



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



BRUNO ESTANISLAU CRUZ

**A VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UM QUADRO DE SERVIDOR CIVIL
ADMINISTRATIVO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.**

GOIÂNIA-GO

2024

BRUNO ESTANISLAU CRUZ

**A VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UM QUADRO DE SERVIDOR CIVIL
ADMINISTRATIVO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.**

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. Ms. Geyson Alves Borba.

GOIÂNIA-GO

2024

A VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UM QUADRO DE SERVIDOR CIVIL ADMINISTRATIVO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.

THE FEASIBILITY OF CREATING AN ADMINISTRATIVE CIVIL SERVANT CADRE IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

Bruno Estanislau Cruz¹

Geyson Alves Borba²

Resumo

O presente estudo analisou a viabilidade de implementar um Quadro Administrativo Civil na Polícia Militar do Estado de Goiás, visando otimizar a eficiência operacional e administrativa da instituição. A pesquisa partiu do pressuposto de que a alocação de policiais militares em funções administrativas, para as quais não são especificamente treinados, pode comprometer tanto a eficácia das operações administrativas quanto das operacionais. Utilizando uma metodologia que combinou análises bibliográficas, documentais e uma pesquisa de campo descritiva, quantitativa e qualitativa, o estudo envolveu a coleta de dados através de questionários. Os resultados indicaram que a substituição de policiais por servidores civis em funções administrativas poderia não só melhorar a qualidade e o desempenho dessas funções, mas também permitir que os policiais se concentrassem em suas atividades primárias de policiamento ostensivo. No entanto, a pesquisa também revelou desafios como a resistência interna e a dificuldade de integrar os novos servidores civis ao ambiente militar. O estudo demonstra que a criação de um quadro administrativo especializado pode atrair profissionais mais qualificados e reduzir custos, mas a implementação deve ser cuidadosamente planejada para abordar as resistências. O estudo concluiu que, apesar dos desafios, a medida é viável e pode melhorar a eficiência dos serviços administrativos e operacionais. Assim, a inclusão de servidores civis administrativos pode otimizar a gestão de recursos humanos e modernizar a estrutura organizacional da PMGO.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Eficiência Administrativa e Operacional.

Abstract

The present study analyzed the feasibility of implementing a Civil Administrative Framework in the Military Police of the State of Goiás, aiming to optimize the operational and administrative efficiency of the institution. The research was based on the assumption that the

1 Aluno do Curso de Formação de Oficiais – MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, email: bruno_estanislau@hotmail.com. Telefone: (62) 98203-0807.

2 Orientador. Tenente-Coronel Geyson Alves Borba, Professor da Pós-Graduação de MBA de Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito, Mestrando em Gestão do Conhecimento – UFSC, Pós Graduado Alto sensu em Gestão Prisional - UFG, Inteligência Competitiva - IPOG, Gestão em Segurança Pública - UEG, Polícia Comunitária – UNISUL, Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública – FAAP e Pessoas, Gestão e Inovação – Escola de Governo Goiás. E-mail: geysonborba@hotmail.com. Fone: 62 9 9812-6984.

allocation of military police officers to administrative functions, for which they are not specifically trained, could compromise both the effectiveness of administrative and operational operations. Using a methodology that combined bibliographic and documentary analyzes and descriptive, quantitative and qualitative field research, the study involved data collection through questionnaires. The results indicated that replacing police officers with civil servants in administrative roles could not only improve the quality and performance of these roles, but also allow police officers to focus on their primary overt policing activities. However, the research also revealed challenges such as internal resistance and the difficulty of integrating new civil servants into the military environment. The study demonstrates that the creation of a specialized administrative framework can attract more qualified professionals and reduce costs, but implementation must be carefully planned to address resistance. The study concludes that, despite the challenges, the measure is viable and can improve the efficiency of administrative and operational services. Thus, the inclusion of administrative civil servants can optimize human resources management and modernize PMGO's organizational structure.

Keywords: Human Resources; Administrative and Operational Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Goiás é considerada força auxiliar do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, destinada ao serviço ostensivo, preventivo e a manutenção da ordem pública. E, para cumprir esta missão as funções podem ser divididas em: operacional e administrativo. O serviço operacional regulamenta a atividade-fim, enquanto o serviço administrativo é considerado uma atividade-meio, e que juntas se tornam essenciais para o funcionamento da Instituição.

Neste contexto, o policial militar combatente é designado para atuar tanto no cargo operacional quanto no administrativo. Contudo, na atuação administrativa, via de regra, estes policiais são designados para realizar funções que contrariam a sua formação inicial, as quais poderiam ser executadas por servidores civis.

Neste íterim, o projeto tem como finalidade estudar a viabilidade de criação de uma nova categoria de servidores que integrariam a estrutura da Polícia Militar do Estado de Goiás. A estruturação de um Quadro Administrativo, por meio de um certame público, nasce como uma proposta inovadora, pois reconhece a importância e a necessidade do serviço administrativo para a consecução de suas atividades.

Considerando a escassez de estudos com essa abordagem no contexto das polícias militares, esta pesquisa visa buscar o preenchimento de uma lacuna no conhecimento, fornecendo subsídios teóricos e reflexivos sobre modelos organizacionais inovadores. Desta forma, a contribuição da pesquisa reside na identificação e solução de estratégias que possam

otimizar a eficiência da Instituição, promovendo uma gestão modernizada, eficiente, eficaz e alinhada com as demandas contemporâneas de toda área da Segurança Pública.

Considerando o exposto, surge a seguinte problemática: Como a estruturação de um Quadro Administrativo pode contribuir para otimizar a gestão interna da Corporação, proporcionando uma distribuição eficiente de recursos humanos, não comprometendo a disponibilidade de policiais militares para as atividades operacionais, bem como permitindo uma maior especialização nas atividades administrativas? Assim, sugere-se uma análise aprofundada sobre os possíveis benefícios, bem como prejuízos desta reestruturação, avaliando como essa medida poderá impactar na eficiência organizacional, na especialização de funções administrativas e na manutenção do foco operacional.

O objetivo geral deste projeto é verificar a viabilidade de uma gestão mais eficaz, eficiente e especializada, visando aprimorar tanto a capacidade operacional quanto a efetividade administrativa, buscando atender às demandas específicas de cada área, promovendo alocações estratégicas e mais eficiente dos recursos humanos disponíveis. Os objetivos específicos incluem a análise da atual estrutura organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás, quais os métodos de seleção e formação dos policiais em cada função, bem como a identificação das possíveis vantagens práticas resultantes dessa reestruturação. A proposta visa contribuir para a eficácia global das atividades da instituição, em consonância com as demandas da sociedade goiana.

