



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG  
COORDENADORIA DE ENSINO  
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA  
PÚBLICA**

**RONALDO DUTRA BAÍA**

**GERENCIAMENTO DE CARREIRAS E COMPETÊNCIAS: A FORMAÇÃO  
POLICIAL ENQUANTO ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL DE SUPERAÇÃO DE  
DESAFIOS**

**GOIÂNIA - GO**

**2024**



RONALDO DUTRA BAÍA

**GERENCIAMENTO DE CARREIRAS E COMPETÊNCIAS: A FORMAÇÃO  
POLICIAL ENQUANTO ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL DE SUPERAÇÃO DE  
DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para conclusão de Curso Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Me. Rafael Barreira Alves.

GOIÂNIA - GO

2024

## GERENCIAMENTO DE CARREIRAS E COMPETÊNCIAS: A FORMAÇÃO POLICIAL ENQUANTO ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL DE SUPERAÇÃO DE DESAFIOS

### CAREER MANAGEMENT Y COMPETENCYAS: POLICE TRAINING AS AN INSTITUTIONAL STRATEGY FOR OVERCOMING CHALLENGES

Ronaldo Dutra Baía<sup>1\*</sup>

Me. Rafael Barreira Alves.<sup>2\*\*</sup>

**Resumo:** Este estudo aborda o gerenciamento de carreiras e competências nas instituições de segurança pública, com foco específico nas estratégias de formação e no desenvolvimento profissional de policiais. Como problemática da pesquisa se apresenta “Como o gerenciamento de carreiras e competências pode atuar para a superação de desafios contemporâneos?” Dessa forma, o objetivo geral se constitui por apresentar ao longo do texto como o gerenciamento de carreiras e competências pode atuar para a superação de desafios contemporâneos. O delineamento hipotético dedutivo se pauta em alguns elementos apresentados a seguir. O contexto investigado envolveu a complexidade das motivações para o ingresso na carreira policial, destacando fatores pragmáticos, como estabilidade e benefícios, que influenciam a evasão nas fases iniciais da carreira. A pesquisa também explorou as deficiências nas estruturas de ensino, como a falta de regulamentação centralizada e a baixa adesão à Matriz Curricular Nacional, o que compromete a qualidade da formação. Além disso, o estudo enfatizou a importância do fortalecimento de competências transversais, como liderança, inteligência emocional e trabalho em equipe, que são fundamentais para lidar com as demandas contemporâneas da profissão. A aplicação de ferramentas de gestão, como o 5W2H, foi discutida como uma estratégia eficaz para planejar e monitorar o desenvolvimento de carreiras, alinhando objetivos individuais e institucionais, pelo ensino. O estudo conclui que, para garantir uma força policial mais capacitada e resiliente, é essencial a integração das práticas de gerenciamento de carreiras com as necessidades organizacionais e as expectativas dos profissionais, promovendo uma melhoria contínua na formação pelo ensino e no desempenho das corporações policiais pelas competências.

**Palavras-chave:** Gestão de Carreiras, Competências Transversais, Evasão Profissional, Formação Policial.

**Abstract:** This study addresses career and skills management in public security institutions, with a specific focus on training strategies and professional development for police officers. The research problem is “How can career and skills management work to overcome contemporary challenges?” Thus, the general objective is to present throughout the text how

---

<sup>1\*</sup> Especialista em Direito Civil e Processo Civil. Bacharel em Direito. Especializando em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: sgi.casamilitar190@gmail.com.

<sup>2\*\*</sup> Mestre em Direito Constitucional Econômico pela UNIALFA. Pós-graduado MBA em Gestão de Polícia Ostensiva pela Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM). Pós-graduado em Ciências de Segurança Pública (CIESP) pela Universidade Estadual de Goiás - UEG. Pós-graduado em Ciências Jurídicas com ênfase em Direito Penal e Processo Penal pela Universidade Candido Mendes (UCAM). Graduado em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO. Atualmente é Policial Penal da Diretoria-Geral de Polícia Penal (GO) .

career and skills management can act to overcome contemporary challenges. The hypothetical design is based on some elements presented below. The investigated context involved the complexity of motivations for entering a police career, highlighting pragmatic factors, such as stability and benefits, which influenced evasion in the early stages of the career. The research also explored deficiencies in teaching structures, such as the lack of centralized regulation and low adherence to the National Curricular Matrix, which compromises the quality of training. Furthermore, the study emphasized the importance of strengthening transversal skills, such as leadership, emotional intelligence and teamwork, which are fundamental to dealing with the contemporary demands of the profession. The application of management tools, such as 5W2H, was discussed as an effective strategy for planning and monitoring career development, aligning individual and institutional objectives. The study concludes that, to ensure a more capable and resilient police force, it is essential to integrate career management practices with the organizational needs and expectations of professionals, promoting continuous improvement in the training and performance of police corporations.

**Keywords:** Career Management, Transversal Skills, Professional Evasion, Police Training.

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de carreiras e competências no contexto policial é um tema de crescente relevância, especialmente diante dos desafios contemporâneos que permitem a atuação das instituições de segurança pública em um cenário social, político e tecnológico em constante transformação.

Nesse contexto, a formação policial assume um papel estratégico na construção de uma força de trabalho desenvolvida, capaz de responder de maneira eficiente e ética à exigência da sociedade, como o enfrentamento à criminalidade, o fortalecimento do diálogo com a população, a incorporação de tecnologias emergente e a promoção de práticas inclusivas e democráticas.

Como problemática da pesquisa se apresenta “Como o gerenciamento de carreiras e competências pode atuar para a superação de desafios contemporâneos?” Dessa forma, o objetivo geral se constitui por apresentar ao longo do texto como o gerenciamento de carreiras e competências pode atuar para a superação de desafios contemporâneos.

Este estudo, hipotético dedutivo, de caráter bibliográfico e documental, fundamenta-se na análise de obras acadêmicas, artigos científicos, legislações e documentos institucionais relacionados ao tema. O objetivo é compreender como o processo de formação policial pode

ser estruturado para potencializar o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e gerenciais e também, evitando o desligamento precoce da corporação.

A pesquisa também considerou as políticas públicas e as diretrizes nacionais de segurança na concepção e execução de programas de formação, destacando o papel das instituições de ensino policial no fomento à inovação e na superação de desafios históricos, como o enfrentamento da violência institucional e a promoção de uma cultura de direitos humanos.

