



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



THALES TAVARES DE CASTRO TEIXEIRA

**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTOS (CAS) NA POLÍCIA MILITAR
DO ESTADO DE GOIÁS: Uma análise sob a luz da teoria da gestão por competência**

GOIÂNIA - GO
2024

THALES TAVARES DE CASTRO TEIXEIRA

**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTO (CAS) NA POLÍCIA MILITAR
DO ESTADO DE GOIÁS: Uma análise sob a luz da teoria de gestão por competência**

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. Me. César Augustus Adorno Ferreira Lima.

GOIÂNIA - GO
2024

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTO (CAS) NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS: Uma Análise Sob a Luz da Teoria de Gestão Por Competência
SERGEANTS IMPROVEMENT COURSE (SAC) IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS: An Analysis Under the Light of Competency Management Theory

Thales Tavares De Castro Teixeira¹
Prof. Me. César Augustus Adorno Ferreira Lima²

RESUMO: O presente estudo buscou analisar sob a Teoria de Gestão por Competência se o CAS da PM-GO trabalha todas as competências necessárias para que o 2º Sargento possa exercer a Graduação de 1º Sargento, uma vez que os Cursos de Formação e Aperfeiçoamento surgem como um requisito primordial para que os policiais possam progredir na carreira e, com isso, exercer um trabalho de excelência. A metodologia adotada envolveu uma análise indutiva, caracterizada pela natureza aplicada da pesquisa, sob uma perspectiva quanti-qualitativa e descritiva. Foi aplicado um questionário para PM e os principais resultados foram que, apesar de apresentar algumas deficiências no desenvolvimento de competências específicas, como o uso de equipamentos de comunicação e habilidades de liderança, o CAS é fundamental para capacitar 1ºs Sargentos. O curso prepara-os adequadamente para tomar decisões, gerenciar sistemas relacionados aos serviços e trabalhar de forma colaborativa em equipe.

Palavras-chave: Gestão, Competência, Polícia Militar, CAS da PM-GO.

ABSTRACT: The present study sought to analyze, under the Competency Management Theory, whether the PM-GO CAS works on all the necessary skills so that the 2nd Sergeant can exercise the 1st Sergeant Graduation, since the Training and Improvement Courses appear as a requirement essential for police officers to progress in their careers and, as a result, perform excellent work. The study's guiding problem was to understand the skills of the 1st sergeant and whether these identified skills are developed in the PM-GO. In the same sense, the specific objectives consist of identifying the competencies of the 1st Sergeant in the work standards, in the professional profile and with Military Police officers who work in this position, evaluating whether the identified competencies are being developed in the PM-GO CAS, since It is noteworthy that the possibility of improving the Course can bring several benefits to the institution. The methodological approach adopted involved an inductive analysis, characterized by the applied nature of the research, from a quantitative-qualitative and descriptive perspective. A questionnaire was applied to PMs and the main results were that, despite presenting some deficiencies in the development of specific skills, such as the use of communication equipment and leadership skills, the CAS is essential for training 1st Sergeants. The course adequately prepares them to make decisions, manage service-related systems and work collaboratively as a team.

Keywords: Management, Competence, Military Police, CAS of PM-GO.

¹Thales Tavares de Castro Teixeira – 2ª Turma, Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, Email: thalestavares06@gmail.com. Telefone: (62) 9800-6102.

²César Augustus Adorno Ferreira Lima. Prof. da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Perito Criminal da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás. Mestre em Gestão Organizacional (UFG), Especialista em Ciências Forenses (FOC) e Gestão de Pessoas (IPOG). Orientador e Professor do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: pharmaperito@gmail.com. Telefone: (64) 8246-4695.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a Polícia Militar (PM) possui diversas atribuições que foram conferidas pela Constituição Federal de 1988 (CF/88) e são indispensáveis à salvaguarda da população em geral, à manutenção da ordem pública, ao combate da criminalidade e à proteção de bens e patrimônios públicos. Dessa forma, a instituição acaba por exercer um papel que está intrinsecamente ligado à maneira como a sociedade é organizada, e, conforme as demandas sociais se transmutam e evoluem, o trabalho da PM também deve se transmutar e evoluir.

Assim sendo, ante a necessidade que o Poder Público possui de formar servidores da segurança pública cada vez mais preparados para lidar com as exigências e dinâmicas da comunidade atual, os Cursos de Formação e Aperfeiçoamento surgem como um requisito primordial para que os policiais possam progredir na carreira e, com isso, exercer um trabalho de excelência inclusive perante situações que necessitam de abordagens mais complexas e diversificadas.

Nesse sentido, o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) foi implementado pela Polícia Militar de Goiás (PM-GO) com o escopo de promover à ascensão funcional dos 2ºs Sargentos do Quadro de Praças da Polícia Militar (QPPM) à graduação de 1º Sargento. No entanto, para que o CAS continue sendo uma ferramenta efetiva de seleção, capacitação, e desenvolvimento de policiais, é mister que, além de desenvolver todas as competências atinentes ao trabalho do 1º Sargento, ele busque sempre inovar na maneira como estas são aprimoradas.

Por essa razão, não obstante as constantes revisões que a Academia da Polícia Militar realiza em seus métodos de ensino, a atualização de cursos como o CAS pode aprimorar tanto a prestação do serviço realizado pela Polícia, quanto a gestão organizacional dela própria. Diante disso, a Gestão de Competência surge como uma teoria oriunda dos estudos sobre Gestão de Pessoas e Organizações desenvolvidos pelo Setor Privado, mas que também pode ser perfeitamente implementada pelo Setor Público.

Ainda nesta senda, cumpre salientar que a quantidade de pesquisas relacionadas ao tema em estudo é expressiva, visto que os pesquisadores do campo da Segurança e Gestão Pública exercem um importante papel da avaliação e aperfeiçoamento dos métodos de gestão das organizações policiais militares. Todavia, a presente pesquisa pode expandir o conhecimento acerca do tema por meio análise dos benefícios de se implementar efetivamente a Gestão por Competência não apenas no contexto estrutural existente na PM-GO, mas também na formação das pessoas que virão a ocupar determinados cargos na instituição.

Isso posto, como forma de direcionar quais resultados pretendem ser obtidos com este trabalho, desenvolveu-se o seguinte questionamento: O CAS da PM-GO tem desenvolvido todas as competências necessárias para a ascensão dos 2ºs Sargentos à graduação de 1º Sargentos? Nesse ínterim, como forma de responder a questão e formular as respectivas hipóteses, estabeleceu-se que o objetivo geral deste artigo é analisar, à luz da Gestão por Competência, se o CAS da PM-GO trabalha todas as competências necessárias para que o 2º Sargento possa exercer a Graduação de 1º Sargento.

Ademais, os objetivos específicos definidos para a melhor orientação e organização das ideias são: a) identificar as competências do 1º Sargento nas normas de trabalho, no perfil profissiográfico e com Policiais Militares que atuam nesse posto; b) avaliar se as competências identificadas estão sendo desenvolvidas no CAS da PM-GO; e c) identificar competências com base na percepção de Policiais Militares que já participaram do CAS.

Outrossim, a pesquisa se justifica em razão da necessidade de construção de mecanismos efetivos de avaliação dos servidores. Ora, não se afirma aqui que o CAS como é realizado atualmente seja ineficaz, mas se destaca que a possibilidade de aperfeiçoamento do Curso pode trazer diversos benefícios à instituição, tais quais: seleções de pessoas para o exercício de determinadas atribuições cada vez melhores e mais assertivas; o alinhamento das atividades de Gestão de Pessoas às diretrizes gerais de funcionamento da instituição estabelecidas pelo Governo; e, conseqüentemente, uma maior qualidade do serviço prestado pela PM-GO, com servidores cada vez mais capacitados e satisfeitos com suas atribuições.