Visando atingir o objetivo de verificar a viabilidade da reestruturação dos Quadros da Polícia Militar do Estado de Goiás, será adotado o procedimento metodológico: bibliográfico, documental e pesquisa de campo descritiva e quantitativa.

Ao fim e ao cabo, consoante as demandas dinâmicas do cenário contemporâneo de Segurança Pública, a Corporação enfrenta o desafio de repensar estratégias organizacionais que assegurem a eficiência operacional sem negligenciar a importância do serviço administrativo. A viabilidade de criação de um Quadro Administrativo surge como uma proposta um tanto quanto inovadora, buscando otimizar a gestão interna da Instituição e preservar a expertise dos policiais operacionais para as atividades essenciais, ou seja, policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública. A presente pesquisa visa aprofundar o questionamento sobre como essa iniciativa pode contribuir para enfrentar os desafios contemporâneos de maneira mais efetiva, bem como pode transformar a estrutura e eficácia dos serviços da Polícia Militar do Estado de Goiás.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A BUSCA DA EFICIÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em um mundo caracterizado pela explosão das inovações tecnológicas, pelas mudanças demográficas, políticas e culturais, as organizações precisam ser cada vez mais eficientes. Para tanto, as organizações devem possuir recursos, competências e, acima de tudo, pessoas que incorporem essas características (Chiavenato, 2009, p. 128). Neste cenário, a Gestão de Recursos Humanos possui papel fundamental para manutenção do ambiente organizacional, promovendo o desenvolvimento do capital humano.

Porém, segundo Chiavenato (2009, p. 127) administrar os recursos humanos é diferente de gerir qualquer outro tipo de recurso organizacional. Essa administração depende da situação organizacional: do ambiente, das políticas e diretrizes, da filosofia administrativa, e da qualidade e quantidade do capital humano disponível. À medida que se modificam esses elementos, mudam-se as formas de administrar da organização (Chiavenato, 2009, p. 118). Assim, “não há leis ou princípios universais para a gestão dos recursos humanos” (Chiavenato, 2009, p. 118).

A função da gestão de recursos humanos é buscar candidatos cujas competências estejam em harmonia com as especificações do cargo, pois alocar o colaborador adequado para a função disponível garantirá maior eficiência na organização (Marques, 2015). Oliveira e Teixeira (2015, p. 135) discorrem que as organizações

necessitam buscar pessoas não só com o interesse de trabalhar em troca de salário, mas, sim, pessoas com aptidões para desenvolver e desempenhar funções específicas dentro da organização, e a partir desse conjunto de necessidades é de grande valia a escolha de pessoas adequadas e engajadas [...]

Acerca da competência, temos: o conhecimento, como o saber desenvolvido e acumulado, produzido a partir da pesquisa, da leitura, da experiência e da participação em cursos; a habilidade é o saber fazer, referindo-se à capacidade de converter um conhecimento em ação; e por fim, a atitude está associada ao impulso para a ação, a postura da pessoa em

relação ao trabalho e aos colegas de equipe (Bergue, 2019, p. 48). Ainda sobre o tema, o seguinte conceito:

O gerenciamento por competência é o modelo que permite aos executivos terem uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para o exercício da função, ou seja, as competências de que uma função precisa; que competências o colaborador possui e, posteriormente, fazer o cruzamento das informações quanto às competências exigidas pela função versus competências do colaborador, para traçar um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador, gerenciando os conhecimentos de forma eficiente e eficaz (Belfort, Santos e Tadeucci, 2012, p. 41).

Assim, o que se pretende é saber identificar o colaborador com perfil para desempenhar determinada função na organização, atingindo o máximo de aproveitamento possível (Nascimento, 2018). Logo, escolhido o colaborador deve ser-lhe atribuído as responsabilidades da função, de acordo com suas competências (Carlim, 2016). As organizações mais eficientes são justamente aquelas que utilizam essa forma de gestão (Jacobsen, 2009; p. 112).

Em outros termos, a vertente da gestão de recursos humanos é incluir colaboradores com fins de exercerem cargos aos quais estejam realmente habilitados, ou seja, buscar pessoas competentes e com perfis compatíveis com a necessidade da função na organização (Oliveira e Teixeira, 2015, p135-136).

2.2 SERVIÇO OPERACIONAL E ADMINISTRATIVO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

A Polícia Militar é considerada força auxiliar e reserva do Exército, têm como atribuição primordial o serviço ostensivo, preventivo e a manutenção da ordem pública na área do Estado (Brasil, 1988). Neste contexto, a Polícia Militar do Estado de Goiás – PMGO, investe na modernização de seus métodos de atuação, na implementação de estratégias focadas na operacionalidade, trabalho este voltado a preservação da segurança pública e a proteção da cidadania (PMGO, s.d.).

Para o cumprimento das atividades a organização do efetivo da PMGO segue as seguintes disposições: os subtenentes e sargentos auxiliam e complementam as atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego dos meios, quer na instrução e na administração, podendo ser empregados na execução de atividades de policiamento ostensivo, enquanto os

cabos e soldados são, essencialmente, os elementos de execução (Goiás, 1975). E, para cumprir as funções estes policiais são empregados tanto no serviço operacional quanto no serviço administrativo.

Via de regra, o serviço operacional, cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública (Brasil, 1983), regulamenta a atividade-fim, ou seja, a função finalística para qual foi instituída. O serviço administrativo, por seu turno, é considerado uma atividade-meio, eis que é através dela que se dá o planejamento e apoio ao serviço operacional, e que juntos se tornam imprescindível à consecução das atividades da Corporação (Rosa e Melo, 2018).

Os cargos operacionais são ocupados por um policial militar devidamente formado em um Curso de Formação de Praças, com foco em matérias específicas para a operacionalidade, ex: Tiro Policial I e II, Instrução Tática individual, Defesa Pessoal e Uso Seletivo da Força, Operações de Choque, Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública, Treinamento de Pronto Reação, Identificação de Fraudes Veiculares, dentre outras (PMGO, 2020).

Os cargos administrativos, por sua vez, são executados por policiais designados para ocupar funções que divergem da sua formação inicial, ou seja, o serviço administrativo é constituído pelo policial formado para a operacionalidade. Soma-se, ainda, ao efetivo administrativo os militares com restrições médicas, impedidos, temporariamente, de atuar no policiamento ostensivo, os quais ao término deste afastamento retornará ao serviço operacional (Nascimento, 2018).