O trabalho está organizado em capítulos que permitem uma abordagem sistemática do tema, sendo que no primeiro apresentará os conceitos essenciais relacionados ao gerenciamento de carreiras, evidenciando sua importância para a consolidação de trajetórias profissionais alinhadas aos objetivos institucionais. Logo no segundo, foram apresentadas as razões que levam os indivíduos a ingressar em carreiras policiais, com foco na motivação vocacional e pragmática. O terceiro capítulo aborda os aspectos como a complexidade das demandas sociais, as transformações no perfil da criminalidade e a necessidade de humanizar e modernizar as práticas policiais, explorando os desafios enfrentados pelas instituições de segurança pública. O quarto discute a evasão nas fases iniciais das carreiras policiais e as iniciativas educacionais privilegiadas ao fortalecimento de competências transversais, como liderança, inteligência emocional e trabalho em equipe e a ferramenta de gestão 5W2H no gerenciamento de carreiras e competências.

Ao longo desta análise, o estudo reforça que a formação policial deve transcender o ensino técnico e contemplar habilidades interpessoais e gerenciais, alinhadas às demandas contemporâneas. A construção de carreiras bem sucedidas no âmbito da segurança pública exige um compromisso contínuo com a inovação, a ética e a promoção dos direitos humanos.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Conceitos Fundamentais do Gerenciamento de Carreiras e sua Importância**

O gerenciamento de carreiras pode ser definido como um processo estruturado que auxilia indivíduos e organizações a desenvolverem e alcançarem metas profissionais alinhadas às demandas do mercado e aos objetivos institucionais. Esse conceito envolve ações voltadas para o planejamento, a orientação e o desenvolvimento das competências necessárias para a evolução da trajetória profissional. No contexto organizacional, ele funciona como uma

ferramenta estratégica que promove a retenção de talentos, a motivação dos colaboradores e a eficiência no alcance dos resultados institucionais.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 23), "o gerenciamento de carreiras refere-se ao conjunto de esforços organizados e individuais para planejar e controlar o desenvolvimento profissional no decorrer do tempo". Esse planejamento contribui para que os indivíduos identifiquem suas habilidades e interesses, desenvolvam competências específicas e ajustem suas metas profissionais às necessidades organizacionais, criando, assim, uma sinergia produtiva entre as partes envolvidas.

O gerenciamento de carreiras é essencial para a consolidação de trajetórias profissionais sólidas, pois oferece um direcionamento claro, permitindo que os profissionais antecipem desafios e aproveitem oportunidades de crescimento. Segundo Hall (2002), a carreira deve ser entendida como uma jornada contínua de aprendizagem, desenvolvimento e adaptação, em que a flexibilidade e a capacidade de gestão pessoal se tornam diferenciais em mercados cada vez mais dinâmicos.

No contexto institucional, o gerenciamento de carreiras também exerce um papel estratégico, uma vez que auxilia as organizações a manterem sua força de trabalho alinhada aos seus objetivos e valores. Para as instituições de segurança pública, por exemplo, esse alinhamento é crucial, pois as demandas são complexas e exigem habilidades técnicas e comportamentais específicas. Marras (2011, p. 25) destaca que "um programa eficaz de gerenciamento de carreiras contribui para a formação de líderes preparados, equipes coesas e um clima organizacional que favorece a inovação e a produtividade".

Além disso, o gerenciamento de carreiras é capaz de promover a inclusão e a equidade no ambiente de trabalho, ao oferecer oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento para todos os colaboradores. Isso é especialmente importante em setores onde as hierarquias são rígidas, como nas organizações policiais, e onde a diversidade pode enriquecer as práticas institucionais e fortalecer a relação com a sociedade.

Compreender e implementar práticas de gerenciamento de carreiras é essencial não apenas para a realização pessoal e profissional dos indivíduos, mas também para o fortalecimento institucional. Ao combinar planejamento estratégico com o desenvolvimento contínuo de habilidades, essa abordagem contribui para a construção de organizações mais resilientes, preparadas para os desafios do presente e do futuro.

O gerenciamento de carreiras, como um processo estruturado e estratégico, é composto por várias dimensões que permitem alinhar os interesses individuais dos profissionais às necessidades das organizações. Essas dimensões incluem o planejamento de

carreira, o desenvolvimento de competências, a gestão de desempenho e as estratégias de retenção e motivação. Cada uma delas desempenha um papel essencial na construção de trajetórias profissionais bem-sucedidas e no fortalecimento da sustentabilidade organizacional.

O planejamento de carreira é o primeiro passo para a construção de uma trajetória profissional sólida. Ele envolve a identificação de metas e objetivos profissionais e a formulação de estratégias para alcançá-los. Segundo Chiavenato (2014), o planejamento de carreira é um processo contínuo que ajuda os indivíduos a analisar suas habilidades e competências, identificar oportunidades e preparar-se para os desafios do mercado de trabalho.

No contexto organizacional, essa dimensão é essencial para garantir que as expectativas dos colaboradores estejam alinhadas aos objetivos institucionais, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e orientado ao desempenho. O desenvolvimento de competências é uma das dimensões mais relevantes no gerenciamento de carreiras, especialmente em um mercado de trabalho dinâmico e altamente competitivo e, evitando o desligamento da instituição.

Essa dimensão inclui o aprimoramento de habilidades técnicas, como o domínio de ferramentas tecnológicas, e competências comportamentais, como liderança, trabalho em equipe e inteligência emocional. Hall (2002) argumenta que em uma economia baseada no conhecimento, o desenvolvimento contínuo de competências não é apenas uma vantagem, mas uma necessidade para o sucesso profissional.

Organizações que investem em programas de capacitação e treinamentos conseguem não apenas aprimorar a performance de seus colaboradores, mas também construir uma força de trabalho mais preparada para lidar com os desafios futuros. A gestão de desempenho é outra dimensão crítica no gerenciamento de carreiras, pois fornece o *feedback* necessário para que os profissionais avaliem seu progresso e ajustem suas estratégias. Avaliações regulares de desempenho ajudam os indivíduos a compreenderem suas áreas de melhoria e identificarem oportunidades de crescimento.

No nível organizacional, essa dimensão permite às empresas medir o impacto das contribuições individuais e ajustar suas políticas de desenvolvimento profissional. Marras (2011) destaca que uma gestão de desempenho bem implementada é fundamental para garantir que os esforços dos colaboradores estejam alinhados com as metas organizacionais.

A retenção de talentos é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações no ambiente corporativo atual. O gerenciamento de carreiras desempenha um papel crucial nesse

aspecto ao criar um ambiente de trabalho motivador e oferecer perspectivas de crescimento profissional.

Segundo Beer (1985), o desenvolvimento de carreiras estruturadas aumenta o engajamento dos colaboradores, reduz a rotatividade e fortalece a cultura organizacional. Estratégias como planos de sucessão, promoções internas e benefícios personalizados ajudam a manter os colaboradores engajados e alinhados aos valores e objetivos da organização.

