionamento da convocação, pode trazer maior flexibilidade e eficiência ao modelo de recrutamento. Por fim, a busca por parcerias e maior sinergia com o Poder Executivo ajudará a garantir autorização governamental para viabilizar os concursos públicos para cadetes da PMGO de forma mais consistente e sustentável.

Para garantir uma periodicidade mais adequada e alinhada às demandas institucionais, propõe-se que a PMGO adote um modelo de recrutamento anual, com previsão

orçamentária específica e planejamento estratégico de longo prazo. Esse modelo inclui as diretrizes mostradas na Figura 7.

Figura 7 - Proposta de Modelo Estruturado para Regularidade nos Concursos da PMGO.



Fonte: Autor (2024).

A proposta apresentada na Figura 7 busca enfrentar as fraquezas e ameaças identificadas na análise SWOT, assegurando que os concursos públicos para cadetes da PMGO sejam realizados de forma regular e estratégica. O estabelecimento de um calendário regular de concursos tem como objetivo garantir uma reposição contínua de vagas e suprir as demandas da corporação. Como apontam Campos (2014) e Pontes (2022), o funcionamento eficiente de uma instituição está diretamente ligado à presença de um quadro de funcionários completo e atualizado. Esse calendário contribuirá para maior previsibilidade e permitirá que a PMGO alinhe seus processos de recrutamento às necessidades de segurança pública do estado.

Outro ponto relevante é o planejamento de longo prazo, que propõe estabelecer no plano estratégico da PMGO a gestão de efetivo que antecipe as necessidades de pessoal com base em projeções operacionais, dados demográficos e estatísticos dos oficiais do QOEM, como:

reserva, reforma, dispensas, exclusões, óbitos etc. Silva (2017) destaca que o planejamento adequado no setor público é essencial para garantir a eficiência das políticas de ingresso e a alocação dos recursos humanos. Na PMGO, essa abordagem ajudará a antecipar as necessidades futuras, evitando déficits de oficiais do quadro de oficiais de estado-maior e promovendo uma gestão mais estruturada.

O fracionamento de convocação dos aprovados também é uma solução destacada, inspirada no modelo da PMDF, onde os ingressos de cadetes são divididos ao longo dos anos. Brito *et al.* (2021) argumentam que práticas como essa otimizam os recursos disponíveis e garantem a continuidade dos cursos de formação. Para a PMGO, essa prática pode reduzir gargalos nos períodos de alta demanda e assegurar que a formação de novos cadetes, futuros oficiais, aconteça de forma consistente.

Parcerias e incentivos representam outro eixo estratégico, permitindo que a PMGO amplie a divulgação dos concursos e fortaleça a qualidade dos cursos de formação. Fernandes *et al.* (2016) destacam que parcerias com instituições de ensino podem contribuir para a capacitação técnica e a atualização do efetivo, agregando valor ao processo seletivo e aumentando o interesse de candidatos qualificados.

Assim, essas melhorias interligadas certamente resolvem os problemas identificados na análise SWOT, e estabelecem um modelo de recrutamento de cadetes mais eficiente, garantindo que a PMGO atenda às demandas de segurança pública de forma proativa e sustentável.

5 CONCLUSÃO

Portanto, de acordo com o objetivo madrugador, consistente em analisar a periodicidade dos concursos públicos para cadetes, futuros oficiais, da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), assim como a formação contínua de cadetes no curso de formação de oficiais e propor melhorias estratégicas para o recrutamento, o estudo evidenciou uma significativa frequência irregular nos certames públicos para cadetes promovidos pelo Estado de Goiás, isto é, apenas três realizados em comparação com a PMMG, a qual realizou 12. E, sob o aspecto da regularidade do curso de formação de oficiais a PMDF apesar de ter realizado apenas dois certames públicos aplicou uma metodologia de fracionamento na convocação dos aprovados para garantia do curso de formação de oficiais de maneira contínua, visando o fortalecimento da liderança militar dos cadetes.