Compreende-se, assim, que o grande foco da Polícia Militar é a formação do policial militar para atuar na operacionalidade. Corroborando o disposto, a Matriz Curricular do Curso de Formação de Praças disciplina que os alunos dos cursos de formação, após o período de instrução definido pelo Comando da Academia – CAPM, devem ser empregados em atividades operacionais. Ademais, a Portaria nº 18.295, de 19 de fevereiro de 2024 estabeleceu diretrizes para o emprego dos alunos soldados do Edital de Concurso Público nº 002/2022, os quais executariam serviços exclusivamente operacionais, tendo em vista a necessidade de aumentar o número de policiais militares engajados diretamente em atividades operacionais. Vejamos:

Art. 2º Os Soldados 2ª Classe QPPM (Combatente) serão designados para as Unidades operacionais, atuando exclusivamente nas atividades operacionais da corporação.

Parágrafo único. **Não é permitida a transferência dos policiais militares dispostos no caput deste artigo para setores administrativos** das Organizações ou Unidades Policiais Militares (**grifo nosso**).

Deste modo, a utilização de policiais do quadro combatente na parte administrativa se torna prejudicial, uma vez que eles são afastados dos serviços operacionais contra sua essência, não havendo interesse funcional por parte daquilo que lhes são destinados a exercer, e quando retornam ao serviço operacional levam todo o conhecimento adquirido no período em que trabalhou nas seções, sendo necessário treinar um novo policial que iniciará naquela função, deixando uma lacuna na função administrativa (Nascimento, 2018).

2.3 A VIABILIDADE DO QUADRO ADMINISTRATIVO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Os princípios fundamentais da Administração Pública têm como propósito orientar as ações dos gestores para atender aos interesses coletivos da sociedade. Assim, a responsabilidade dos gestores públicos é direcionar suas atividades para a consecução eficiente e eficaz dos objetivos organizacionais (Rosa e Melo, 2018). Essa boa gestão se pauta pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

A ideia de reorganização da Polícia Militar do Estado de Goiás com a criação de um Quadro Administrativo de Servidores Civis iria de encontro com aplicação da Gestão de Recursos Humanos, bem como estaria em estrita observância ao princípio da eficiência, eis que tornaria o serviço administrativo mais especializado, eficaz e eficiente, com a contratação de capital humano em áreas específicas.

Os cargos seriam ocupados através de concurso público de acordo com a especialidade de cada departamento, fazendo-se gestão por competência (Carlim, 2016). Cite-se como exemplo, a seção de almoxarifado que deve contemplar profissionais com curso\graduação para determinado fim, contribuindo com seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Assim, utilizar-se-ia as habilidades destes servidores nas atividades meramente administrativas, não trazendo riscos à corporação e conseqüentemente muitos policiais seriam reincluídos para atuar no policiamento ostensivo, aumentando o efetivo operacional nas ruas.

Outro ponto, importante, seria a redução dos custos com despesas de pessoal, pois se torna mais oneroso para o Estado manter um quadro de policiais militares combatentes trabalhando em serviços administrativos do que contratar servidores civis realizando essas atividades.

Nesse contexto, a seguinte tabela onde foi comparado o salário de um Soldado PM e um Agente Administrativo que executa atividades administrativas na Polícia Militar.

Tabela 1: Comparativo entre salários de Policiais Militares e Agentes Administrativos.

	Soldado	Agente Administrativo
PM Minas Gerais ano de 2014	R\$ 3.182,00	R\$ 1.123,56
PM São Paulo ano de 2014	R\$ 2.706,10	R\$ 992,00
PM Santa Catarina ano de 2023	R\$ 6.000,00	R\$ 2.448,00

Fonte: editais dos respectivos concursos públicos.

Neste diapasão, uma compreensão aprofundada dos impactos desta divisão é essencial para verificar a otimização no emprego de recursos humanos, que poderão fornecer percepções acerca de políticas e práticas mais eficazes, capaz de conciliar as atividades administrativas com a manutenção e aumento do efetivo operacional. Logo, a estruturação de um novo Quadro inviabilizaria o policial, formado e utilizado na área operacional, de ser retirado do trabalho ostensivo e preventivo, para que seja deslocado para uma função administrativa.

2.4 DIVISÃO DOS QUADROS ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL EM OUTRAS FORÇAS POLICIAIS

Para a consecução da atividade-fim é necessária a execução de atividades administrativas, rotineiras, de planejamento, dentre outras, assim cada vez mais as Instituições criam, em suas estruturas, quadros próprios de servidores administrativos para realizar estas atribuições, inerentes a atividade-meio.

Nesse aspecto, a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais – PMMG prevê para seus Quadros a contratação de Servidores Civis, mediante o ingresso no cargo da Carreira de Assistente Administrativo. São atribuições destes profissionais:

(...) o servidor exercerá atividades de assessoria administrativa nas unidades da Polícia Militar de Minas Gerais, tais como: 2.1.1 Organizar e manter atualizados cadastros, arquivos, fichários, livros e outros instrumentos de escrituração, relativos aos registros funcionais dos militares e servidores civis; 2.1.2 Organizar e manter atualizado o sistema de legislações e informações legais e regulamentares; 2.1.3 Redigir documentos como ofícios, atas e outros expedientes; 2.1.4 Coletar, apurar, selecionar, registrar e consolidar dados para a elaboração de informações estatísticas; 2.1.5 Realizar trabalhos de digitação e mecanografia; 2.1.6 Realizar trabalhos de protocolização, seleção, classificação, registro e arquivamento de documentos e formulários; 2.1.7 Atender, orientar e encaminhar o público interno e externo; 2.1.8 Encarregar-se da expedição, controle e organização de materiais; 2.1.9 Realizar operações em sistemas informatizados; 2.1.10 Executar outras atividades administrativas compatíveis com o cargo (PMMG, 2013).

Ademais, demonstrando a necessidade de ingresso de agentes civis na área administrativa da Polícia Militar o Coronel PM Giovanna Gomes da Silva da PMMG concede a seguinte entrevista (Mariano, 2019):

Há previsões para aumento desse efetivo no curto prazo? Temos um curso para iniciar no ano que vem. O governo tem uma determinada capacidade orçamentária e o aumento de efetivo demanda o crescimento do Estado, sair da crise. Assim que tiver condições, nós vamos fazer a recomposição do efetivo.