Essas dimensões não operam de maneira isolada, mas sim de forma interconectada. O planejamento de carreira, por exemplo, serve como base para o desenvolvimento de competências, enquanto a gestão de desempenho fornece o *feedback* necessário para aprimorar as habilidades e alcançar metas estabelecidas.

As estratégias de retenção e motivação, por sua vez, criam um ambiente favorável para que todas as outras dimensões possam prosperar. Essa interconexão reforça a importância de um gerenciamento de carreiras integrado e estratégico, tanto para os profissionais quanto para as organizações.

As dimensões do gerenciamento de carreiras representam pilares essenciais para o desenvolvimento profissional e organizacional. Quando bem estruturadas e implementadas, elas criam um ciclo virtuoso de crescimento, motivação e desempenho, beneficiando tanto os colaboradores quanto as instituições. Nesse sentido, o gerenciamento de carreiras não é apenas uma ferramenta para atingir metas individuais, mas também uma estratégia indispensável para o sucesso organizacional em um ambiente cada vez mais desafiador. E, um dos pontos iniciais do gerenciamento de carreiras é conhecer os motivos que levam os policiais a ingressarem como efetivos.

## **2.2 Motivação de Ingressos em Carreiras Policiais**

O ponto de partida da discussão acerca da formação, da identidade policial, da cultura policial e de seus efeitos foi recuado quando, dentro dos binarismos — uma chave importante de interpretação das instituições policiais, especificamente no núcleo “civil x militar” —, o foco da pesquisa recaiu sobre indivíduos que almejam ingressar na instituição policial, seus valores, imagens e representações (Rodrigues, 2023).

Ao propor uma revisão crítica sobre leituras importantes no campo da formação policial que buscam compreender os futuros policiais militares enquanto andarilhos ainda a transitar pelas aléias da liminaridade, Rodrigues (2023) demonstra que a nova fase profissional guarda mais continuidade do que rupturas com o passado civil. Essa perspectiva

implica outra visão sobre os potenciais e desafios da formação profissional em segurança pública.

Até então, a motivação para o ingresso na instituição policial era uma questão apenas tangenciada por trabalhos que tinham como foco a construção da identidade policial no contexto da formação profissional em segurança pública. A partir de um olhar mais concentrado sobre esse objeto, surgiram duas categorias de motivação para o ingresso em um ofício considerado de alto risco e baixo prestígio social: a motivação vocacional e a motivação pragmática.

A motivação vocacional está relacionada à habilidade ou aptidão para executar uma tarefa, muitas vezes considerada um "dom", pois reúne concomitantemente uma dimensão secular e outra sagrada. Por outro lado, a motivação pragmática está vinculada a razões de ordem prática, como desemprego, remuneração, nível de escolaridade exigido, estabilidade e benefícios previdenciários (Rodrigues, 2023). Vislumbra-se que a motivação pragmática para o ingresso nas instituições policiais constitui um desafio específico para as polícias, que é a evasão dos quadros, expressa na expectativa de ter estabilidade para tentar outro concurso (Rodrigues, 2023).

A ascensão social que a carreira policial militar representa para grupos mais humildes da sociedade brasileira faz com que o perfil de candidatos ao cargo de soldado da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) seja, majoritariamente, formado por jovens com menos de trinta anos, não brancos, com escolaridade média e residentes de periferias (Rodrigues, 2023).

Ainda que o candidato seja portador de diploma de curso superior, os concursos de nível médio são considerados de baixo escalão, sendo atrativos para aqueles que buscam, de forma desesperada, atingir o funcionalismo público independentemente do cargo (Garcia, 2014). A conversão desses candidatos em neófitos da segurança pública transforma-se no desafio da evasão nas carreiras policiais, exigindo das instituições uma capacidade robusta de gerenciamento.

As mudanças no cenário econômico mundial, o avanço das tecnologias e o reconhecimento do fator humano como estratégia competitiva acirraram a disputa por vantagens entre empregadores e profissionais qualificados (Camargos, 2019). Como decorrência da fusão dos conceitos de competência e capacidade organizacional, surge a Gestão de Carreiras e Competências, que não se confunde com um simples plano de cargos e salários, mas se materializa como uma ferramenta para alocar as competências necessárias às instituições (Brito, 2022).

Para Brito (2022), os profissionais dotados de competências específicas assumem importância tática e estratégica para as instituições, convertendo-se em vantagem competitiva para organizações e em eficiência para o serviço público. No âmbito da Administração Pública, o desenvolvimento de carreiras está precipuamente ligado à seleção de candidatos e ao desenvolvimento de competências dos servidores. Esse desenvolvimento integra-se à ideia de capacitação, que consiste na aquisição de habilidades ou competências específicas, definidas como primordiais para o desempenho de um cargo ou função (Silva; Bispo; Ayres, 2019).

Nesse contexto, abordar a seleção, o ensino policial e a evasão em segurança pública, como no caso específico dos militares goianos, significa prestigiar a eficiência do serviço público, assim como o interesse público em suas diversas acepções: o interesse da coletividade, da Administração Pública e do próprio servidor público (Mello, 2022). Esse contexto, corrobora para a composição de vários desafios assem enfrentados pelas instituições de Segurança Pública.

### **2.3 Os Desafios Contemporâneos das Instituições de Segurança Pública**

As instituições de segurança pública enfrentam desafios cada vez mais complexos e dinâmicos no cenário contemporâneo, exigindo adaptações constantes para lidar com mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Aspectos como a crescente complexidade das demandas sociais, as transformações no perfil da criminalidade e a necessidade de humanização e modernização das práticas policiais são elementos centrais que requerem atenção. Essas questões colocam em evidência a importância de repensar estratégias e políticas, promovendo uma atuação mais eficaz, ética e inclusiva por parte das forças de segurança.

O avanço das demandas sociais reflete um contexto em que as desigualdades, os movimentos sociais e as tensões urbanas estão cada vez mais evidentes. A segurança pública, nesse cenário, vai além da repressão ao crime, exigindo uma abordagem que compreenda a prevenção, o diálogo e o respeito aos direitos humanos. Segundo Barcellos (2024), às instituições de segurança pública precisam reconhecer a pluralidade de demandas sociais e integrar-se como parte de uma rede mais ampla de proteção social, capaz de prevenir conflitos e mediar disputas de forma pacífica. Além disso, a globalização trouxe novas formas de interação social que afetam diretamente o contexto da segurança, como a disseminação de fake news e os impactos de crimes cibernéticos.

Esses fenômenos ampliam o escopo das responsabilidades das forças policiais, demandando competências tecnológicas e maior integração com outras esferas governamentais. Outro desafio significativo é a transformação do perfil da criminalidade, que se torna cada vez mais sofisticada e transnacional. A migração de práticas criminosas para o ambiente digital, como fraudes financeiras e crimes cibernéticos, tem exigido das instituições de segurança uma rápida adaptação tecnológica e a formação de especialistas para atuar em novos contextos.