Para mais, o desenvolvimento e a aplicação da Gestão por Competência em Cursos de Aperfeiçoamento de Sargentos podem afetar positivamente o desempenho dos policiais, de forma que os 1º Sargentos se tornem - mais que profissionais detentores de conhecimentos técnicos e teóricos - servidores que exercem suas atividades com habilidades específicas e compatíveis com o Posto que estão ocupando.

Nesse cenário, as hipóteses trabalhadas são: a) as competências extraídas das normas da PM-GO relacionadas ao exercício profissional do 1º SGT não são suficientes para atender as demandas da prática policial do dia a dia; e b) As competências necessárias para o exercício profissional do 1º SGT estão sendo contempladas parcialmente dentro do CAS da PM-GO.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: O referencial teórico abordou a gestão por competência e o subsistema de treinamento e desenvolvimento, em que foram apresentados alguns conceitos básicos de competências e gestão de competências, a fim de compreender melhor a lente teórica utilizada. Posteriormente, na metodologia, apresentou-se o método de

pesquisa escolhido, bem como os procedimentos técnicos utilizados para a coleta e análise dos dados.

Por fim, por meio do tópico de resultados e discussões, as informações colhidas através do questionário aplicado no trabalho foram apresentadas, relacionadas e analisadas à luz da teoria de Gestão por Competência. Ao final, através das considerações finais, foram apresentadas a síntese dos resultados, verificando o alcance dos objetivos, bem como a avaliação das hipóteses, limitações do estudo e as implicações gerenciais dos resultados.

2 REVISÃO TEÓRICA

O Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio enfatiza que competência é a capacidade para resolver qualquer assunto (aptidão). Por sua vez, o dicionário Webster (1981, p.63) define competência como “o estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, e habilidades para uma determinada tarefa”. Dessarte, apesar da conceituação apresentada ser bastante genérica, verifica-se que existem três pontos fundamentais que estão sempre ligados ao conceito de competência: conhecimento, capacidade e tarefa.

Por outro lado, Le Boterf (1995) aduz que, na verdade, os eixos principais que compõem o conceito supracitado são: a pessoa, a formação educacional e a experiência profissional. Além disso, o autor afirma que competência é a habilidade de agir de maneira responsável, reconhecida pelos outros. Em essência, é a capacidade de mobilizar, integrar e aplicar os conhecimentos, recursos e habilidades, em um contexto profissional específico.

Dessa forma, no que tange à utilização do método de gestão pautado no desenvolvimento das competências, Pires *et al.* (2015) complementa que as competências são essenciais nas organizações, visto que conferem a elas vantagem competitiva e geram valor de mercado. Ademais, Dutra (2004) e Le Boterf (2003), evidenciam que elas assumem um papel crucial na identificação e desenvolvimento de habilidades necessárias para o sucesso profissional tanto dos indivíduos que a compõem quanto das organizações em si.

Em outras palavras, a gestão realizada com base neste conceito pretende atingir os objetivos estratégicos da empresa baseando-se sempre nas competências que cada parte da organização possui e/ou que pode desenvolver. Para tanto, busca-se aprimorar a capacidade de determinada empresa em avaliar e mapear competências, planejar programas de desenvolvimento, realizar avaliações de desempenho baseadas nestas e tomar decisões utilizando-as como ferramenta para se atingir o sucesso organizacional (Dutra, 2004).

Nesse ínterim, é importante destacar também que os conceitos de habilidade e atitude estão intrinsecamente ligados à Teoria de Gestão por Competências. Segundo Dutra (2004) e Ruas *et al.* (2007), habilidade é a aplicação do conhecimento teórico de forma eficaz na identificação, desenvolvimento e avaliação das competências organizacionais. Já a atitude se refere ao conjunto de disposições mentais e emocionais que influenciam o comportamento dos colaboradores, promovendo a motivação, adaptação e a contribuição eficaz para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.1 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO GERAL DA POLÍCIA MILITAR

Comentado [L1]: FORA DO PADRÃO

Vencidas estas asserções, é mister salientar que, com efeito, as definições trazidas até então são oriundas de métodos de gestão organizacional muito utilizados no Setor Privado. Contudo, dada a necessidade que o Estado possui em reinventar e atualizar seus métodos de gestão conforme a sociedade evolui e se moderniza, gradativamente, o Setor Público tem empregado em seus órgãos práticas que eram anteriormente preponderantes no ambiente corporativo privado.

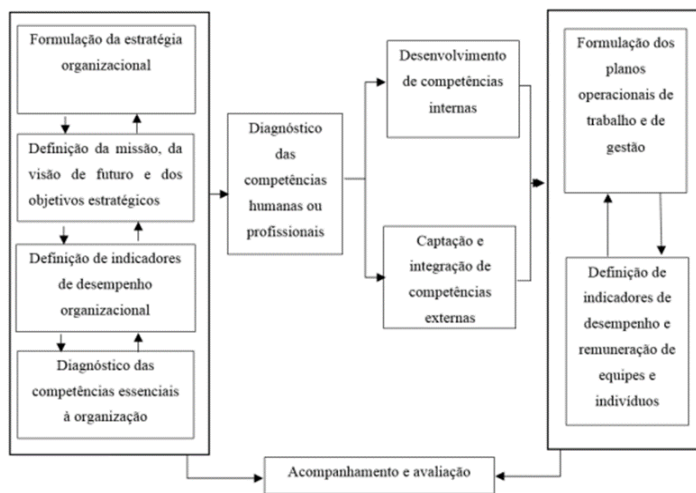
Dessa forma, a aplicação da Teoria de Gestão por Competências torna-se factível inclusive no âmbito estrutural de órgãos como a Polícia Militar, e pode trazer diversos benefícios à instituição. Nesse sentido, Trosa (2001) assevera que a atualização e globalização da prestação do serviço público é tão presente que até características mais ínsitas da gestão de determinados órgãos públicos, como a manutenção de relações pautadas na hierarquia e na disciplina dentro da Polícia Militar, podem ser relativizadas e modernizadas.

De mais a mais, Rodrigues (2010, p. 23) complementa que “reformular a gestão por meio da descentralização da polícia implica numa ação eficiente, racional, com mecanismos de controle nos procedimentos policiais”. Assim, desenvolver na Polícia Militar uma gestão baseada nas competências que os agentes possuem e/ou podem possuir, bem como alinhá-las aos objetivos basilares da instituição pode promover grandes evoluções na prestação do serviço que ela oferece à população e garantir o bem estar dos servidores. Sobre isso, Soares argumenta (2007, p. 15):

(...) buscamos interconexão, novas rotinas, novas funções, novas ferramentas de gestão, novas estruturas organizacionais para propiciar a integração e a possibilidade de exercício de uma direção sistêmica, com respeito às liberdades e autonomias locais dos próprios agentes e gestores policiais.

Após esta breve discussão acerca do conceito de Gestão por Competências e da viabilidade da aplicação desta Teoria no contexto da Polícia Militar de modo geral, é necessário discorrer acerca do funcionamento disso na prática. Nesse sentido, o diagrama a seguir ilustra uma das maneiras de aplicação deste modelo de gestão como uma estratégia organizacional que visa a captação de competências externas e o desenvolvimento de competências internas (Brandão, 2009).

Figura I: Modelo de gestão por competências



Fonte: Rocha e Lima (2023)

Assim sendo, conforme descrito na imagem acima, uma das formas de se gerir uma organização através deste modelo de gestão é pela criação de um fluxo de trabalho que alinha as estratégias da empresa ao desenvolvimento das competências dos indivíduos. A base do método está na formulação da estratégia da organização, sendo estabelecidos, primeiramente, a missão, a visão e os objetivos estratégicos e, em seguida, sendo determinados quais são os indicadores de desempenho, as metas, as competências essenciais à organização e diagnosticando quais são as competências individuais/profissionais (Brandão; Bahry, 2007).