Haverá transferência de agentes do setor administrativo para as ruas? Foi publicada agora a autorização para contratar 800 servidores civis que vão substituir os policiais que trabalham na administração. Serão 400 em julho e 400 em agosto. Hoje, a PM tem 5,2% do efetivo na administração e vai cair para 2,7%. É muito pouco frente ao que era antes, algo em torno de 10%.

No âmbito da Polícia Militar do Estado de São Paulo – PMSP também há utilização de agentes civis para execução de determinadas atividades administrativas, separados dos Quadros Militares. Os ocupantes destes cargos possuem as seguintes atribuições:

(...) realizar atividades de apoio técnico e/ou administrativo nas diversas áreas de atuação, conforme Lei Complementar nº 1.080, de 17 de dezembro de 2008; receber, registrar e controlar a entrada e saída de processos em geral; selecionar, classificar, cadastrar e arquivar documentos em geral; redigir atos administrativos como: ofícios, memorandos, comunicações internas, solicitações de material de consumo e permanente, e-mails, entre outros; executar serviços de digitação; elaborar, organizar e manter arquivos físicos e (ou) eletrônicos; executar trabalhos em terminais de computador, de microfilmagem, de fotocopadora e de equipamentos semelhantes; cadastrar em terminais de computadores: processos judiciais e administrativos, dados e informações referentes a cadastro de empresas, análise e acompanhamento de serviços, de mercadorias e outros; secretariar ou atuar como membro efetivo de grupos de trabalho, grupos de pesquisas e comissões em geral; atuar como fiscal de execução física de serviços terceirizados realizados por meio de contratos; executar ou orientar levantamento de bens patrimoniais; atender ao público em geral; desenvolver outras atividades correlatas à natureza do cargo, fazendo uso de todos equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades (Vunesp, 2010).

Na órbita da Polícia Militar do Estado de Tocantins – PMTO a utilização de servidores civis é amparada pela própria legislação “Art. 46 - O Comandante Geral pode utilizar, na forma da lei, o profissional civil necessário aos serviços gerais e de natureza técnica ou especializada” (Tocantins, 2012).

O ingresso do pessoal civil na PMTO se dá na forma de contrato temporário ou utilização de concursados, de outros órgãos. O pessoal civil, de forma geral, se tornou um ganho para a Polícia Militar, pois é uma mão de obra barata e qualificada, que atende as mais específicas demandas da Corporação de maneira satisfatória (Rosa e Melo, 2018).

No Estado de Goiás através de um contrato de cooperação entre a PMGO e a Associação de Deficientes Físicos do Estado de Goiás – ADFEGO foi realizada a contratação de prestação de serviços para a área de telecomunicações, por agentes civis. No caso específico, houve a substituição do policial militar que realizava o teleatendimento de emergência 190/198 por pessoas que integram a ADFEGO, sendo que esses policiais foram designados para outras funções dentro da Corporação (PMGO, 2023).

A Polícia Militar de Santa Catarina – PMSC utiliza de agentes temporários para execução de determinadas funções administrativas. A PMSC emprega esforços para adequar o serviço civil às suas necessidades cotidianas e à conjuntura constitucional e legal (Savitraz e Amorim, 2015).

São as seguintes atividades desempenhadas pelos seus Agentes Temporários:

Os Agentes Temporários desenvolverão funções de execução no atendimento de ligações telefônicas ao número de emergência 190 nas Centrais de Emergência, conforme normas, protocolos e diretrizes da Polícia Militar de Santa Catarina, registrando em programa de computador específico as informações repassadas pelo solicitante; no monitoramento das câmeras de vigilância repassando verbalmente, por telefone ou rádio ao policial militar despachante, situações e informações relevantes que visualizar nos monitores; como auxiliar nas funções administrativas das Organizações Policiais Militares na confecção de documentos, planilhas, serviços de digitação, recepção e atendimento ao público, alimentação de sistemas informatizados, protocolos de documentos, operações de máquinas copiadoras, dentre outros (PMSC, 2023).

Destarte, para execução de determinadas atividades algumas forças policiais acrescentam a carreira administrativa em sua estrutura organizacional, com o objetivo de atender as demandas administrativas, bem como oferecer apoio técnico às atividades-fim desempenhadas pelos demais agentes operacionais (Rosa e Melo, 2018), podendo esses cargos

serem atendidos por meio de concursos públicos para provimento dos cargos do Quadro Permanente de Pessoal ou por contrato temporário.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a viabilidade da criação do Quadro Administrativo no âmbito da PMGO, o procedimento metodológico a ser adotado na pesquisa caracteriza-se como bibliográfico, documental e pesquisa de campo descritiva e quantitativa.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 186) a pesquisa bibliográfica servirá para se ter uma ideia do estado que se encontra o problema, os trabalhos já realizados por outros autores e quais os resultados obtidos sobre o assunto. Ademais, a pesquisa bibliográfica apresenta ao pesquisador dados de forma coesa, com fundamentação aprofundada sobre a temática (Gil, 2008). Logo, a pesquisa bibliográfica estabelecerá um modelo teórico inicial, ou seja, o norte que auxiliará nas variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Soma-se a pesquisa bibliográfica a pesquisa documental, eis que documentos se perpetuam ao longo dos anos, tornando uma importante fonte de dados para qualquer pesquisa de natureza histórica (Gil, 2002, p. 46). Assim, mostra-se a necessidade de consulta a documentos de forma mais amplificada, como arquivos internos/externos, virtuais/físicos, estatísticas, *websites* governamentais ou públicos, dentre outros.

Será realizada também uma pesquisa de campo (quantitativo-descritivo), com a finalidade de propiciar uma coleta de informações sobre um problema, uma hipótese ou descobrir outros fenômenos (Lakatos e Marconi, 2003, p. 186), utilizando técnicas como entrevistas, questionários, formulários, etc., fornecendo dados para a verificação do tema.

Quanto à coleta de dados, via Formulário *Google Forms*, a pesquisa será direcionada e aplicada aos policiais militares pertencentes a Polícia Militar do Estado de Goiás, independente do sexo e idade dos participantes.

Para a análise dos dados a serem coletados, será utilizado itens de múltipla escolha.

Por fim, para avaliação dos questionários aplicados será utilizado como método de estratificação dos dados a escala de Likert, e posteriormente estes dados serão convertidos em gráficos.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A finalidade desta pesquisa foi verificar como a criação de um quadro de servidores civis administrativos na Polícia Militar do Estado de Goiás pode impactar na prestação dos serviços administrativos e operacionais.