Segundo Zalar (2004), a criminalidade contemporânea é marcada por sua capacidade de adaptação e organização, exigindo estratégias integradas e conhecimento especializado das instituições de segurança. Além disso, o aumento de organizações criminosas fortemente estruturadas, como as facções, agrava os desafios de combate à violência. Essas organizações não apenas atuam em escala local, mas também possuem conexões internacionais, desafiando os limites de jurisdição e a eficiência das práticas convencionais de segurança pública.

A modernização das práticas policiais é indispensável para lidar com a complexidade e a diversidade das demandas sociais e criminais. Contudo, esse processo não pode se restringir apenas à incorporação de novas tecnologias; é fundamental que seja acompanhado por uma humanização no exercício da função policial. Segundo Soares (1996), a atuação policial precisa incorporar valores como empatia, ética e respeito aos direitos humanos, para que a segurança pública se configure como um serviço essencial e não como uma imposição de força.

A humanização envolve repensar o treinamento policial, priorizando a resolução pacífica de conflitos, o uso proporcional da força e a construção de relações de confiança com a população. Além disso, políticas de valorização e cuidado com os próprios profissionais de segurança são essenciais, considerando os altos índices de estresse e as condições adversas enfrentadas por esses trabalhadores.

Por outro lado, a modernização deve incluir investimentos em infraestrutura, tecnologia e formação continuada. O uso de sistemas de inteligência artificial, análise preditiva de dados e ferramentas para monitoramento mais eficiente das ações criminosas são exemplos de como as instituições podem se beneficiar da inovação tecnológica para otimizar sua atuação.

Os desafios contemporâneos das instituições de segurança pública não são isolados, mas interconectados, exigindo uma abordagem multidimensional. Para enfrentar a complexidade das demandas sociais, o novo perfil da criminalidade e a necessidade de

modernização e humanização, é imprescindível que as forças de segurança pública estejam alinhadas às transformações sociais, políticas e tecnológicas do século XXI. Essa adaptação deve ser orientada por práticas éticas e baseadas em evidências, promovendo uma segurança pública que atenda às necessidades da sociedade de forma eficiente e inclusiva.

Mediante esse contexto, é possível questionar o que isso tem haver com o presente trabalho que aborda gestão de carreira e competências? A resposta paira no elemento diretamente tudo. Se não houve um gerenciamento estratégico de carreira para que haja uma permanência do efetivo, bem como o desenvolvimento das competências necessárias para sua atuação mediante a complexidade das demandas, o uso das tecnologias, dentre outras questões, não será possível o enfrentamento da criminalidade que está cada vez mais exarcebada e assolando a sociedade.

Com um efetivo que evade no início de carreira muito alto, de maneira rotativa, pode colocar a Polícia Militar em situação de déficit de pessoal, fazendo com que os mesmos tenham que trabalhar mais horas do que o normal, de forma a sobrecarregá-los, comprometendo sua saúde mental e física e, por consequência o desempenho de suas competências. Isso também daria uma outra pesquisa.

Por isso, a gestão de carreiras e competências, de forma estratégica e com um ensino metodologias que desenvolva habilidades, valorizando as motivações, fomentando a retenção de talentos, com avaliações permanentes, pode evitar a evasão dos policiais no início de carreira e assim, favorecer o enfrentamento dos desafios da sociedade contemporânea.

## **2.4 Estratégias Educacionais e Metodológicas nos Processos de Formação**

A formação profissional, em especial no campo da segurança pública, tem evoluído para incluir estratégias educacionais e metodológicas que transcendem o treinamento técnico-operacional, incorporando o desenvolvimento de competências transversais como liderança, inteligência emocional e trabalho em equipe. Essas habilidades são cruciais para que os profissionais enfrentem os desafios contemporâneos com eficácia, promovendo práticas mais humanizadas e alinhadas às demandas sociais, por meio de uma gestão de carreira e competências.

Em muitos países, iniciativas educacionais no campo da segurança pública têm demonstrado resultados promissores. Na Suécia, por exemplo, o programa *Policing Diversity* enfatiza a importância da inteligência emocional e do trabalho em equipe em contextos multiculturais. Como destacam Bergman e Andersson (2018), essa abordagem visa capacitar

os policiais para lidar com a diversidade, promovendo a coesão social e a resolução pacífica de conflitos.

Nos Estados Unidos, a formação policial tem incorporado o conceito de Emotional Intelligence Policing (EIP), que, segundo Goleman (1995), reforça a capacidade dos policiais de compreender e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros. Isso tem sido implementado em academias como a Police Academy of Leadership Training, onde são simuladas situações práticas que exigem liderança colaborativa e habilidades interpessoais.

A liderança também emerge como um aspecto essencial na formação de profissionais de segurança pública. Para Yukl (2013), lideranças eficazes são formadas por meio de práticas educacionais que integram teoria e vivências práticas, permitindo aos indivíduos liderar equipes sob pressão e tomar decisões éticas. Nesse contexto, a capacitação em trabalho em equipe é vital, especialmente em operações conjuntas e emergenciais, que requerem sincronia, confiança e comunicação eficiente.

Um exemplo prático no Brasil é o curso de Gestão de Crises e Liderança oferecido pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp). Com foco em operações críticas, o curso inclui módulos que abordam competências emocionais e estratégias colaborativas, reforçando a capacidade dos policiais de liderar em cenários desafiadores (Oliveira e Santos, 2021).

As estratégias educacionais e metodológicas nos processos de formação têm se diversificado para atender às novas exigências do mundo contemporâneo. Ao integrar competências transversais como liderança, inteligência emocional e trabalho em equipe, os programas de formação conseguem não apenas qualificar os profissionais, mas também melhorar a relação entre as instituições e a sociedade. Com base nas experiências nacionais e internacionais, é possível vislumbrar o fortalecimento de práticas educacionais que promovam um serviço público mais eficiente, ético e humanizado.

O que se pode inferir é que os desafios contemporâneos têm aumentado cada vez mais, por isso se torna necessário se pensar em estratégias de gestão de carreiras e competências, como ensino policial, para amenizar essa situação. Caso contrário, a tendência é aumentar e quiçá, perder o controle. Assim, como muitos países estão apostando em formações para liderança e controle emocional, a Polícia Militar e a Segurança Pública do Estado de Goiás possa investir mais esforços nessa demanda.