Ademais, através desse mapeamento são identificadas tanto as competências essenciais e as competências individuais/profissionais necessárias e que já existem na organização, bem como aquelas competências que ainda precisam ser desenvolvidas. É

importante destacar, ainda, que, para que a aplicação da gestão por competências seja efetiva e traga os melhores resultados, a etapa de diagnóstico ou mapeamento de competências é de suma importância, pois dela sucedem as atividades de captação, treinamento e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição (Brandão, 2009).

De mais a mais, outro ponto que deve ser observado para que uma organização tenha sucesso na utilização da gestão por competências como estratégia de planejamento e desenvolvimento, é a identificação de possíveis *gaps* (lacunas) de competências. Nesse sentido, Ienagada (1998) afirma que eles podem ser identificados quando há uma discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização.

Por conseguinte, após a realização da identificação dos *gaps*, o autor sugere que eles podem ser minimizados - ou até mesmo excluídos - por meio de um processo estruturado de planejamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de competências. Por essa razão, é imprescindível que uma organização que visa atingir plenamente os seus objetivos estratégicos tenha um setor de treinamento e capacitação fortificado, capaz de formar indivíduos aptos a exercer as suas funções plenamente. Em complementação, Stewart (1998, p. 84) cita que a ideia é que a organização e seus profissionais “eliminam as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam”.

2.2 A POSSIBILIDADE DE UTILIZAÇÃO DA TEORIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CAS DA PM-GO

Isso posto, como mencionado anteriormente, não obstante a Teoria de Gestão por Competências ter sido criada com o enfoque no desenvolvimento e aperfeiçoamento de organizações do Setor Privado, o Setor Público tem cada vez mais se apropriado dessas técnicas para aprimorar as competências dos servidores e, com isso, aperfeiçoar a prestação dos serviços. Por conseguinte, no tocante aos serviços prestados pela Polícia Militar, mais especificamente, pela PM-GO, a Gestão por Competências surge como uma ferramenta de grande valia ao desenvolvimento das competências e à formação de policiais cada vez mais capacitados para exercerem as atribuições que seus postos ou graduações exigem.

No entanto, antes de se analisar como essa Teoria pode ser aplicada no contexto educacional da Polícia Militar, mais especificamente, dentro da metodologia utilizada pelo Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), é importante analisar como a carreira é organizada atualmente. Assim sendo, primeiramente destaca-se que a organização da carreira

militar de todos os estados do Brasil é pautada nos conceitos de hierarquia e disciplina, oriundos de uma cultura militar que é, naturalmente, mais conservadora. Nesse sentido, conforme o art. 3º da Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (Lei n. 14.751/2023):

Art. 3º São **princípios básicos** a serem observados pelas polícias militares e pelos corpos de bombeiros militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além de outros previstos na legislação e em regulamentos, no âmbito de suas atribuições constitucionais e legais: **I - hierarquia; II - disciplina;** III - proteção, promoção e respeito aos direitos humanos, inclusive os decorrentes de compromissos internacionais assumidos pelo Brasil; IV - legalidade; V - impessoalidade; VI - publicidade, com transparência e prestação de contas; VII - moralidade; **VIII - eficiência; IX - efetividade;** X - razoabilidade e proporcionalidade; XI - universalidade na prestação do serviço; XII - participação e interação comunitária (Brasil, 2023, *online*, grifo nosso).

Ademais, o próprio Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás, em seu Capítulo II, também reforça que a Polícia Militar é organizada com base nos conceitos de hierarquia e disciplina, e ilustra a maneira com a qual esses conceitos influenciam na estruturação das carreiras da instituição (Goiás, 1975). Diante disso, é possível constatar que a PM já utiliza de um método de gestão específico para alcançar os seus objetivos e realizar as funções que lhe são atribuídas pela Constituição Federal e pelas Leis Ordinárias que a regem.

Nesse sentido, a supracitada Lei n. 14.751/2023 especifica que a hierarquia nas PMs deve observar uma estrutura básica que é dividida da seguinte maneira: existem os oficiais (superiores, intermediários e subalternos), as praças especiais (aspirante a oficial, cadete e aluno-oficial), e as praças, sendo que, dentre os inseridos neste último posto, encontram-se os 2ºs e 1ºs sargentos. Além disso, um dos requisitos para que haja a promoção de carreira em cada um dos postos, é a aprovação no respectivo curso de formação (Brasil, 2023).

Assim sendo, não se perde de vista que é igualmente importante o investimento e manutenção na área da educação na formação policial, principalmente porque esse é por excelência o atributo principal da função e da competência no exercício da função prestada. Todavia, principalmente em relação à alteração de metodologias relacionadas à Gestão de Pessoas, diversos desafios são encontrados. Segundo Oliveira (2022, *apud* Bergue, 2017), o Estado de Goiás é um exemplo de estado que enfrenta uma série de dificuldades na adoção de novos modelos. A título de exemplificação, tem-se as resistências culturais, problemas de governança e de implementação de valores e fatores ambientais externos, situações que interferem por vezes, diretamente, na prestação de um serviço público de qualidade.

Além disso, mais especificamente no tocante à implantação da Gestão por Competências, Guimarães (2000) aponta que, dentre os obstáculos encontrados ao aplicá-la no Setor Público em geral, está a necessidade de reconfigurar sistemas organizacionais primariamente técnicos, o que requer a modificação dos padrões de comportamento, com a finalidade de tornar a transformação da organização realmente efetiva.

No entanto, a existência de desafios no tocante à utilização de um novo modelo de Gestão é inerente a qualquer organização, seja ela pública ou privada. Por essa razão, apesar das dificuldades, a possibilidade de aperfeiçoamento do sistema educacional da PM através do desenvolvimento de competências é enorme. Nesse sentido, Leme (2005), destaca que é importante adotar a Gestão por Competências nas organizações em todos os setores, independentemente do seu porte, finalidade ou número de colaboradores.

Ademais, um dos requisitos fundamentais para uma aplicação eficiente desse modelo de gestão é a colaboração dos próprios servidores, o que, no caso da Polícia Militar, é muito presente atualmente (Leme, 2010). Outrossim, quando o enfoque se torna o desenvolvimento de competências, o processo de aprendizagem é fundamental para agregar valor ao indivíduo e à organização (Rebelo, 2013 *apud* Brandão; Andrade, 2007; & Bitencourt, 2004). Diante disso, verifica-se que, na PM-GO, a educação já é utilizada como ferramenta essencial ao desenvolvimento dos servidores. Contudo, o que resta ser aperfeiçoado - e o momento em que se pode aplicar a Teoria de Gestão por Competência - é, justamente, a maneira como os cursos de formação, mais especificamente, o CAS, formam os policiais.

Assim sendo, ao analisar-se as legislações que regem o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), verifica-se que, precipuamente, o curso visa contribuir para o entendimento da responsabilidade que acompanha a graduação na carreira, oferecendo uma formação continuada e o desenvolvimento de competências que, juntos, levam à promoção dos agentes. Nesta senda, Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás, a IS-3-PM (Goiás, 2022), dispõe:

Art. 13 - O ensino na Polícia Militar do Estado de Goiás obedece às seguintes modalidades: II - Aperfeiçoamento: destinada a habilitar as praças e oficiais à ascensão funcional, através do aprimoramento e qualificação de suas habilidades para o desempenho das atribuições de sua nova posição hierárquica. Dos destinados às praças estão os Estágios de Adaptação de Cabos (EAC) e de Sargentos (EAS), Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) e Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA) [...].

