



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

MÁRIO JORGE DE ARAÚJO SANTOS

**A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL DE SERVIDORES MUNICIPAIS CEDIDOS À
POLÍCIA CIVIL E À POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS:
ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE MINEIROS-GO**

MÁRIO JORGE DE ARAÚJO SANTOS

**A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL DE SERVIDORES MUNICIPAIS CEDIDOS À
POLÍCIA CIVIL E À POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS:
ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE MINEIROS-GO**

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, sob a orientação da Profa. Dra. Bruna Daniella de Souza Silva Amorim.

GOIÂNIA – GO
2026

**A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL DE SERVIDORES MUNICIPAIS CEDIDOS À
POLÍCIA CIVIL E À POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS:
ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE MINEIROS-GO**

**INSTITUTIONAL INTEGRATION OF MUNICIPAL EMPLOYEES ASSIGNED TO
THE CIVIL POLICE AND THE SCIENTIFIC POLICE OF THE STATE OF GOIÁS:
A CASE STUDY IN THE MUNICIPALITY OF MINEIROS-GO**

Mário Jorge de Araújo Santos¹
Bruna Daniella de Souza Silva Amorim²

Resumo: A cessão de servidores públicos constitui importante instrumento de cooperação administrativa entre os entes da Administração Pública, permitindo o compartilhamento de recursos humanos destinados ao fortalecimento da prestação dos serviços públicos. No município de Mineiros-GO, cerca de um terço de servidores municipais exercem atividades administrativas junto à Polícia Civil e à Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás mediante instrumentos formais de cessão. Embora esse modelo represente mecanismo legítimo de colaboração institucional, observa-se a inexistência de procedimento padronizado voltado à integração funcional desses servidores, especialmente quanto ao conhecimento das normas administrativas, da estrutura organizacional, das responsabilidades funcionais e dos procedimentos internos das unidades policiais. O presente estudo objetiva analisar a necessidade de institucionalização de procedimento administrativo destinado à integração funcional dos servidores municipais cedidos às referidas instituições. Trata-se de pesquisa aplicada, de abordagem quali-quantitativa, com objetivos descritivo-analíticos, desenvolvida por meio de pesquisa documental e estudo de caso, fundamentada no método dedutivo. A análise da realidade administrativa demonstrou que 10 servidores estão atualmente cedidos às unidades da Segurança Pública, sendo 7 servidores para a Polícia Civil e 3 para a Polícia Técnico-Científica, evidenciando oportunidade de aperfeiçoamento relacionada à padronização da integração institucional, indicando que procedimentos formais podem contribuir para o fortalecimento da eficiência administrativa, da gestão do conhecimento e da segurança institucional. Como produto técnico, apresenta-se proposta conceitual de um aplicativo destinado à integração inicial dos servidores cedidos, contemplando trilha autoinstrucional, avaliação de aprendizagem e emissão de termo de ciência institucional.

Palavras-chave: Administração Pública. Cessão de Servidores. Direito Administrativo. Governança Pública. Polícia Civil. Polícia Técnico-Científica.

Abstract: The secondment of public servants serves as a vital instrument for administrative cooperation among public administration entities, enabling the sharing of human resources to strengthen the delivery of public services. In the city of Mineiros - GO, approximately one-third of municipal civil servants perform administrative duties for the Civil Police and the Technical-Scientific Police of the State of Goiás, under formal secondment agreements. Although this model represents a legitimate mechanism for institutional collaboration, there is a lack of standardized procedures for the functional integration of these servants, particularly regarding

¹Bacharel em Psicologia pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Bacharel em Direito pela Universidade Estácio de Sá. Perito Criminal de Segunda Classe da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás. Especializando em Gerenciamento em Segurança Pública – CEGESP.

²Graduada em Biomedicina, Mestre em Medicina Tropical e Doutora em Medicina Tropical e Saúde Pública pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Especialista em Ciências Forenses pela Faculdade Oswaldo Cruz. Papiloscopista Policial da Polícia Civil do Estado de Goiás, Professora, Pesquisadora e Orientadora na área de Segurança Pública.

their understanding of administrative regulations, organizational structure, job responsibilities, and the internal procedures of the police units. This study aims to analyze the need to institutionalize an administrative procedure for the functional integration of municipal servants seconded to these institutions. It is an applied study employing a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach and descriptive-analytical objectives, conducted through document analysis and a case study based on the deductive method. An analysis of the administrative situation revealed that ten servants are currently seconded to public security units, seven to the Civil Police and three to the Technical-Scientific Police. This highlights an opportunity for improvement through the standardization of institutional integration, suggesting that formal procedures could enhance administrative efficiency, knowledge management, and institutional security. As a technical output, the study presents a conceptual proposal for an application designed for the initial integration of seconded servants, featuring a self-paced learning path, learning assessments, and the issuance of a formal institutional acknowledgment statement.

Keywords: Administrative Law. Assignment of Public Employees. Civil Police. Public Administration. Public Governance. Scientific Police

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira encontra-se em permanente processo de aperfeiçoamento de seus mecanismos de gestão, buscando conciliar a observância dos princípios constitucionais com a prestação eficiente dos serviços públicos. Nesse contexto, a cooperação entre os diferentes entes federativos constitui importante instrumento de fortalecimento institucional, permitindo o compartilhamento de recursos humanos, materiais e administrativos destinados ao atendimento das necessidades da coletividade. Entre os mecanismos utilizados para essa finalidade destaca-se a cessão de servidores públicos, instituto amplamente empregado para viabilizar a atuação integrada entre órgãos e entidades da Administração Pública.