### 3 METODOLOGIA

A construção do presente estudo baseou-se na metodologia hipotética dedutiva, de revisão bibliográfica e documental, que é amplamente reconhecida como uma abordagem robusta para sintetizar e interpretar conhecimentos existentes em uma área específica. Partindo do referencial teórico o levantamento de proposições hipotéticas se deduz as considerações do objeto. Esse método, segundo Marconi e Lakatos (2007), consiste em examinar, avaliar e integrar informações de diversas fontes, como livros, artigos acadêmicos, legislações e documentos institucionais, com o objetivo de consolidar uma compreensão aprofundada e atualizada do tema investigado e deduzir as considerações a cerca do objeto.

No percurso deste texto, a revisão bibliográfica foi utilizada como uma estratégia para explorar conceitos, teorias e práticas relacionadas ao gerenciamento de carreiras, competências, formação policial e metodologias educacionais. A seleção dos materiais considerou a relevância e a credibilidade das fontes, garantindo que as informações apresentadas refletissem tanto a literatura clássica quanto os avanços contemporâneos. Autores como Rodrigues (2023), Silva, Bispo e Ayres (2019), Chiavenato (2020), entre outros foram incorporados para fundamentar discussões sobre identidade e formação profissional, gestão estratégica de pessoas e inovação educacional.

Além disso, foram analisados documentos legais e institucionais, como leis e decretos estaduais que regulamentam a formação e estruturação de carreiras em instituições de segurança pública, exemplificados pela legislação do Estado de Goiás. Esses documentos permitiram contextualizar as discussões e aproximá-las da realidade prática das organizações.

A abordagem bibliográfica também foi essencial para identificar exemplos bem-sucedidos de programas de formação e gestão de competências, tanto no Brasil quanto em outros países, oferecendo subsídios para o debate sobre práticas eficazes. Esse levantamento contribuiu para destacar a importância de competências transversais, como liderança, inteligência emocional e trabalho em equipe, que são valorizadas em contextos organizacionais globais.

Por fim, a metodologia de revisão bibliográfica não apenas orientou a seleção e a interpretação das informações, mas também permitiu o aprofundamento crítico das questões abordadas, culminando em análises fundamentadas e alinhadas às necessidades das instituições de segurança pública e aos desafios contemporâneos do gerenciamento de carreiras e competências.

Ademais, foi usada a ferramenta 5W2H para análise e propositura estratégica. Originalmente concebida como uma técnica de gestão para planejar e solucionar problemas, o 5W2H pode ser adaptado para o gerenciamento de carreiras ao estruturar planos de desenvolvimento claros e objetivos. De acordo com Oliveira (2019), a ferramenta possibilita a identificação de lacunas de competências, o estabelecimento de metas claras e a organização de ações para alcançá-las. O 5W2H foi utilizado como forma de apresentação de estratégia para gerenciamento de carreira e competências.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os registros de desligamento são realizados no Sistema de Controle Administrativo – SICAD. Embora constem nos relatórios o Quadro de Praças Policiais Militares Voluntários (QPPMV) e o Quadro de Policiais Temporários (QPT), esses não foram considerados para fins desta pesquisa devido à própria natureza temporária desse efetivo, cuja data de desligamento é predeterminada, independentemente de motivações individuais.

A análise da evasão nos quadros da Polícia Militar do Estado de Goiás deve partir de uma compreensão da estrutura das carreiras que compõem a instituição e das alterações legislativas que impactaram principalmente o quadro de praças policiais militares. No Estado de Goiás, o Plano de Carreira de Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros é regulamentado pela Lei Estadual nº 15.704/2006, enquanto os critérios de promoção dos oficiais estão previstos nas Leis Estaduais nº 8.000 e nº 8.033, ambas de 1975.

O ingresso no Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QOPM) ocorre no posto de 2º Tenente. Durante o Curso de Formação de Oficiais (CFO), o candidato aprovado é considerado Cadete, com graduações de CFO 1, 2 ou 3, configurando, durante esse período, a inclusão no Quadro de Praças (Goiás, 1975).

No âmbito da carreira de praças, em 2016, a Lei Estadual nº 19.274, de 28 de abril, instituiu a graduação de Soldado de 3ª Classe como etapa inicial da carreira. No entanto, essa graduação foi extinta em 2019 pela Lei Estadual nº 20.421, de 7 de março de 2019, que transferiu seus ocupantes para a graduação de Soldado de 2ª Classe, novamente considerada o ponto inicial da carreira de praças.

Assim, a graduação de Soldado de 2ª Classe, que foi a etapa inicial até 2010 e retornou a esse status em 2019, corresponde à posição do “candidato aprovado nos critérios estabelecidos no edital de seleção [...] e provido por meio de matrícula no Curso de Formação

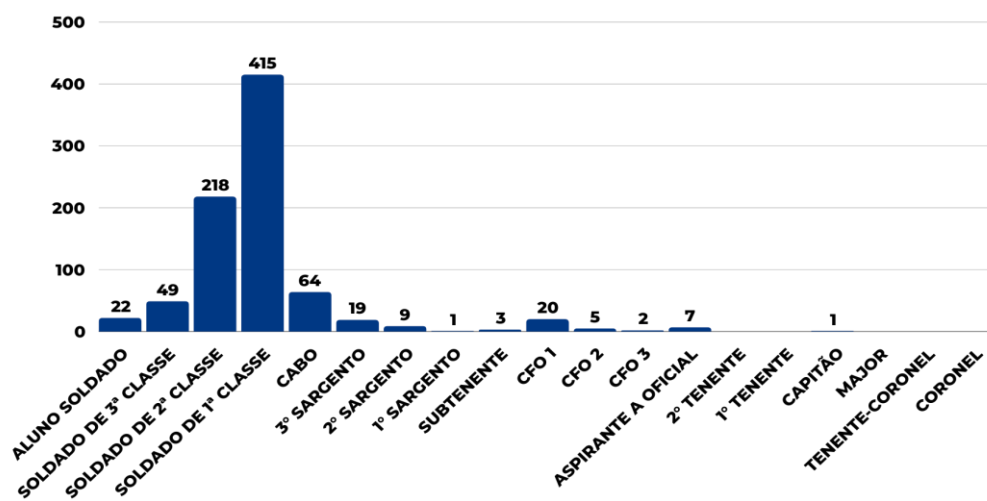
de Praças – CFP”. Entre 2016 e 2019, a graduação de Soldado de 3ª Classe era conferida aos matriculados no CFP (Goiás, 2006).

A configuração dos quadros, na qual o quadro de praças abarca o início das duas principais carreiras da instituição, resulta em uma maior concentração de evasões nesse segmento. A evasão nas fases iniciais das carreiras de oficiais e praças está vinculada à motivação pragmática para o ingresso na carreira militar, conforme identificado por Rodrigues (2023). Essa motivação reflete o desafio de gerenciamento de carreiras imposto pelas novas gerações (Y e Z), que demonstram menor apego a uma única trajetória profissional. Como destacam Silva, Bispo e Ayres (2019) que apesar da disposição em permanecer em constante aprendizado para terem oportunidade de crescimento, as novas gerações querem ter mais experiências de vida.