Os dados coletados, de forma quantitativa a partir de um questionário, em apêndice, visam identificar se essa implementação de servidores pode se tornar satisfatória ou não, otimizando ou prejudicando o serviço da atividade administrativa e operacional.

O questionário foi aplicado de forma on-line, disponibilizado de forma aleatória para os integrantes da Polícia Militar do Estado de Goiás, do qual obteve-se uma amostra de 117 respostas.

Sobre confiabilidade e margem de erro, considerando o universo de quase 11.000 (onze mil) policiais militares, dos quais resultaram em uma amostra de 117 (cento e dezessete) policiais que responderam, alcançou-se uma margem de erro de 7,59%, com confiabilidade de 90%.

As primeiras perguntas foram direcionadas ao contexto pessoal e profissional dos entrevistados visando identificar quais grupos eles estão enquadrados, os quais foram assim definidos: idade; graduação; e tempo de serviço na Polícia Militar do Estado de Goiás.

Do total de 117 policiais militares que responderam o questionário, encontramos: 2 policiais têm entre 18 e 25 anos de idade; 3 policiais têm entre 26 e 31 anos de idade; 41 policiais tem entre 32 e 39 anos de idade; e 71 policiais tem mais de 40 anos de idade.

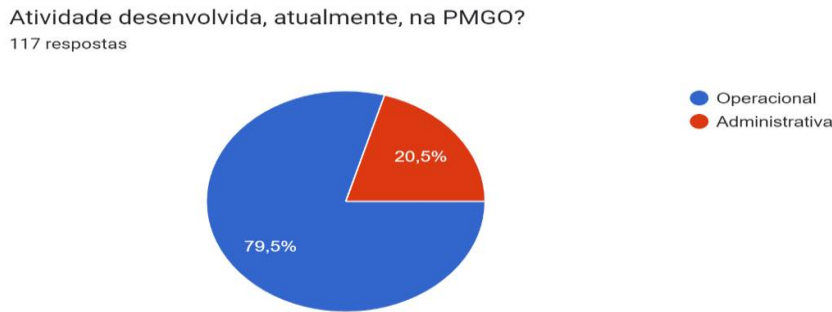
Dos entrevistados: 12 policiais são Soldados; 26 policiais são Cabos; 79 policiais são Sargentos.

Por fim, 02 policiais têm menos de 05 anos de serviço; 47 policiais têm entre 05 e 10 anos de serviço; 14 policiais tem entre 11 e 20 anos de serviço; e 54 policiais tem mais de 20 anos de serviço na Polícia Militar do Estado de Goiás.

Perpassando esse primeiro momento, adentrou-se ao mérito do trabalho.

Nessa parte do questionário, a primeira pergunta foi no sentido de identificar a porcentagem de policias que trabalham, atualmente, na área administrativa e operacional. Assim, dos 117 policiais entrevistados: 93 (79,5%) trabalham na parte operacional da Polícia Militar, enquanto 24 (20,5%) trabalham no serviço administrativo.

Gráfico 1 – Atividade desenvolvida na PMGO.



Fonte: O autor (2024).

Nesse contexto, a predominância de policiais na área operacional é esperada, dado o caráter primordial da atividade policial de manter a ordem pública e a segurança da comunidade. A presença de uma proporção considerável de policiais na área administrativa destaca a importância dessa função de apoio para o funcionamento eficiente da instituição.

Continuando, nessa sistemática, foi perguntado se durante a carreira do entrevistado ele foi transferido para a atividade administrativa e no caso de resposta afirmativa, identificar se essa transferência se deu de forma voluntária ou por necessidade da Administração: 21 policiais foram transferidos de forma voluntária, enquanto 37 policiais foram transferidos pela necessidade da Administração.

As transferências para atividades administrativas apontam para uma dinâmica interna da instituição, onde os recursos humanos são alocados conforme as demandas institucionais, nem sempre observando o interesse do policial militar.

Gráfico 2 – Transferência para a atividade administrativa.

Durante sua carreira, você foi transferido para a atividade administrativa? Se sim, sua transferência para o serviço administrativo foi voluntária ou por necessidade da Administração?
100 respostas



Fonte: O autor (2024).

Ademais, o próximo questionário quis identificar se a formação acadêmica do policial militar era compatível com sua atuação na área administrativa: 55,40% dos policiais disseram que sua graduação era compatível com a função administrativa, enquanto 44,60 disseram que sua graduação não era compatível com a função administrativa desempenhada

A questão da compatibilidade da formação acadêmica com as funções administrativas desempenhadas merece atenção, pois pode afetar a eficiência e a eficácia das operações administrativas da Polícia Militar.

Destarte, o ingresso de servidores específicos para a área administrativa, com habilidades adequadas para desempenhar essas funções, pode resultar em melhorias no desempenho geral da instituição.

O questionário também visou verificar a disponibilização de disciplinas referentes aos serviços administrativos nos Cursos de Formação de Praças, Estágio ou Curso de Adaptação, eis que no desenvolvimento do referencial teórico foi identificado que a grade curricular do Curso de Formação de Praças visava o aprendizado voltado, com grande ênfase, para a área operacional.

Os dados coletados por meio do questionário corroboram essa observação. A maioria dos policiais (45,6%) disseram que não houve nenhuma disciplina específica para a execução de atividades administrativas durante o Curso de Formação de Praças. Além disso, apenas 14,9% dos policiais relataram que houve várias disciplinas voltadas para a área administrativa, e 39,5% consideraram que foram oferecidas poucas disciplinas nesse sentido. Sugerindo um interesse maior na formação dos policiais, em relação às habilidades e conhecimentos, para as atividades operacionais.

Gráfico 3 – Disciplinas no Curso de Formação de Praças na PMGO.

Em seu Curso de Formação foi disponibilizado disciplinas referentes a prestação de serviços administrativos?
114 respostas



Fonte: O autor (2024).

Quanto aos Estágios e Cursos de Adaptação, os resultados também indicam uma falta de interesse na área administrativa. Apenas 12,9% dos policiais disseram que houve várias disciplinas para atuação na área administrativa, enquanto 40,5% relataram que foram oferecidas poucas disciplinas e 37,1% afirmaram que não houve nenhuma disciplina com esse conteúdo.

Gráfico 4 – Disciplinas nos Cursos e Estágios da PMGO.

Em seu Estágio/Curso de Adaptação foi disponibilizado disciplinas referentes a prestação de serviços administrativos?
116 respostas



Fonte: O autor (2024).