Observou-se que a regularidade na promoção dos concursos públicos para cadetes está diretamente relacionada à eficácia na gestão de recursos humanos e à capacidade de adaptação das instituições de segurança pública às mudanças sociais e operacionais. Estados que adotam ciclos regulares de recrutamento, como Minas Gerais, demonstraram maior eficiência na manutenção de um efetivo estável e na formação contínua de novos oficiais. Por outro lado, a frequência irregular dos certames na PMGO não só agrava déficits de pessoal como dificulta o planejamento estratégico.

Diante dos resultados advindos da pesquisa realizada com os oficiais da PMGO, sugere-se a aplicabilidade a curto/médio prazo da sistemática desenvolvida pela PMDF para os candidatos aprovados no próximo certame público para cadetes da polícia militar goiana. Ou seja, exemplo: 150 vagas ofertadas para cadetes, sendo 50 imediatas e 100 para cadastro de reserva; convoca-se de imediato 50; após seis meses da convocação inicial os próximos 50, e, ao completar 12 meses convoca-se os 50 últimos aprovados.

Note que seguramente a administração pública castrense terá o interregno mínimo seguro de 12 meses para planejar e executar um próximo certame público para cadetes. E, fazendo dessa maneira terá a continuidade do curso de formação de oficiais com as turmas de CFO 1, CFO 2 e CFO 3 mantendo a tradição militar, o desenvolvimento da liderança militar dos cadetes e a preservação da hierarquia e disciplina militares.

E como objetivo finalístico, propõe-se a adoção a longo prazo, com o devido registro no planejamento estratégico da corporação militar goiana, o modelo de recrutamento anual de cadetes, alinhado a uma sinergia entre a PMGO e o Poder Executivo goiano. Para tanto, a inspiração para execução da aludida pretensão advém da PMMG, a qual tradicionalmente desenvolve o recrutamento anual de cadetes.

Alfim, a adoção de estratégias mais estruturadas e regulares para o recrutamento de cadetes pode contribuir para uma gestão mais eficiente e sustentável dos recursos humanos na PMGO. Tais práticas fortalecem a corporação e ampliam sua capacidade de atender às demandas da sociedade. Como proposta para estudos futuros, sugere-se explorar a aplicação de tecnologias de análise preditiva para projetar demandas de efetivo e planejar processos seletivos com maior precisão.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence *et al.* Análise de conteúdo. Edições 70. **Lisboa. Portugal**, 2011.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformacional Leadership**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 2006.
- BRITO, Débora Sacramento Rodrigues; KATO-CRUZ, Erika Mayumi; ENDO, Gustavo Yuh. Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Falconi Editora, 2014.
- COSTA, Cristiano Cunha *et al.* Seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe. **Boletim do Gerenciamento**, v. 20, n. 20, p. 1-13, 2020.
- COSTA, Cristiano Cunha; CRUZ, Alysson. Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão da polícia militar do Estado de Sergipe. **Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 29, p. 345, 2022.
- FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.
- HACKMAN, J. Richard; JOHNSON, Craig E. **Leadership: A communication perspective**. 6th ed. Long Grove: Waveland Press, 2013.
- HUNTER, C. J.; **O monge e o Executivo**; tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JÚNIOR, Paulo dos Santos Abadia; MELO, Dosautomista Honorato de. Gestão De Pessoas Frente Aos Concursos Públicos Regionalizados Na Polícia Militar Do Estado Do Tocantins. **Aturá-Revista Pan-Amazônica de Comunicação**, v. 2, n. 3, p. 306-325, 2018.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como obter resultados extraordinários em um mundo em constante mudança**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- LIMA, Márcia. O uso da entrevista na pesquisa empírica. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: bloco qualitativo**, p. 24-41, 2016.
- MARQUES RAHN, Martha; WEBER, Lilian. Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, 2019.
- MAXWELL, John C. **O líder 360°: como desenvolver sua influência a partir de qualquer posição na organização**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2019.

OLIVEIRA, Jéssica Nascimento de. Alinhamento estratégico: uma análise entre o sistema estadual da segurança pública e a polícia militar do estado da Bahia a partir dos seus planejamentos. **Revista Formadores**, v. 13, n. 1, p. 10-10, 2020.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. LTr Editora, 2022.