Um dado especialmente significativo é que a evasão de soldados de 1ª Classe — ou seja, profissionais já formados — supera o total de desligamentos ocorridos durante o curso de formação. Essa situação é preocupante, pois, após a formação, há um investimento institucional substancial no policial, e o licenciamento implica uma defasagem no efetivo estimado, impactando negativamente a eficiência da instituição.

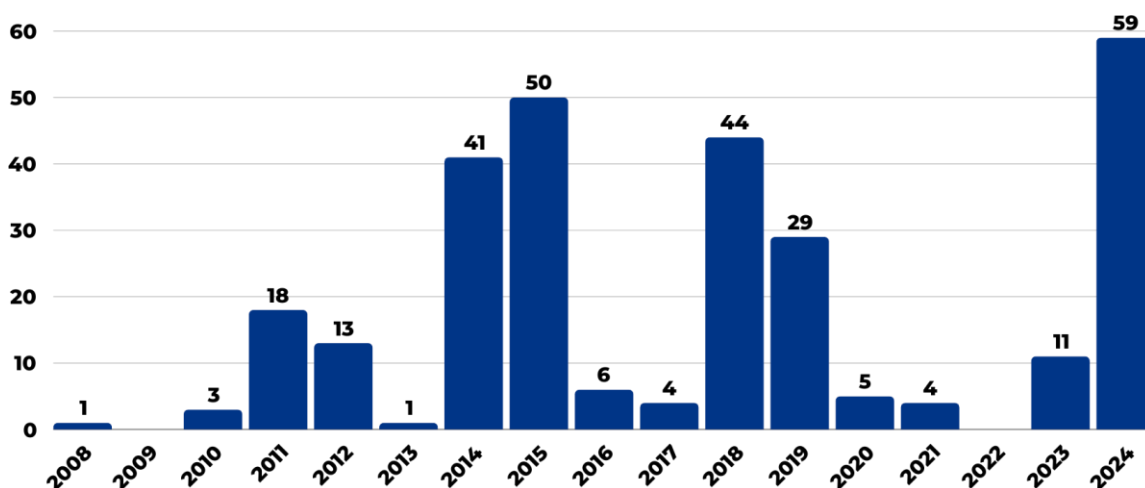
Analisando os concursos mais recentes da Polícia Militar do Estado de Goiás, realizados em 2010, 2012, 2016 e 2022 (Goiás, 2024), observa-se um aumento significativo de desligamentos voluntários durante os períodos de realização dos cursos de formação, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Quantidade de Evasões por Posto/Graduação



No grupo de soldados em formação, composto por Alunos Soldados e Soldados de 3ª e 2ª Classe, a distribuição temporal evidencia um maior número de evasões nos dez anos subsequentes à realização dos concursos, conforme Gráfico 2. Além disso, nota-se uma relação direta entre o aumento no número de vagas ofertadas e o crescimento proporcional nas desistências registradas. Os relatórios disponíveis não apresentam justificativas para os números. Seria, inclusive, objeto de uma pesquisa vindoura.

Gráfico 2: Evasão de soldados em formação por ano



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2024

A administração de um efetivo composto por profissionais cujas expectativas divergem da tradição militar compromete a persecução da missão institucional. Essa realidade exige o compartilhamento da responsabilidade pelas carreiras profissionais, que são de interesse tanto individual quanto institucional (Silva, Bispo e Ayres, 2019). Essa situação reforça a necessidade de revisão das estruturas de ensino nas instituições de segurança pública, visando estabelecer uma regulamentação geral de ensino no âmbito do órgão.

No Estado de Goiás, a Secretaria de Segurança Pública, instituída pela Lei Estadual nº 21.792/2023 e regulamentada pelo Decreto Estadual nº 9.690, de 6 de julho de 2020, não conta com um departamento próprio especializado na qualificação dos servidores, segundo dados disponíveis no próprio site. Em contrapartida, observa-se que as unidades de ensino estão inseridas nas próprias instituições que compõem o sistema de segurança pública goiano, configurando um modelo difuso de ensino.

Sem realizar um julgamento definitivo sobre a pertinência de um modelo difuso ou centralizado de ensino, destaca-se a ausência significativa de um departamento de ensino na Secretaria de Segurança Pública. Tal departamento não precisaria necessariamente promover diretamente as atividades de ensino, mas seria essencial para regular as ações educativas realizadas pelas instituições e orientar a qualificação ao longo das carreiras, como forma de gerenciamento de carreira e competências.

A execução difusa da formação profissional em segurança pública dentro das instituições, sem regulamentação ou supervisão adequada por parte da Secretaria de Segurança Pública, pode justificar a baixa adesão do Estado de Goiás à Matriz Curricular Nacional (MCN). Segundo o Mapeamento das Instituições de Ensino de Segurança Pública (2016), a adesão da Polícia Militar foi de apenas 41,8%, enquanto a do Corpo de Bombeiros Militar foi de 29,03%. *A priori* pode parecer um índice alto, mas objetivamente não o é.

A limitada adesão das instituições goianas de segurança pública à Matriz Curricular Nacional (2014), aliada à falta de supervisão por parte da Secretaria de Segurança Pública, pode comprometer o recebimento de recursos provenientes da União e afetar negativamente os resultados do serviço público de segurança. Além disso, essa situação pode agravar a evasão já concentrada nas fases iniciais das carreiras, prejudicando a eficiência e a continuidade do trabalho nas forças de segurança.

Ademais, é possível inferir que pode estar falha a questão da avaliação permanente que viabiliza o acompanhamento da formação oferecida, do desenvolvimento das competências, da motivação para permanecer na corporação, entre outras questões diretamente ligadas ao ensino policial e ao gerenciamento de carreiras, fomentando a evasão.

A partir da reflexão teórica desta pesquisa, considerando o método hipotético dedutivo, como forma de apresentar uma estratégia, o gerenciamento de carreiras e competências pode ser realizado pelo 5W2H, que é um processo essencial para alinhar as metas individuais dos profissionais com os objetivos estratégicos das organizações.

Nesse contexto, a ferramenta 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, e How Much) destaca-se como uma metodologia prática e eficiente para planejar, executar e avaliar ações relacionadas à gestão de talentos e ao desenvolvimento de competências organizacionais. Aplicado à gestão de carreiras, o 5W2H auxilia na análise e organização de questões fundamentais:

- What (O quê?): Quais são as competências e metas de carreira que precisam ser desenvolvidas?