Esses números reforçam a ideia de que a preparação para atividades administrativas durante os estágios e cursos de adaptação também não é visto pela Instituição como primordial para os policiais militares.

Além disso, foi verificado se os policiais militares realizavam cursos para aprimoramento das suas atividades diárias. Do universo dos policiais militares que trabalham atualmente na área administrativa (24 policiais), apenas 33% realizaram cursos voltados para atuação no serviço administrativo. Isso sugere uma falta de investimento na capacitação dos policiais para lidar com as demandas administrativas, o que pode impactar negativamente na eficiência e eficácia dessas atividades.

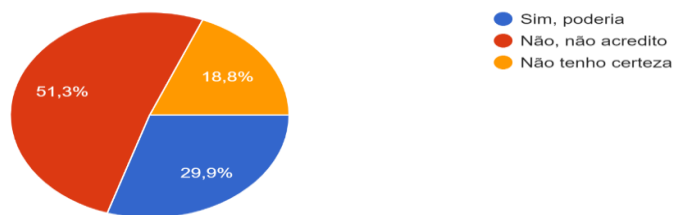
Em suma, observa-se que a formação e atualização do policial militar é voltado para o serviço operacional, sendo o serviço administrativo relegado a segundo plano. Neste contexto, a inclusão de servidores específicos para atuação em determinada área administrativa se torna uma medida a ser pensada para o desempenho das funções de forma eficaz e eficiente.

Aprofundando na temática da viabilidade da criação de um quadro de servidor civil administrativo, o último bloco do questionário foi incisivo na intenção de verificar algumas situações em específico.

Primeiramente, foi questionado se haveria algum impacto negativo para a cultura organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás a criação de um quadro de servidores civis administrativos. Os resultados obtidos sugerem uma divisão de opiniões: a maioria dos policiais (51,3%) não acredita que essa inclusão teria efeitos negativos. Isso pode indicar uma disposição para aceitar mudanças e adaptações na cultura organizacional. Por outro lado, quase um terço dos policiais (29,9%) expressa preocupação com possíveis impactos negativos que essa inclusão poderia trazer. Essa preocupação pode estar relacionada a questão da manutenção de valores e tradições militares.

Gráfico 5 – Impactos negativos/positivos de Servidores Civis na PMGO.

Você acredita que a presença de servidores civis administrativos poderia trazer algum impacto negativo para a cultura organizacional da Polícia Militar?
117 respostas



Fonte: O autor (2024).

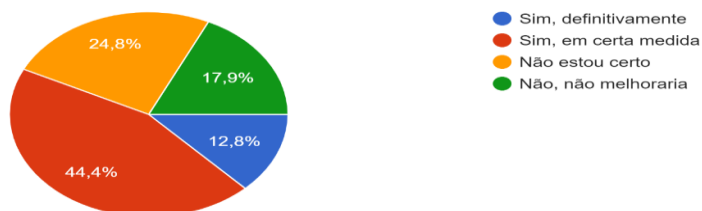
Essa divisão de opiniões destaca a complexidade da questão e a necessidade de uma discussão sobre como equilibrar a inclusão de novos membros com a preservação da cultura organizacional para garantir o bom funcionamento e a eficácia da Polícia Militar de Goiás.

Prosseguindo, foi questionado sobre a possibilidade de melhoria na eficiência dos serviços administrativos através da contratação de servidores civis especialistas em cada área específica. Os dados coletados revelam uma variedade de perspectivas entre os policiais: uma minoria significativa (12,8%) expressa confiança na possibilidade de melhorias substanciais; uma parcela maior (44,4%) acredita que existe algum potencial de melhoria, embora talvez não de forma drástica; um grupo significativo (24,8%) ainda está indeciso ou duvidoso sobre essa possibilidade, indicando uma necessidade de mais informações ou evidências para formar uma opinião definitiva. Por fim, 17,9% dos policiais não veem perspectivas de melhoria na eficiência do serviço administrativo por meio dessa medida.

Gráfico 6 – Qualidade da eficiência de Servidores Cíveis na PMGO.

Você acha que a presença de servidores civis administrativos na Polícia Militar de Goiás poderia melhorar a eficiência dos serviços administrativos na instituição?

117 respostas



Fonte: O autor (2024).

É importante considerar que a eficácia dessa abordagem pode depender de vários fatores, incluindo a qualidade da formação e supervisão dos servidores civis, a capacidade de integração desses profissionais na estrutura organizacional existente e a natureza específica das tarefas administrativas em questão.

A discussão sobre a possibilidade de melhoria na eficiência dos serviços administrativos deve levar em conta essas diferentes perspectivas e buscar maneiras de abordar as preocupações dos policiais, garantindo ao mesmo tempo uma avaliação justa e objetiva dos benefícios potenciais dessa estratégia.

Foi perguntado aos entrevistados se a presença de servidores civis administrativos poderia liberar os policiais militares para se concentrarem na atividade operacional. Os resultados da pesquisa indicam uma tendência positiva, a maioria dos policiais entrevistados, representando 44% dos respondentes, acredita que haveria um remanejamento dos policiais para a atividade operacional. Isso sugere que há uma percepção geral de que a presença de servidores civis administrativos pode permitir que os policiais militares se dediquem mais às suas funções operacionais.

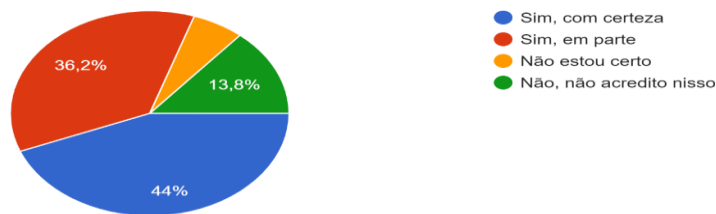
Além disso, 36,2% dos policiais expressaram a opinião de que uma grande parte do efetivo poderia ser deslocada para o serviço operacional. Essa perspectiva reforça a ideia de que a introdução de servidores civis em funções administrativas pode potencialmente liberar recursos humanos para serem direcionados para atividades operacionais.

No geral, esses resultados sugerem que a presença de servidores civis administrativos pode ter o potencial de otimizar o uso dos recursos humanos, permitindo que mais policiais se concentrem nas atividades operacionais, essenciais para garantir a segurança pública. No

entanto, também é importante considerar as preocupações e perspectivas dos policiais que expressaram ceticismo em relação a esse remanejamento.

Gráfico 7 – Possibilidade de liberação de Policiais Militares para atividades operacionais.