Outrossim, o Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás (Goiás, 2022), também apresenta os princípios norteadores para as atividades do ensino e, dentre

algumas delas, estão a motivação do corpo discente, por meio dos laços de cooperação com o corpo docente, e o fortalecimento do trabalho em equipe, e então, faz jus ao conceito apresentado por Bergue (2019) onde apresenta similarmente que a gestão por competências tem como objetivo guiar as políticas de desenvolvimento e de alocação de pessoas, integrando-a com outras práticas de gestão.

Nesse sentido, Dutra (2012) aponta que a relevância do processo de aprendizagem reside na sua capacidade de enriquecer as pessoas, que constituem o ativo detentor do conhecimento da organização. Nesse sentido, a distinção entre a aprendizagem e competência reside essencialmente no fato de que a aprendizagem é o meio pelo qual as competências são desenvolvidas, enquanto a competência representa o resultado e a aplicação desse processo de aprendizagem, conforme os preceitos apresentados por Rebelo (2013 *apud* Brandão e Freitas 2001).

Mendes (2014) lista as diversas benefícios na aplicabilidade da Gestão por Competência, mas, contraditoriamente, opõe que a fim alcançar os resultados almejados é fundamental que a instituição defina as essencialidades de médio e longo prazo, para alinhar-se com o plano estratégico que visa alcançar objetivos através da missão, visão e valores. O autor enfatiza que a Gestão por Competência, em suma, trata-se da sinergia entre ideias, conceitos e práticas no âmbito da Gestão de Pessoas. Observa-se nesse sentido a composição dos elementos que refletem nas atividades, crenças e valores da Corporação (GOIÁS, 2020, p. 13):

Missão: Proteger as pessoas, cumprir a lei, defender o meio ambiente e garantir direitos, promovendo a paz social. Visão: Ser referência nacional na prestação de serviços em segurança pública. Valores: Profissionalismo; Confiabilidade; Disciplina; Hierarquia; Respeito e Legalidade.

Nessa perspectiva é importante mencionar também que o modelo de gestão mais atual adotado pelas organizações, públicas ou privadas, é a gestão por competência. Modelo este que, apesar dos desafios enfrentados, possui ênfase na gestão de pessoas e visa elaborar, adquirir, aprimorar e avaliar as competências essenciais em diversos níveis da organização, para o atingimento de objetivos em comum, de acordo com Pires, *et al.* (2005). Assim, observa-se um dos objetivos específicos do Plano Estratégico da PMGO (Goiás, 2020, p. 9):

Capacitar o corpo profissional da Polícia Militar para identificar as situações internas e externas, avaliar fatores impactantes positivos e negativos, definir prioridades, estabelecer metas, ações, responsabilidades e prazos. Isso visa atingir resultados

eficazes e satisfatórios às necessidades e expectativas de seus membros e da sociedade goiana;

Nesse sentido, é importante expor o conceito apresentado por Le Boterf (1999) e Pozo (2002), em que a aprendizagem é caracterizada por uma transformação que perdura ao longo do tempo e representa o caminho pelo qual a competência é adquirida e aprimorada. Nessa linha de raciocínio, cita-se o sistema de ensino da PM/GO, em especial o CAS, em que é destinado ao aprimoramento e qualificação de suas habilidades e competências do 1º Sargento para a sua ascensão profissional através do desempenho das atribuições de sua nova posição hierárquica.

Então, utilizando-se da Gestão por Competência vislumbra-se a possibilidade e aplicação na instituição, e valendo-se da prestabilidade de colaboração dos membros, é possível destacar a funcionalidade e o alcance proposto nos objetivos da instituição, a aplicabilidade do instituto de aprendizagem no dia a dia, de modo a garantir a eficácia no exercício das funções perante a sociedade. Observa-se também, a importância do CAS como fundamento para aprimorar as competências, e como ferramenta de estímulo motivacional para fins de promoção.

Desta forma, verifica-se também, a colaboração de todos os membros a fim do alcance dos objetivos, ao cumprirem o que lhe são propostos com excelência, competência a fim de garantir o pleno exercício de direitos, promovendo a paz social, e efetividade dos serviços, conforme o Plano Estratégico da PMGO e a CF/88.

3 METODOLOGIA

No tocante à metodologia utilizada para que os objetivos propostos do presente trabalho sejam alcançados, foi desenvolvida a pesquisa por análise de conteúdo, que, segundo Moraes (1999), é utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda sorte de comunicações. Isto posto, considera-se que o objetivo geral da pesquisa é o enriquecimento da leitura, vez que a pesquisa extrai os conteúdos por trás da matéria analisada.

Logo, segundo Laville e Dione (1999, *online*), demonstram que a intenção da análise de conteúdo tem a finalidade de esclarecer as demais características e significados intrínsecos. Porém, eles levantam o alerta de que não é um método rígido, tendo em vista que seguindo um método com designação fixa de etapas para alcançar os objetivos propostos.

Além disso, também foi utilizada a análise documental, que, conforme apresentado por Lima Junior, Oliveira, Santos e Schnekenberg (2021), busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse, utilizando o documento

como objeto de estudo. Godoy (1995), afirma que é um procedimento com características específicas, e com finalidades de investigação muito próprias, validando e aprofundando dados obtidos por meio de outros procedimentos, como o questionário.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, em que, segundo Gil (2008), tem como objetivo principal a descrição das características de uma população específica. Quanto à natureza, a pesquisa se classifica como aplicada. A abordagem do problema foi a qualitativa e os objetivos descritivos.

Os procedimentos analíticos utilizados foram de natureza quali-quantitativa. Nesse sentido, a dimensão qualitativa, resultou na coleta de dados por análise documental e por questionário, melhor descrito adiante. Por outro lado, a quantitativa da análise da aplicação de Gestão por Competência na PM-GO, após a coleta de dados por meio do questionário. Dito isso, a pesquisa ocorreu da seguinte forma:

Deu-se início ao método de pesquisa propriamente dito, por meio de artigos científicos, leis, revistas a respeito do tema. Assim, foram adotadas a pesquisa bibliográfica, com enfoque na “Gestão por competência - métodos e técnicas para mapeamento de competências”, do autor Brandão (2005) a fim de obter a definição operacional das competências, além de diversos artigos utilizando a base de dados do Google Acadêmico.

Além disso, foi realizada uma análise das Leis Ordinárias que regem a Polícia Militar e a progressão de carreira da instituição, com base no método da análise de conteúdo (Bardin, 1977), de modo que foram promovidas as definições operacionais das competências com base em Brandão (2020).

O questionário tem como população alvo do estudo a PM-GO, e o 1º SGT, foi sensibilizada e foi aplicado um questionário semiestruturado para os Sargentos que fizeram o CAS no ano de 2023 e 2024 da Academia da Polícia Militar do Estado de Goiás. Foi um questionário semiestruturado, que segundo Brandão (2020), são, respectivamente, afirmações fechadas, contendo alternativas fixas para as respostas e possuindo perguntas abertas, permitindo ao respondente expressar-se livremente sobre a pergunta feita.

Foi aplicado por meio da plataforma *Google Forms*, para ser respondido de forma online e enviado via *Whatsapp* pelos sargentos, no qual constava uma breve explicação sobre a pesquisa e, também, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os participantes puderam responder o questionário no período disponível para respostas de 18/04/2024 a 03/05/2024. Ademais, o questionário foi composto por 5 questões subjetivas e 14 objetivas, totalizando 19 (dezenove) questões (Apêndice A).

O questionário utilizado para fundamentação da pesquisa tem como objetivo verificar se as competências extraídas da parte documental, bem como do plano pedagógico são importantes. Além de verificar se as competências extraídas na parte documental e no plano pedagógico são contempladas no CAS e obter sugestões dos Sargentos a respeito de novas competências.