- **Why (Por quê?):** Por que essas competências são importantes para a evolução profissional e para atender às demandas da organização?
- **Where (Onde?):** Em quais áreas ou contextos essas competências serão aplicadas?
- **When (Quando?):** Qual é o prazo para adquirir ou melhorar essas competências?
- **Who (Quem?):** Quem será responsável pelo desenvolvimento e monitoramento do plano de carreira?
- **How (Como?):** Como as competências serão adquiridas (treinamentos, tutoriais, cursos, etc.)?
- **How Much (Quanto?)**Quais recursos financeiros e de tempo serão necessários para implementar o plano?

A ferramenta também é útil para estruturar programas de capacitação e desenvolvimento profissional, especialmente no que se refere ao alinhamento de competências individuais com as necessidades organizacionais. Segundo Chiavenato (2020), as organizações modernas devem valorizar o potencial humano como um diferencial competitivo, o que exige métodos claros para planejar o desenvolvimento de habilidades críticas. Por exemplo:

1. **What?** Identificar a necessidade de desenvolver habilidades de liderança em um profissional.
2. **Why?** Porque a liderança eficaz é essencial para gerenciar equipes e alcançar as metas organizacionais.
3. **Where?** No setor de gestão de projetos, onde as equipes apresentam dificuldades de alinhamento.
4. **When?** Dentro de seis meses, com avaliações periódicas a cada dois meses.
5. **Who?** O gerente de RH é um mentor designado para acompanhar o progresso.
6. **How?** Por meio de cursos de liderança, workshops e *feedback* contínuo.
7. **How Much?** Um orçamento de R\$ 5.000,00 para cobrir custos de treinamento e materiais.

A ferramenta 5W2H oferece diversos benefícios no gerenciamento de carreiras, destacando-se pela clareza e organização que proporciona ao permitir o mapeamento preciso das etapas necessárias para o desenvolvimento de competências, reduzindo ambiguidades no processo.

Além disso, assegura o alinhamento estratégico, conectando as metas individuais dos profissionais aos objetivos organizacionais, o que promove maior sinergia entre as partes. Outra vantagem significativa é sua adaptabilidade, já que pode ser aplicada em diferentes

contextos e níveis hierárquicos, abrangendo desde a formação inicial até o planejamento de transições de carreira. Por fim, o 5W2H facilita o monitoramento contínuo, permitindo o acompanhamento do progresso e ajustes no plano de desenvolvimento, garantindo assim uma maior efetividade na gestão de carreiras e competências.

No Brasil, grandes organizações têm utilizado a abordagem do 5W2H para programas de capacitação. Um exemplo é o SENAI, que aplica a ferramenta em seus programas de formação técnica e gerencial, auxiliando profissionais a identificar lacunas de competências e traçar planos claros para supri-las (Carvalho, 2021).

A ferramenta 5W2H é uma estratégia poderosa para o gerenciamento de carreiras e competências, proporcionando uma abordagem sistemática e eficiente para planejar e executar ações de desenvolvimento profissional. Ao alinhar as metas individuais às necessidades organizacionais, ela contribui para a formação de profissionais mais capacitados e engajados, promovendo a competitividade e a sustentabilidade das organizações em um mercado cada vez mais exigente.

A análise realizada ao longo deste estudo revelou aspectos críticos e estratégicos relacionados ao gerenciamento de carreiras e competências, com foco na formação e desenvolvimento profissional no âmbito das instituições de segurança pública. Diversas questões foram exploradas, evidenciando desafios e oportunidades para a consolidação de práticas eficazes que atendam tanto às necessidades institucionais quanto às expectativas individuais.

Um dos resultados mais evidentes foi a constatação de que a motivação para o ingresso em carreiras de segurança pública é significativamente influenciada por fatores pragmáticos, como estabilidade, remuneração e benefícios previdenciários, conforme discutido por Rodrigues (2023).

Esse perfil pragmático, embora contribua para o preenchimento das vagas, também representa um desafio, pois está frequentemente associado à evasão, especialmente nas fases iniciais da carreira. A dificuldade de retenção torna-se um problema estrutural, reforçando a necessidade de estratégias de gerenciamento de carreiras que alinhem os interesses dos profissionais às missões organizacionais. Outro ponto de destaque foi a ausência de regulamentação centralizada e supervisão eficiente das atividades de ensino nas instituições de segurança pública, como observado no caso da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás.

A execução difusa da formação, somada à baixa adesão à Matriz Curricular Nacional (MCN), compromete a uniformidade e a qualidade dos processos formativos,

dificultando o desenvolvimento de competências estratégicas. Como apontado por Silva, Bispo e Ayres (2019), o gerenciamento eficaz de carreiras exige um modelo de ensino que esteja em consonância com os padrões nacionais e com as demandas contemporâneas, promovendo não apenas capacitação técnica, mas também o fortalecimento de habilidades transversais, como liderança, inteligência emocional e trabalho em equipe.

Exemplos de programas bem-sucedidos da formação policial em outros países, demonstram que a inclusão de competências transversais na grade curricular pode ser decisiva para melhorar o desempenho e a resiliência dos profissionais de segurança pública. No Brasil, algumas iniciativas começam a despontar, mas a implementação ainda enfrenta barreiras relacionadas a recursos, regulamentação e cultura organizacional.

Além disso, a aplicação de ferramentas de gestão, como o 5W2H, destacou-se como uma solução prática e adaptável para o planejamento e acompanhamento de metas de desenvolvimento profissional. A utilização dessa metodologia facilita o mapeamento de ações, a organização dos objetivos e o monitoramento contínuo do progresso, contribuindo para a integração das expectativas individuais com as prioridades institucionais.

Por fim, o estudo também reforça a importância de alinhar estratégias educacionais e metodológicas com as tendências globais de gestão de pessoas e competências, adaptando-as às realidades locais. A necessidade de uma abordagem mais humana e moderna no ensino policial, que valorize o indivíduo e seu potencial de crescimento, desponta como uma prioridade, especialmente em um cenário de transformações sociais e complexidade crescente das demandas.

Em síntese, os resultados obtidos indicam que o sucesso na gestão de carreiras e na formação de profissionais em segurança pública depende de esforços integrados que englobam a motivação, a regulamentação eficiente, a aplicação de metodologias inovadoras e o fortalecimento de competências estratégicas. A continuidade dessas discussões e a implementação das práticas propostas são essenciais para aprimorar o desempenho e a sustentabilidade das instituições de segurança pública no Brasil.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O gerenciamento de carreiras e competências nas instituições de segurança pública emerge como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações no cenário contemporâneo. O estudo realizado evidenciou a complexidade do tema, abordando não

apenas as motivações que impulsionam os profissionais a ingressarem na carreira policial, mas também as dificuldades de retenção e a evasão observada nas fases iniciais da formação. Essas questões estão intimamente relacionadas ao perfil pragmático dos candidatos, que muitas vezes buscam a estabilidade e os benefícios oferecidos pela carreira, sem um compromisso pleno com os valores e a missão da instituição.