Você acredita que a presença de servidores civis administrativos poderia liberar os policiais militares para se concentrarem mais em suas atividades-fim, ou seja, serviço operacional?
116 respostas



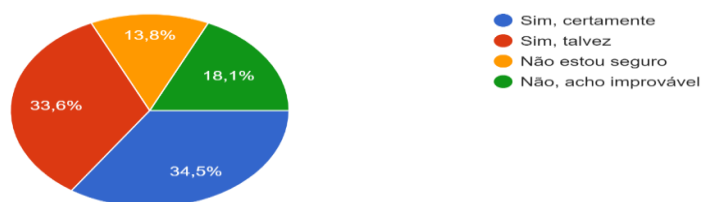
Fonte: O autor (2024).

Foi questionado se os entrevistados consideram que esse novo quadro poderia atrair profissionais mais qualificados para trabalhar na Polícia Militar. Os dados coletados revelam que: um percentual significativo (34,5%) dos entrevistados expressa confiança de que a criação dessas vagas poderia, de fato, atrair profissionais mais bem qualificados. Isso sugere um reconhecimento da importância de oportunidades de carreira mais atrativas para indivíduos com habilidades e qualificações específicas para cada cargo.

Uma proporção dos entrevistados (33,6%) está indecisa ou vê essa possibilidade com uma certa ambivalência. Isso pode indicar uma incerteza sobre a eficácia do novo quadro em atrair talentos mais qualificados. Por fim, um grupo menor (18,1%) dos entrevistados não acredita que a criação deste novo quadro resultaria na atração de profissionais mais qualificados.

Gráfico 8 – Profissionalização dos serviços administrativos na PMGO.

Você considera que a criação de um quadro de servidor civil administrativo poderia atrair profissionais mais qualificados para trabalhar na Polícia Militar?
116 respostas



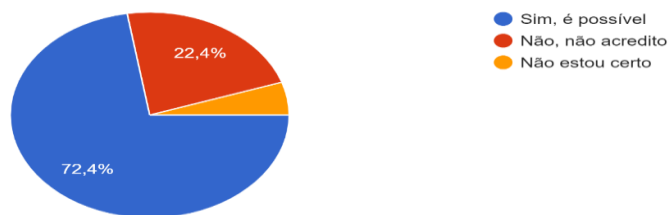
Fonte: O autor (2024).

A eficácia do novo quadro em atrair profissionais mais qualificados pode depender de uma série de fatores, incluindo a formulação de políticas adequadas e um planejamento estratégico.

Foi questionado se a criação de um novo quadro de servidores civis na Polícia Militar do Estado de Goiás poderia enfrentar resistência por parte dos policiais militares. Dos dados obtidos: 72,4% dos policiais disseram que poderia ocorrer resistência por parte da tropa; enquanto 22,4% dos policiais registraram que não acreditam em resistência por parte dos policiais militares.

Gráfico 9 – Resistência da implementação de um Quadro de Servidores Civis Administrativos.

Você acredita que a implementação de um quadro de servidor civil administrativo poderia enfrentar resistência por parte dos policiais militares?
116 respostas



Fonte: O autor (2024).

Esses resultados sugerem que uma parcela significativa dos policiais militares acredita que a criação de um novo quadro de servidores civis poderia gerar algum nível de resistência dentro da corporação. Essa resistência pode ser motivada por preocupações em relação a mudanças na estrutura da instituição, impactos nas carreiras dos policiais militares, ou simplesmente resistência a mudanças em geral.

Por outro lado, uma parcela menor, mas ainda significativa, dos policiais não acredita que a criação do novo quadro enfrentaria resistência. Isso pode indicar que esses policiais enxergam a mudança como algo positivo.

Esses dados são importantes para embasar a estratégia de implementação da mudança, de forma a minimizar potenciais resistências. Hernández e Caldas (2001) discutem que a resistência é frequentemente vista como natural e inevitável, podendo ser percebida como algo maligno ou coletivo.

Ao final da pesquisa, foi questionado se a medida de criação de um quadro de servidor civil administrativo na Polícia Militar de Goiás é uma medida viável. Os dados coletados foram os seguintes: 33 policiais (26%) consideraram que a medida é totalmente viável; 38 policiais (30%) avaliaram a medida como parcialmente viável; 22 policiais (17%) não têm um ponto de vista definido a respeito; 24 policiais (19%) não consideram a medida viável.

Com base nesses resultados, podemos observar que a maioria dos policiais (56%) consideram a medida como viável ou parcialmente viável. Isso indica que há uma inclinação positiva em relação à ideia, embora ainda haja uma parcela significativa de policiais que não veem a proposta como viável ou que não têm uma opinião formada sobre o assunto.

Esses resultados destacam a importância de considerar uma variedade de perspectivas ao avaliar a viabilidade de uma medida como essa. A implementação de um quadro de servidor civil administrativo na PMGO exigiria um cuidadoso planejamento e consideração das preocupações levantadas pelos diferentes grupos de interesse dentro da instituição.

Diante desses pontos, embora haja desafios a serem enfrentados, os resultados sugerem que a criação de um quadro de servidores civis administrativos na Polícia Militar de Goiás pode se tornar uma medida viável, com o potencial de melhorar a eficiência dos serviços administrativos e otimizar o uso dos recursos humanos. No entanto, é crucial abordar as preocupações e resistências internas, garantindo uma implementação bem-sucedida e uma transição suave para esse novo modelo organizacional.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo principal verificar a viabilidade da implementação de um Quadro Administrativo composto por servidores civis na Polícia Militar do Estado de Goiás, visando aprimorar a eficiência operacional e administrativa da instituição. Os resultados obtidos sugerem que tal reestruturação não apenas é viável, mas também potencialmente benéfica para a corporação.

Inicialmente, constatou-se que a alocação de policiais militares em funções administrativas subutiliza recursos valiosos e compromete a eficácia das operações tanto administrativas quanto operacionais. A implementação de um quadro civil permitiria que policiais militares se concentrassem em suas funções essenciais de policiamento ostensivo.

Ademais, identificou-se que a preparação acadêmica dos policiais militares é predominantemente voltada para atividades operacionais, com pouca ênfase na formação para funções administrativas. Isso indica que a inclusão de servidores civis, com formação específica para as tarefas administrativas, poderia aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços administrativos da PMGO, contribuindo para uma gestão mais estratégica dos recursos humanos.