A análise de conteúdo desse questionário semiestruturado foi realizada pelo método de Bardin (1977), que é um conjunto de técnicas de análise do conteúdo, que utiliza procedimentos objetivos de descrição do conteúdo (trata-se de apurar o conteúdo aproximado das respostas, colocando-as evidenciadas de forma objetiva) (Rocha e Lima *apud* Bardin, 1977).

Após essa fase, e com base no levantamento que foi realizado por meio da análise documental, bibliográfica e do questionário semiestruturado, foram avaliados os resultados obtidos e sugestões dos participantes em que responderam ao questionário, confrontados com as competências encontradas no CAS.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base no que foi exposto até o momento, a aplicação de gestão por competência na Polícia Militar (PM) apresenta-se como uma abordagem fundamental para promover o desenvolvimento profissional e aprimoramento das atividades policiais. Ao longo deste trabalho, foi possível observar que essa metodologia proporciona uma série de benefícios significativos para a instituição, seus membros e a sociedade como um todo.

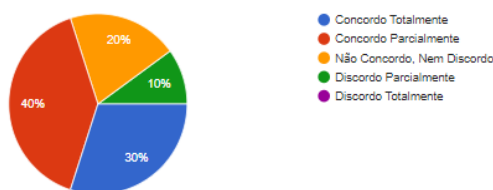
Dito isso, inicialmente verificou-se que, dentre os 59 participantes da pesquisa, 50% são da 3ª Turma de 2023, 20% são da turma Bravo, 10% são da turma Alfa, 10% da 1ª Turma do ano de 2024, e 10% da 4ª Turma de 2023, e 100% destes são 2º Sargentos. Diante desse cenário, a primeira informação obtida originou-se da questão 1, que abordava o tempo de entrada dos entrevistados na Academia da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Ademais, verificou-se que 30% dos participantes estão entre 20 e 25 anos, 30% estão entre 25 e 30 anos na corporação, e 10% estão há mais de 15 e menos de 20 anos, 30% estão na corporação há 30 anos ou mais. Observou-se ainda, que dentre os policiais que responderam ao questionário, não há policiais que estão há menos de 15 anos na corporação.

Vencida essa parte, ao adentrarem às questões relativas mais especificamente ao tema da presente pesquisa, os participantes depararam com uma pergunta acerca da relevância do CAS para desenvolver e aprimorar a capacidade de operar os diversos sistemas existentes na

PM-GO. Dessa forma, 30% concordaram totalmente, que essa capacidade foi desenvolvida, 40% concordaram parcialmente, 20% não concordam e nem discordam, e 10% discordaram parcialmente.

Gráfico 01: Ajuda do CAS para desenvolver e a aprimorar a capacidade de operar os diversos sistemas existentes na PM-GO (RAI, MPORTAL, entre outros).



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Conforme se verifica do Gráfico acima, percebe-se que grande parte dos participantes concorda que o CAS é exitoso ao trabalhar as Competências necessárias ao exercício de funções relativas à utilização dos sistemas pertinentes. Azevedo, *et. al.* (2015) salientam que as Competências digitais são totalmente desenvolvidas quando dois fatores estão presentes: A estrutura adequada para que os servidores possam acessá-las – em outras palavras, a existência (ou não), de computadores, tablets ou *smartphones* na organização -, e a capacidade individual deles de utilizarem estas tecnologias. Diante disso, verifica-se que o CAS desenvolve bem o segundo fator.

A questão 03 trata acerca da contribuição do CAS para contribuir com o aumento do conhecimento na legislação e regulamentos necessários para a atividade policial militar. As respostas se mostraram majoritariamente concordantes parcialmente, correspondendo a 50%, por outro lado, 30% concordam totalmente, e 20% discordaram totalmente. Nesse caso, obteve-se algumas respostas na questão que se refere às habilidades utilizadas no serviço policial que não foi trabalhada no curso, em que os sargentos sugeriram as instruções de legislação.

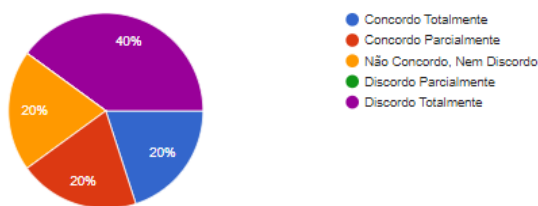
Seguindo as questões, questionou-se a contribuição do CAS para desenvolver a capacidade de lidar e de solucionar conflitos. 20% concordaram totalmente, 40% concordaram parcialmente, 20% não concordaram nem discordaram, 20% discordaram totalmente. Ao conscientizar os sargentos sobre a importância do respeito à dignidade humana e dos princípios democráticos, o curso deveria prepará-los de forma justa e imparcial, garantindo a proteção dos direitos individuais, no entanto, o resultado mostra que há uma divergência da perspectiva dos

sargentos quanto à contribuição do CAS para o desenvolvimento da capacidade de lidar e solucionar conflitos.

Diante da influência do Centro de Aperfeiçoamento em Armamentos (CAS) para ampliar e aprimorar o conhecimento e habilidades no manuseio de diversos armamentos institucionais, observa-se que 50% dos respondentes concordaram integralmente, enquanto 30% concordaram parcialmente e 20% discordaram completamente. Como consequência desses dados, é possível inferir uma percepção majoritariamente positiva em relação à eficácia do CAS na capacitação em armamentos, embora haja uma parcela minoritária que expressa discordância, indicando a necessidade de revisão ou ajustes no programa de treinamento oferecido pelo centro.

Outrossim, conforme será apresentado no gráfico a seguir e extraído das legislações que regulamentam o trabalho da Polícia Militar, é evidente que a capacidade de comunicação em dispositivos como rádio, entre outros, é extremamente importante. Dito isso, segundo o gráfico abaixo, percebe-se a maioria, basicamente, 40% dos participantes do questionário, discordam totalmente que o CAS contribui para melhorar a capacidade de comunicação em dispositivos como rádios, dentre outros. Nesse contexto, conforme os estudos de Tamada e Cunha (2022) explicitam, a Gestão por Competências pode ser uma abordagem exitosa para desenvolver e treinar os servidores públicos, inclusive, evitando que o desenvolvimento de competências específicas como estas seja mais individual do que coletivo.

Gráfico 02: Contribuição do CAS para melhorar a capacidade de comunicação em dispositivos como rádios



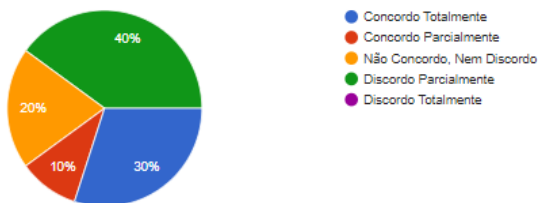
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Quando questionados sobre a contribuição do CAS para o desenvolvimento de capacidades técnicas, como ser escrivão em inquéritos policiais militares, 40% concordaram totalmente e 40% concordaram parcialmente e, por outro lado, 10% discordaram parcialmente e 10% discordaram totalmente. Já com relação a satisfação dos profissionais com o CAS na

PM-GO, 40% discordam parcialmente, 30% concordam totalmente, 10% concordam parcialmente e 20% não concordam e nem discordam.

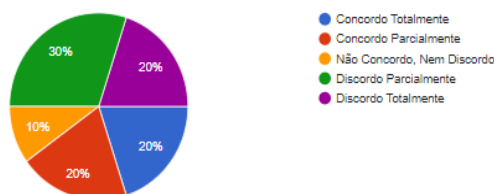
Além disso, foi questionado se o CAS teve alguma participação ou colaboração para o desenvolvimento da capacidade de liderança dos policiais 2º SGT, sendo que 20% concordaram totalmente, 20% concordaram parcialmente, 10% não concordaram nem discordaram, 30% discordam parcialmente e 20% discordaram totalmente. Estes resultados chamam a atenção, pois, com isso, percebe-se que a maioria dos sargentos, quais sejam 70%, não tiveram suas competências de lideranças desenvolvidas pelo curso.