Esse fenômeno exige uma reflexão profunda sobre os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de profissionais, buscando alinhar as expectativas individuais com as necessidades estratégicas das corporações. Além disso, a análise das estruturas de ensino nas instituições de segurança pública, particularmente no Estado de Goiás, destacou a falta de centralização e regulamentação no processo formativo. A inexistência de um departamento especializado na qualificação dos servidores, somada à baixa adesão à Matriz Curricular Nacional, compromete a uniformidade e a qualidade da formação.

A implementação de um modelo mais estruturado e alinhado às diretrizes nacionais, com supervisão contínua, se apresenta como essencial para o desenvolvimento das competências técnicas e transversais necessárias para o enfrentamento dos desafios da segurança pública moderna.

A inclusão de competências transversais, como liderança, inteligência emocional e trabalho em equipe, emerge como um ponto crucial para a formação de policiais mais preparados para lidar com as complexas demandas sociais e os desafios da profissão. Programas de formação que contemplem essas habilidades, como demonstrado em exemplos internacionais, têm se mostrado bem-sucedidos, e sua adaptação à realidade brasileira deve ser considerada uma prioridade.

Outro ponto relevante destacado neste estudo é a aplicação de ferramentas de gestão, como o 5W2H, como estratégia para o desenvolvimento e acompanhamento das carreiras no setor público. O uso dessa ferramenta permite uma abordagem mais organizada e eficaz, alinhando objetivos individuais e institucionais, monitorando o progresso e ajustando as ações conforme necessário, o que contribui para uma gestão de carreiras mais eficiente.

Por meio desta pesquisa, pretendeu-se contribuir para o entendimento do papel da formação policial como elemento central no desenvolvimento de uma atuação mais eficiente e ética. O estudo também propõe reflexões e recomendações que possam subsidiar a formulação de políticas públicas e a melhoria contínua dos processos educacionais no âmbito das instituições de segurança pública, com vistas à construção de uma sociedade mais segura e justa, pautada no gerenciamento de carreira e competências.

Em conclusão, o gerenciamento de carreiras e competências pode atuar para a superação de desafios contemporâneos, buscando uma integração mais eficaz entre seus processos de recrutamento, formação e desenvolvimento, considerando as necessidades tanto dos indivíduos quanto da organização, bem como a melhoria contínua do processo de formação, a implementação de metodologias avaliativas e o fortalecimento das competências transversais são passos essenciais para a construção de uma força policial mais capacitada e alinhada com os desafios do mundo contemporâneo, assim como a adoção de políticas públicas de carreiras tratativas e práticas estratégicas de gestão de carreiras e competências são fundamentais para garantir a eficiência e sustentabilidade das corporações policiais, contribuindo para a segurança pública de forma mais eficaz e humana.

## REFERÊNCIAS

BARCELLOS, R. Q. Gestão de segurança pública: Desafios e perspectivas para a integração das forças de segurança. **Ciências Sociais Aplicadas**, Volume 28 - Edição 137/AGO 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/gestao-de-seguranca-publica-desafios-e-perspectivas-para-a-integracao-das-forcas-de-seguranca/>. Acesso em: 10 de out de 2024.

BEER, M.*et al.* **Managing Human Assets**. New York: Free Press, 1985.

BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Mapeamento das Instituições de Ensino de Segurança Pública no Brasil**. Brasília: Editora do Ministério da Justiça e Cidadania, 2016. p. 80.

BRITO, R. M. O. **Matriz curricular do curso de formação de praça do corpo de bombeiros militar do estado de Goiás: adequações necessárias ao perfil profissiográfico e mapeamento de competências do cargo**. 2022. 52 f. TCC (Especialização) - Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública, Universidade Estadual de Goiás, Goiânia, 2022.

CAMARGOS, A. L. P. Recrutamento e Seleção por Competências: as pessoas como vantagem competitiva. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da Fait**, Itapeva, n. 2, p. 1-13, nov. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. São Paulo: Editora Manole, 2020.

GARCIA, M. D. **A Criminologia no Ensino Jurídico no Brasil**. 2014. 223 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Direito, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

GOIÁS. Decreto nº 9.690, de 06 de julho de 2020. Aprova o regulamento da Secretaria de Estado da Segurança Pública e dá outras providências. Goiânia, 06 jul. 2020. Disponível em: [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/103258/decreto-9690](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103258/decreto-9690). Acesso em: 01 nov. 2024.

GOIÁS. Lei nº 15.704, de 20 de junho de 2006. Lei: LEGISLAÇÃO ESTADUAL. GOIÂNIA, GO, Disponível em: [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2006/lei\\_15704.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2006/lei_15704.htm) . Acesso em: 6 nov. 2024.

GOIÁS. Lei nº 8.033, de 02 de dezembro de 1975. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências. Goiânia, GO, 02 dez. 1975. Disponível em: [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/88165/lei-8033](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/88165/lei-8033). Acesso em: 10 nov. 2024.

GOIÁS (Estado). Lei nº 21.792, de 16 de fevereiro de 2024. Estabelece a organização administrativa básica do Poder Executivo e dá outras providências. Goiânia, GOIÁS, 16 fev. 2023. Disponível em: [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/106749/lei-21792](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/106749/lei-21792). Acesso em: 01 nov. 2024.

GOIÁS. **Transparência Goiás**. 2024. Disponível em: <https://transparencia.go.gov.br/concursos-encerrados/>. Acesso em: 01 nov. 2024.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, C.A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Matriz Curricular Nacional Para Ações Formativas dos Profissionais Da Área Da Segurança Pública**: Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014. 362 p. Disponível em: [https://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/seguranca-publica/livros/matriz-curricular-nacional\\_versao-final\\_2014.pdf](https://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/seguranca-publica/livros/matriz-curricular-nacional_versao-final_2014.pdf). Acesso em: 15 out. 2024.

RODRIGUES, E.O. Seriam os futuros policiais militares sujeitos liminares?: uma crítica à abordagem processualista nos estudos sobre formação e identidade policial. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 124-145, fev. 2023. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1484/685>. Acesso em: 09 maio 2024.

SILVA, A. B; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019.

SOARES, L. E. **Meu casaco de general**: 500 dias no front da segurança pública do Rio de Janeiro. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

ZALUAR, A. **Integração perversa**: pobreza e tráfico de drogas. Rio de Janeiro: FGV, 2004.