Apesar dos benefícios potenciais, a pesquisa também revelou desafios significativos, principalmente relacionados à resistência interna e à integração de novos servidores ao ambiente militar. Uma parcela considerável dos policiais expressou preocupações sobre os impactos culturais e possíveis resistências à implementação do novo quadro de servidores civis. Essas resistências precisam ser cuidadosamente gerenciadas para garantir uma transição suave e eficaz.

Outra conclusão importante é que a criação de um quadro administrativo de servidores civis poderia atrair profissionais mais qualificados para a PMGO. Isso seria um passo positivo para a modernização da gestão de recursos humanos, oferecendo oportunidades de carreira mais atrativas e especializadas na área administrativa.

No entanto, algumas limitações do estudo foram observadas. Há uma limitação de dados sobre a aplicação de modelos semelhantes em outras instituições, o que dificultou a comparação direta e a previsão de resultados a longo prazo. Sugere-se que estudos futuros poderiam explorar análises comparativas com outras forças policiais militares que já implementaram estruturas administrativas civis, proporcionando uma base de evidências mais robusta.

Em termos de direcionamento futuro, recomenda-se a realização de programas pilotos em pequena escala, antes de uma implementação completa, permitindo ajustes e minimizando riscos potenciais. Além disso, estudos adicionais poderiam focar no desenvolvimento de programas de treinamento e integração para facilitar a transição de militares para civis em funções administrativas, assegurando que ambos os grupos estejam equipados para trabalhar eficazmente dentro da nova estrutura organizacional.

Conclui-se que, apesar dos desafios, a proposta de criar um quadro administrativo civil na Polícia Militar do Estado de Goiás tem um potencial considerável para melhorar a eficiência e eficácia dos serviços da Instituição, otimizando a alocação de recursos humanos, alinhando-se, ainda, às demandas contemporâneas de uma gestão pública eficiente e responsiva. A

implementação bem-sucedida dessa mudança poderia servir como modelo para outras instituições dentro do sistema de segurança pública, promovendo reformas administrativas que reforcem a capacidade operacional enquanto otimizam os recursos administrativos.

REFERÊNCIAS

BELFORT, R. M.; SANTOS, E. F. M. S.; TADEUCCI, M. S. R. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**, Imperatriz (MA), n.2, p. 39-53, jan./jul. 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/constituicao1988/arquivos/ConstituicaoTextoAtualizado_EC%20132.pdf. Acesso em: 25 jan 2024.

BRASIL. **Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Aprova o regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm. Acesso em: 25 jan 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. - 9.ed. Revista e Atualizada - Rio de Janeiro. Editora: Elsevier. 2009.

CARLIM, Alexandre Duarte. **Organização e Gestão de Serviços administrativos para maior eficiência na Polícia Militar**. Trabalho de Conclusão de Curso – Relatório Técnico. UFF/ICHS. 2016.

DOCERO BRASIL. **Matriz Curricular do Curso de Formação de Praças - CFP PMGO**. Docero Brasil, 2023. Disponível em: <file:///E:/Matriz%20Curricular%20do%20Curso%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pra%C3%A7as%20-%20CFP%20PMGO.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2024.

FUNDAÇÃO VUNESP. **Concurso Oficial Administrativo**. São Paulo: Fundação Vunesp 2010. Disponível em: <https://documento.vunesp.com.br/documento/stream/Mzg4OA%3D%3D>. Acesso em: 05 fev. 2024.

GIL, Antônio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa** – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. **Lei nº 8.033, de 02 dezembro de 1975.** Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/88165/pdf>. Acesso em: 25 jan 2024.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; NETO, Luís Moretto. **Teorias da administração II.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração; UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 170 p.: il. Pág. 111.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** – 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003.

MARIANO, Raul. **Aumento do efetivo e uso de tecnologia são as armas da PM, revela coronel Giovanne Gomes da Silva.** Minas1, 2019. Disponível em: <https://minas1.com.br/posts/minas/aumento-do-efetivo-e-uso-de-tecnologia-sao-as-armas-da-pm-revela-coronel-giovanne-gomes-da-silva>. Acesso em: 05 fev. 2024.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências.** Brasília: DDG/ENAP, 2015.

NASCIMENTO, André Luis Pereira do. **A Descontinuidade no Serviço Administrativo na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.** Trabalho de Conclusão de Curso – Relatório Técnico. UFF/ICHS. 2018.

OLIVEIRA, Luciano Gilberto de; TEIXEIRA, Andréia. Administração de Recursos Humanos: Administrando Pessoas. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 3, n. 1, p. 135-144, 2015.

PMGO. **Contrato 37/2023.** Goiás: PMGO, 2023. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/10/extrato-do-contrato-no-372023-pm-52266698.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2024.

PMGO. **História.** Goiás: PMGO, s.d. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/historia/>. Acesso em: 05 fev. 2024.

PMGO. **Portaria nº 13313/2020 – PM.** Goiás: PMGO, 2020. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/instrucao-de-servico-4.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2024.

PMMG. **Concursos Públicos.** Belo Horizonte: CRS, 2013. Disponível em: <https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/sites/concurso/280220131651078320.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2024.

PMSC. **Concursos.** Florianópolis: PMSC, 2023. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/uploads/concursos/processos-seletivos-de-agentes-temporarios-da-pmsc/edital-n-041ccp2023-processo-seletivo-para-auxiliar-temporario-da-policia-militar-de-santa-catarina/edital-n-041ccp2023-processo-seletivo-para-auxiliar-temporario-da-policia-militar-de-santa-catarina-2588.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2024.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. RAE - Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 31–45, 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37709>. Acesso em: 6 maio 2024.

SAVITRAZ, Robson Dias. AMORIM, João Schorne de. **Agentes temporários**: uma análise conceitual-histórica desses profissionais na polícia militar de Santa Catarina. Revista Ordem Pública v. 8, n. 2 (2015).

ROSA, Rosana de Aguiar; MELO, Dosautomista Honorato de. Quadro Administrativo Civil da Polícia Militar do Estado do Tocantins – Análise e Proposta de Implantação. **Aturá - Revista Pan-Amazônica de Comunicação**, Palmas, v. 2, n. 3, p. 99 - 120, set. - dez. 2018. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/atura/article/view/9666>. Acesso em: 25 fev. 2024.

TOCANTINS. **Lei Complementar nº 79, de 27 de abril de 2012**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Tocantins, e adota outras providências. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/269667/#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica,Tocantins%2C%20e%20adota%20outras%20provid%C3%A2ncias>. Acesso em: 25 fev. 2024.