Gráfico 03: Satisfação com o CAS na PM-GO



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 04: Colaboração do CAS para o desenvolvimento da capacidade de liderança



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A hipótese mais preponderante sobre as razões pelas quais estes resultados foram obtidos é a de que a insatisfação com o CAS está diretamente relacionada com o fato do curso, supostamente, não desenvolver todas as competências necessárias à prática da função de 1º Sargento. A liderança, por exemplo, é uma das competências mais importantes em uma organização, haja vista que, através dela, é possível existir servidores cada vez mais autônomos, confiantes e comprometidos.

No entanto, conforme Júnior (2015) afirma, a insatisfação dos colaboradores e servidores públicos no tocante ao desenvolvimento das competências de liderança é um problema constante em várias instituições, sejam elas públicas ou privadas. Diante disso, é importante destacar que não se trata de uma ineficiência específica da PMGO em formar os seus policiais, mas em um problema global que é inerente à gestão de pessoas. No entanto, o autor também explica que a Gestão por Competências pode ser uma solução plausível para este imbróglio:

Outra ação importante para solucionar a questão é a implantação de um modelo de gestão de pessoas como base em dois princípios essenciais: competências e desempenho. Trata-se da conhecida Gestão do Desempenho com foco em Competências. Quando devidamente estruturado, esse modelo oferece entre suas soluções um ganho de grande valor aos gestores, conhecido como descritivo de função. Neste documento, os líderes têm de maneira formal as expectativas sobre seu trabalho e o utilizarão como um direcionador e até mesmo um lembrete para suas ações. Cabe ressaltar que este documento não servirá apenas para gestores, mas para os liderados também (Júnior, 2015, *online*).

Em seguida, foi questionado se o CAS ajudou a capacitar os participantes nas tomadas de decisões essenciais para o serviço policial militar, ocasião em que 20% concordaram totalmente, 40% concordaram parcialmente, 10% discordaram parcialmente, 30% discordaram totalmente. Ademais, ao serem questionados se o CAS aumentou a capacidade para trabalhar em equipe, 10% respondeu que concorda totalmente, 50% respondeu que concorda parcialmente, 10% discorda parcialmente e 30% discorda totalmente desta questão.

Diante disso, nota-se que o CAS, apesar de ser visto pelos 2^{os} Sargentos como deficitário em alguns pontos, ainda se mostra como um instrumento essencial na formação de Policiais preparados para tomar decisões, racionar rápido, trabalhar em equipe e se adaptarem diante de cenários imprevistos.

Ademais, foi disposto no questionário se o CAS ajudou a desenvolver ainda mais a capacidade de ter empatia para com os colegas e cidadãos, sendo que 30% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação, 30% concordaram parcialmente e 40% discordaram completamente. Diante disso, apesar deste último resultado, percebe-se que o investimento na formação contínua dos profissionais não apenas eleva o padrão de qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar, mas também contribui significativamente para a construção de uma cultura organizacional sólida, pautada pela ética, profissionalismo e compromisso, e que por isso, merece um olhar criterioso em razão da maioria dos participantes, discordarem total ou parcialmente da influência do CAS para o aumento da capacidade de trabalho em equipe.

De mais a mais, foi perguntado se o CAS ajudou a desenvolver a capacidade de resiliência. 50% concordou de maneira parcial, 30% discordou totalmente e 20% concordou totalmente. Assim, ao longo desta análise, destacou-se a capacidade desse curso de promover não apenas o desenvolvimento técnico, mas também, apesar de discordantes, observou-se que uma parcela acredita que há o aprimoramento das competências de liderança e gestão de sargentos, que são fundamentais para o desempenho eficiente de suas atribuições diárias em um cenário de crescente complexidade e demandas multifacetadas.

Ao final, foi questionado acerca das melhorias que poderiam ser realizadas no CAS, e obteve-se algumas sugestões, como informática aos sábados e domingos disponíveis na academia, o oferecimento do curso via EAD, além de um curso voltado para capacitação, o aprimoramento dos instrutores, o aumento de aulas de educação física durante todo o curso, e a estrutura do CAS ocorrer no EAS, tornando o CAS um curso menor, e essa formação ser realizada no início de carreira dos sargentos, e por fim, aumentar as instruções sobre o POP.

Noutro giro, quando perguntados sobre os conhecimentos e habilidades que o curso poderia ter desenvolvido e não foram desenvolvidos, tem-se o manuseio de equipamentos e armamento em arma longa, as práticas com MPortal, RAI, SEI, sistemas veiculares, TCO, de maneira mais aprofundada, a capacidade de comandar, tomada de decisões, aplicação de materiais para desenvolver a função de escrivão, o acesso dos sargentos no comando de pequenas frações sendo nas instruções como nos serviços realizados.

Por fim, após exaurir o questionário, teve-se o questionamento sobre quais habilidades e conhecimentos teve-se que utilizar ou desenvolver no serviço militar como 2º SGT/1º SGT que não foi trabalhado ao longo do curso, e obteve-se respostas como ética, chefia, liderança, português e informática básica, *Projudi*, visitas nos casos de Maria da Penha, comandamento operacional, e instruções de legislação.

Assim, à luz de tudo que foi discutido, frente aos dados levantados na pesquisa de campo, fica evidente que o CAS desempenha um papel crucial na formação e capacitação dos membros da Polícia Militar. Foi constatado que investir na formação contínua dos sargentos não só eleva o nível de competência e profissionalismo dentro da corporação, mas também contribui para o fortalecimento das operações, apesar dos desafios enfrentados.

5 CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto, foi possível verificar, inicialmente, que a Teoria de Gestão por Competências é um aparato de estratégias que focam no desenvolvimento de servidores

e/ou colaboradores com base na identificação e exaltação de suas Competências pessoais mais evidentes e no desenvolvimento das demais.

Além disso, também foi constatado que a aplicação deste tipo de metodologia – que é evidente no setor privado – no setor público é totalmente possível. No entanto, o Setor Público enfrenta certos desafios para tanto que dificultam um pouco mais a implementação dela. Por outro lado, caso haja um esforço contínuo da administração e dos servidores, a utilização deste tipo de metodologia para aumentar a qualidade da prestação do serviço público é medida impositiva.

De mais a mais, a presente pesquisa se adentrou brevemente na estrutura da Polícia Militar de Goiás e apresentou o CAS (Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos) como o objeto de análise principal do estudo. Dessa forma, desenvolveu-se uma pesquisa de campo junto aos Sargentos do CAS para analisar se o Curso é exitoso em desenvolver nos alunos todas as competências necessárias para o exercício das funções de 1º Sargento.

Como resultado dos estudos, em suma, inferiu-se que, apesar de possuir algumas falhas no tocante ao desenvolvimento de competências específicas, tais como as de utilização de aparelhos de comunicação e desenvolvimento de liderança, o CAS é essencial para o treinamento de 1ºs Sargentos aptos a tomarem decisões, lidarem com os sistemas atinentes aos serviços e trabalharem em equipe.

A aplicação da Teoria da Gestão por Competência no CAS da PM-GO revelou que, embora o curso seja essencial para a formação de 1º Sargentos competentes, existem áreas que necessitam de aprimoramento. A integração de treinamentos mais intensivos em liderança, o uso de aparelhos de comunicação são fundamentais para preencher as lacunas identificadas. A implementação dessas melhorias contribuirá para a formação de sargentos mais preparados e capazes de enfrentar os desafios de suas funções com maior eficácia e por fim, a realização do estudo em um período específico pode não capturar todas as variações e evoluções do curso ao longo do tempo.