PONTES, Walber Lins *et al.* Mecanismos Para Implantação do Planejamento Estratégico Na Polícia Militar Do Maranhão. **Anais do VII SINGEP–São Paulo–SP–Brasil–22 e**, v. 23, n. 10, 2018.

SABINO, Humberto Alencar; ANDRADE, Daniela Meirelles. Substituição de Recursos Humanos na Polícia Militar de Minas Gerais: uma alternativa para o aumento quantitativo do efetivo operacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, 2015.

SILVA, João Batista. Política de ingresso na polícia militar: planejamento para seleção e recrutamento no RN. **David de Medeiros Leite Patrícia Moreira de Menezes Rogério Emiliano Guedes Alcoforado (Organizadores)**, p. 57. 2017. Disponível em: <https://portal.uern.br/eduern/wp-content/uploads/sites/14/2024/03/E-book-Direito-publico-e-governanca-Reflexoes-praticas-sobre-politica.pdf#page=57>. Acesso em 25 set. 2024.

TROTTMANN, Paula; CORRÊA, Victor. **Planejamento estratégico orientado ao setor público**. Editora Senac São Paulo, 2019.

VIEIRA, Airton Campos. Planejamento estratégico na PMPR: a necessidade de identificação e ajustes para melhoria na prestação de serviço. **Brazilian Journal of Development**, v. 10, n. 6, p. e70548-e70548, 2024.

YAMMARINO, Francis J.; DUBINSKY, Alan J. Military Leadership: **The importance of adaptability, communication, and decision-making skills**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 26, n. 1, p. 76-86, 2019.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NA PMGO - Formulários Google
 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE:
 Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado
A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS E A REGULARIDADE NOS CONCURSOS PARA OFICIAIS,
 elaborado pelo Cadete PM 32.718 Lucas Passos Galvão.
 Este estudo tem por objetivo geral analisar os certames públicos da PMGO atinente ao cargo
 de Oficial PM no tocante à regularidade e frequência, bem como em comparação com outras
 Polícias Militares (PMDF e PMMG). O pesquisador se comprometeu a divulgar os resultados
 de forma consolidada, sem identificação dos participantes, assegurando o sigilo.
 Você concorda em participar?

CONCORDO

DISCORDO

Perguntas do questionário:

1. Qual sua patente na Polícia Militar do Estado de Goiás?

Coronel

Tenente Coronel

Major

Capitão

1º Tenente

2º Tenente

2. É de seu conhecimento que do ano de 2012 até o ano de 2024 foram realizados apenas 3 (três) concursos públicos para a admissão de novos oficiais na PMGO?

SIM

NÃO

3. É de seu conhecimento que do ano de 2012 até o ano de 2024 foram realizados mais de 10 (dez) concursos públicos para a admissão de novos oficiais na PMMG?

SIM

NÃO

4. A PMDF realiza concursos públicos para admissão de novos oficiais de forma parecida com a PMGO. Contudo, há um fracionamento na convocação dos aprovados, visando a continuidade e regularidade dos cursos de formação de oficiais da PMDF. É de seu conhecimento?

SIM

NÃO

5. Diante dos cenários de recrutamento desenvolvidos pela PMGO, PMMG e PMDF, qual modelo de seleção pode ser classificado como o ideal para fortalecer a gestão estratégica de recursos humanos na admissão de novos oficiais?

PMGO
PMMG
PMDF

Tipo de Documento:	Documento Suporte	Emissão	Próxima revisão
Título do Documento:	Modelo de Trabalho de Conclusão de Curso CAPM	Fev/2022	Fev/2024

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROVADO POR
Luciana Jordão Thiago Henrique Costa Silva Sophia Wieczorek Lobo	Tatiane Ferreira Vilarinho	Leon Denis da Costa
05/02/2022	07/02/2022	27/11/2023

1. HISTÓRICO

Versão	Data	Descrição
01	05/02/2022	Emissão inicial
02	27/11/2023	Revisão das normas ABNT NBR 10520/2023