No que tange as dificuldades encontradas na produção do presente trabalho, obteve-se as experiências e percepções dos policiais que participaram do CAS, que podem variar significativamente, influenciadas por fatores individuais e contextuais, dificultando a generalização dos resultados. Ademais, a análise qualitativa dos dados, embora rica em detalhes, pode ser subjetiva e suscetível a interpretação pessoal.

Noutro giro, no tocante ao aprimoramento do Curso em relação às suas características que estão em déficit, constatou-se que a utilização da Teoria de Gestão Por Competências para tanto é uma excelente estratégia. Isso, porque, através dela, poderá ser possível evidenciar as

Competências específicas de cada Sargento e lapidá-las, bem como extrair deles outras Competências que, por mais que não estejam presentes no primeiro momento, também podem ser construídas nos servidores.

Importa mencionar que o estudo alcançou seus objetivos ao identificar as competências exigidas para o cargo de 1º Sargento nas normas de trabalho, no perfil profissiográfico e através de entrevistas com Policiais Militares que atuam nesse posto. A análise, baseada na Teoria de Gestão por Competência, revelou que, embora o CAS cubra muitas das competências necessárias, existem áreas específicas, como habilidades de liderança e uso de aparelhos de comunicação, que necessitam de maior atenção e desenvolvimento. A percepção dos Policiais Militares que participaram do CAS corroborou essas descobertas, destacando tanto a eficácia do curso em preparar sargentos para decisões e trabalho em equipe, quanto a necessidade de aprimoramentos em competências específicas como influencia do CAS para operação de sistemas e comunicação em rádios e capacidade de liderança, por exemplo.

Sugere-se como pesquisas futuras um estudo longitudinal para avaliar o impacto a longo prazo do CAS na carreira dos sargentos, acompanhando os formados ao longo dos anos para analisar como o desenvolvimento de competências influencia seu desempenho e progressão na carreira, Explorar a percepção de egressos do CAS que ocupam diferentes funções dentro da PM-GO, para entender como as competências desenvolvidas no curso são aplicadas em diferentes contextos e quais competências são mais valorizadas em cada função e Investigar como a integração de novas tecnologias, como simuladores, plataformas de e-learning e ferramentas de realidade aumentada, pode melhorar o desenvolvimento de competências no CAS, além de softwares, treinamento contínuo de instrutores e também de pessoal capacitado para treinamento de pessoal, entre outras sugestões.

Por fim, os resultados deste estudo sobre a aplicação da Teoria de Gestão por Competência no Curso de Aperfeiçoamento de Sargento (CAS) da Polícia Militar de Goiás (PM-GO) trazem diversas implicações gerenciais que podem orientar a administração da instituição em suas práticas e políticas de desenvolvimento de pessoal. As principais implicações gerenciais são: a necessidade de revisar e atualizar o currículo do CAS para incluir um foco mais robusto em competências específicas como habilidades de liderança e uso de aparelhos de comunicação, adoção de métodos pedagógicos inovadores e eficazes, como treinamento prático, simulações e uso de tecnologia, pode ser necessária para melhorar a eficácia do desenvolvimento de competências e Implementar sistemas regulares de avaliação e feedback para monitorar o desenvolvimento de competências dos sargentos durante e após a

conclusão do CAS. Esse feedback pode ser utilizado para ajustar o currículo e os métodos de ensino continuamente.

Em conclusão, o CAS é uma ferramenta essencial para a formação de policiais militares cada vez mais comprometidos. No entanto, para que o Curso possa atingir o seu potencial máximo e promover uma prestação de serviço público mais efetiva, é essencial que os seus organizadores utilizem de ferramentas como a Teoria de Gestão por Competências para tanto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAYLEY, David. 2001. **Padrões de policiamento**: uma análise internacional comparativa. São Paulo: Edusp.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Cadernos ENAP, p. 179, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Forum, 2020. 396 p.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas. Rio Grande do Sul. Ano 2003 v. 44 n. 1 p. 58-69, jan/mar. 2004. Acesso em: 06 jan. 2024.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do serviço público**. Brasília: ano 2005 p. 179-194, Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. ano 2001 v. 41 p. 8-15, jan/mar. 2001. Acesso em: 06 jan. 2024.

Costa, G.V. (1999). *Cultura e valores organizacionais*. Florianópolis: Insular.
BRASIL. Constituição (1988). Constituição Federal de 1988, de 05 de outubro de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 06 jan. 2024.

CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORRÊA, Marco Aurélio da Cruz; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de; LIMA, Reginaldo de Jesus; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. **Antecedentes de um projeto de gestão por competência: estudo das agremiações musicais da polícia militar de minas gerais**. Revista de Gestão e Projetos, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 119-133, 18 dez. 2019. University Nove de Julho.

DIAS, Thalisson Oliveira; GARCIA, Sullyvan. **A Importância da educação continuada na carreira das praças da polícia militar do estado de Goiás: the importance of continued education in the race of the police status of the military police of the state of goias**. 2019. 14 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-Graduação Docomando Daacademia da Polícia Militar Degoiás-Capm, Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás-Capm, Goiânia, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/2332/1/TCC%20THALISSON.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2024.

DONNICI, Virgílio Luiz. **A criminalidade no Brasil: meio milênio de repressão**. Rio de Janeiro: Forense, 1984.

DURAND, T. L' **alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

Dutra, J. S. (2004). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Gestão & Produção, 11(1), 9–26.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, 5(spe), 183–196.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOIÁS. Constituição (2018). **Institui o código de ética e disciplina dos militares do estado de Goiás e dá outras providências**. Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Goiás. Goiânia, GO, 17 jan. 2018.

GOIÁS. Constituição (2020). Portaria nº 13313, de 16 de maio de 2022. Aprova a IS-3-PM: Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás - 3ª Edição. **Portaria 13313/2020: - Alterada pela Portaria nº 16.453, de 16 de maio de 2022**. Goiânia, GO, 16 maio 2022. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/instrucao-de-servico-4.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2024.

GOIÁS. Constituição (2023). Portaria nº 17.655, de 29 de maio de 2023. Institui o Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás – 2023-2028. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás – 2023-2028**, A. Goiânia, GO, 29 maio 2023. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/09/plano-estrategico-2023-2028-com-portaria-otimizado-compressed.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2024.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, Maio/Jun. 2000

IENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. A Construção do Saber. Belo Horizonte: UFMG, v. 340, p. 1990, 1999.

JUNIOR, Euclides Braga. **A gestão por competências como base para a formação de Líderes mais atuantes**. Leme Consultoria, 2015. Disponível em: <https://www.lemeconsultoria.com.br/artigos/gpc-x-lideranca-uma-relacao-intrinseca/>. Acesso em 16 mai. 2024.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éd. d'Organisation, 1999.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA JUNIOR, Eduardo Brandão; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Adriana Cristina Omena dos; SCHNEKENBERG, Guilherme Fernando. **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa**. Cadernos da Fucamp, [s. l], v. 20, n. 44, p. 36-51, 2021.

MENDES, Ricardo. **Definição de avaliação de desempenho**. Disponível em: <https://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/definicao-deavaliacao-de-desempenho/>. Acesso em 07 de jan. de 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NOGUEIRA, C. V.; FROTA, F. H. S. Qualidade de vida no trabalho: Percepções sobre sua importância como Política de Valorização no Serviço Público. **Revista do mestrado profissional em planejamento em políticas públicas**. v.1, n.3, p. 31-58, 2011.

OLIVEIRA, Anderson de Souza. **Direção de unidades prisionais regionais de Goiás: análise das competências orientada pelo plano estratégico da polícia penal de Goiás** : 2021/2023. 2022. 31 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública, Universidade Estadual de Goiás – Ueg, Secretaria de Segurança Pública, Goiânia, 2022.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2005. 100 p.

POZO, J. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

REBELO, Rachel Soares. **Gestão por competências no serviço público: estudo de caso em um órgão do judiciário**. 2013. 90 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Departamento de Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/5233/1/2013_RachelSoaresRebelo.pdf. Acesso em: 07 jan. 2024.

ROCHA, Izabella Lobo Severo; LIMA, César Augustus Adorno Ferreira. **Mapeamento das competências dos peritos documentoscópicos da Polícia Técnico-Científica De Goiás**. 2023. 40 f. TCC (Graduação) - Curso de Altos Estudos em Segurança Pública (Ssp-Go/Ueg), Ssp-Go/Ueg, Goiás, 2023.
ROSA, Carlos Alberto Souza. 2007. **A formação do policial na lógica militar**. Vitória. UFES/CCSE.

RODRIGUES, Cleíssa de P. Bernardo; NASCIMENTO, Ednelza do A. T.; OLIVEIRA, Sheldon Cantanhede de. **Aplicação do ensino por competência na polícia militar do estado de Rondônia: um estudo de caso no curso de aperfeiçoamento de sargentos - 2020**. 2020. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - 2020, Pmro, Rondônia, 2020. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/4649/1/A%20Aplica%C3%A7%C3%A3o%20do%20Ensino%20por%20Compet%C3%Aancia%20na%20Pol%C3%ADcia%20Militar%20do%20Estado%20de%20Rond%C3%B4nia_Um%20estudo%20de%20caso%20no%20curso%20de%20aperfei%C3%A7oamento%20de%20Sargentos%20-%202020.pdf. Acesso em: 06 jan. 2024.

RODRIGUES, Marcus Paulo Ruffeil. **Gestão da polícia militar: A cultura institucional como agente limitador da construção de uma polícia cidadã**. 2010. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Curso de Mestrado em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape) - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:

<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/50f620ec-863a-45d7-8c14-35797edbbc94/content>. Acesso em: 06 jan. 2024.

Ruas, R., Antonello, C. S., & Borges-Andrade, J. E. (2007). **Avaliação de competências e a gestão por competências: convergências e tensões**. Revista de Administração Mackenzie, 8(6), 184–203.

SANTOS, R; AZEVEDO, J; PEDRO, L. **Literacia(s) digital(ais): definições, perspectivas e desafios**. Coimbra, 2015.

Schein, E. H. (2009). **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1985).

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, D. da; ROSA, J. C. **A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (t&d): estudo de caso na empresa kl embalagens – São João Batista/SC**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 8, n. 2, p. 79–100, 2019. DOI: 10.33362/visao.v8i2.2021. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2021>. Acesso em: 7 jan. 2024.

SOARES, Luís Eduardo. **A política nacional de segurança pública: histórico, dilemas e perspectivas**. revista estudos avançados, Nº 21, V.61, 2007

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. **Gestão por competências na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, vol. 73, 2022.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultado: quando o Estado se compromete**. Tradução de Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n. 2, p.20-30, abr./jun. 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas. 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este é um questionário com o título "Questionário sobre o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) na Polícia Militar do Estado de Goiás" este questionário busca saber se o CAS desenvolve as competências necessárias para que os 2º Sargentos desenvolvam a capacidade necessária para desempenharem as funções que terão na graduação de 1º Sargentos. A pesquisa está sendo coordenada pelo Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás por meio do Curso de MBA em Gestão Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário encaminhado, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de segurança pública e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Garantimos a você a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, você não é obrigado a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Termo de Consentimento

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem como objetivo nortear a aplicabilidade dos direitos humanos aos policiais militares, especialmente em relação às situações decorrentes da prestação dos seus serviços para com a sociedade. A sua contribuição através do preenchimento do questionário será essencial para compreendermos a eficácia do treinamento oferecido. Esta pesquisa é conduzida de maneira confidencial e anônima, garantindo a sua privacidade. Sua participação é voluntária, e você pode interrompê-la a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. As respostas fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa. Os dados coletados serão tratados de forma sigilosa e utilizados apenas para a pesquisa. Não será divulgada qualquer informação que permita a identificação individual dos participantes. Ao continuar com o preenchimento do questionário, você está concordando voluntariamente em participar desta pesquisa. É importante destacar que sua participação é anônima, e suas respostas serão tratadas com confidencialidade. Seus dados pessoais não serão solicitados para preservar a sua privacidade. Caso tenha alguma dúvida ou preocupação sobre a pesquisa, sinta-se à vontade para entrar em contato com o pesquisador (62) 9800-6102 Agradecemos sinceramente pela sua participação e contribuição para o avanço do conhecimento na área de formação militar.

() Concordo () Não concordo

1. Há quanto tempo você está na Corporação?
 - a) Menos de 10 anos

- b) 10 a menos de 15 anos
 - c) 15 a menos de 20 anos
 - d) 20 a menos de 25 anos
 - e) 25 a menos de 30 anos
 - f) 30 anos ou mais
2. Qual sua Turma de formação no CAS?
3. Qual sua graduação atualmente na PMGO?
4. O CAS me ajudou a desenvolver e a aprimorar a capacidade de operar os diversos sistemas existentes na PMGO (RAI, MPORTAL, entre outros):
- a) Concordo Totalmente
 - b) Concordo Parcialmente
 - c) Não Concordo, Nem Discordo
 - d) Discordo Parcialmente
 - e) Discordo Totalmente
5. O CAS contribuiu para aumentar meu conhecimento na legislação e regulamentos necessários para a atividade policial militar:
- a) Concordo Totalmente
 - b) Concordo Parcialmente
 - c) Não Concordo, Nem Discordo
 - d) Discordo Parcialmente
 - e) Discordo Totalmente
6. O CAS ajudou e contribuiu para desenvolver meu comandamento de equipe:
- a) Concordo Totalmente
 - b) Concordo Parcialmente
 - c) Não Concordo, Nem Discordo
 - d) Discordo Parcialmente
 - e) Discordo Totalmente
7. O CAS me ajudou a desenvolver a capacidade de lidar e de solucionar conflitos:
- a) Concordo Totalmente
 - b) Concordo Parcialmente
 - c) Não Concordo, Nem Discordo
 - d) Discordo Parcialmente
 - e) Discordo Totalmente
8. O CAS contribuiu para aumentar e elevar meu conhecimento e manuseio em relação aos diversos armamentos existentes dentro da instituição:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

9. O CAS contribuiu para aumentar e elevar meu conhecimento e manuseio em relação aos diversos armamentos existentes dentro da instituição:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

10. O CAS contribuiu para melhorar minha capacidade de comunicação em dispositivos como rádios entre outros:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

11. O CAS contribuiu para que possa desenvolver capacidades técnica como ser escrivão em inquéritos policiais militares:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

12. Me senti/sinto satisfeito com o CAS como é atualmente na PMGO:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

13. O CAS me ajudou a desenvolver minha capacidade de liderança:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente

e) Discordo Totalmente

14. O CAS ajudou a me capacitar nas tomadas de decisões essenciais para o serviço policial militar:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

15. O CAS aumentou minha capacidade para trabalhar em equipe:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

16. O CAS ajudou a desenvolver ainda mais minha capacidade de ter empatia para com colegas e cidadãos em geral:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

17. O CAS contribuiu para aumentar minha capacidade de resiliência:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

18. O curso (CAS) pode sofrer melhorias? Se sim, qual seria sua sugestão?

19. Qual ou quais conhecimentos e habilidades você crê que o Curso poderia ter desenvolvido e não desenvolveu?

20. Qual ou quais conhecimentos e habilidades você teve que utilizar ou desenvolver em seu serviço policial militar como 2º SGT/1ºSGT e não foi trabalhado ao longo do curso?