No município de Mineiros, Estado de Goiás, a Polícia Civil e a Polícia Técnico-Científica contam com servidores municipais cedidos para o desempenho de atividades administrativas de apoio. Embora tais profissionais não exerçam funções típicas das carreiras policiais, desenvolvem suas atribuições em ambiente institucional submetido a normas próprias de funcionamento, procedimentos administrativos específicos, utilização de sistemas informatizados e tratamento de documentos oficiais que exigem conhecimento prévio das rotinas organizacionais.

Sob a perspectiva jurídica, a cessão constitui ato administrativo regularmente previsto no ordenamento jurídico brasileiro, permitindo que determinado servidor permaneça vinculado ao órgão de origem enquanto exerce temporariamente suas atividades em outro

órgão da Administração Pública. Entretanto, a formalização desse vínculo administrativo não assegura, por si só, a existência de procedimento institucional destinado à integração funcional do servidor no novo ambiente organizacional.

Conforme leciona Di Pietro (2024), a atuação administrativa deve observar permanentemente os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Dentre esses princípios, destaca-se a eficiência administrativa, compreendida como dever de organizar a atuação estatal de maneira capaz de proporcionar melhores resultados à Administração e à sociedade mediante adequada utilização dos recursos públicos (Goiás, 2023).

Nessa perspectiva, a integração funcional dos servidores cedidos ultrapassa a ideia de simples acolhimento institucional, constituindo instrumento de gestão capaz de favorecer a uniformização dos procedimentos administrativos, fortalecer a gestão do conhecimento organizacional e reduzir riscos decorrentes da ausência de orientações padronizadas. Os referenciais contemporâneos de governança pública igualmente reconhecem que a organização sistemática dos processos internos representa importante mecanismo de fortalecimento institucional, contribuindo para maior previsibilidade administrativa, melhoria dos controles internos e aperfeiçoamento contínuo da Administração Pública (TCU, 2020).

A realidade administrativa observada nas unidades analisadas evidencia oportunidade de aperfeiçoamento relacionada precisamente à institucionalização desse processo de integração. A inexistência de procedimento administrativo padronizado não caracteriza irregularidade jurídica nem compromete a validade dos atos administrativos relacionados à cessão de servidores. Todavia, evidencia espaço para adoção de práticas gerenciais capazes de promover maior uniformidade no processo de adaptação funcional dos servidores municipais que passam a atuar junto à Polícia Civil e à Polícia Técnico-Científica do Município de Mineiros - GO.

Diante desse cenário, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: como a institucionalização de procedimento administrativo padronizado para integração de servidores municipais cedidos pode contribuir para o fortalecimento da governança e da eficiência administrativa nas unidades da Polícia Civil e da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás, no município de Mineiros-GO?

O objetivo geral consiste em analisar, sob a perspectiva do Direito Administrativo e da governança pública, a necessidade de institucionalização de procedimento administrativo destinado à integração funcional dos servidores municipais cedidos às unidades da Polícia

Civil e da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás, propondo modelo conceitual de intervenção compatível com a realidade administrativa observada.

Como objetivos específicos, pretende-se: analisar os fundamentos jurídicos da cessão de servidores públicos; examinar os princípios administrativos aplicáveis à integração funcional; identificar oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas ao processo de integração institucional dos servidores cedidos; e elaborar proposta conceitual de aplicativo destinado à padronização desse procedimento.

A pesquisa justifica-se pela relevância administrativa do tema, considerando que a padronização do processo de integração pode contribuir para maior eficiência na gestão dos recursos humanos, fortalecimento da segurança institucional e melhoria da organização administrativa das unidades policiais. Sob o aspecto acadêmico, o estudo amplia as discussões acerca da gestão pública aplicada às instituições de segurança pública, aproximando os fundamentos do Direito Administrativo das práticas contemporâneas de governança organizacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Administração Pública e a Cessão de Servidores como Instrumento de Cooperação Institucional

A Administração Pública brasileira fundamenta sua atuação na busca do interesse público, desenvolvendo atividades administrativas por meio de estruturas organizacionais orientadas pelos princípios constitucionais previstos no artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Entre os instrumentos utilizados para assegurar a continuidade e a eficiência dos serviços públicos encontra-se a cooperação entre os diversos entes federativos, permitindo o compartilhamento de recursos humanos, financeiros e materiais necessários ao funcionamento da máquina pública (Carvalho Filho, 2024).

Nesse contexto, a cessão de servidores públicos representa importante mecanismo jurídico-administrativo destinado à racionalização da gestão de pessoas. Conforme leciona Di Pietro (2024), trata-se de modalidade de movimentação funcional que possibilita ao servidor exercer temporariamente suas atividades em órgão diverso daquele ao qual permanece vinculado, preservando-se sua relação funcional com o ente de origem e observando-se os requisitos estabelecidos pela legislação aplicável.

Sob essa perspectiva, a cessão não se limita à transferência física do servidor entre instituições. Ela estabelece nova relação administrativa, na qual o órgão cessionário passa a

exercer a direção cotidiana das atividades desenvolvidas pelo servidor, tornando necessária sua adequada inserção no ambiente organizacional em que desempenhará suas atribuições (Chiavenato, 2021).

No âmbito da segurança pública, essa necessidade apresenta características ainda mais relevantes. As unidades da Polícia Civil e da Polícia Técnico-Científica possuem rotinas administrativas específicas, utilizam sistemas informatizados próprios e desenvolvem atividades relacionadas ao tratamento de documentos oficiais, circunstâncias que exigem conhecimento mínimo acerca da organização institucional e das responsabilidades inerentes ao exercício das funções administrativas.

A pesquisa documental realizada demonstra que a legislação disciplina adequadamente o instituto da cessão de servidores, estabelecendo os aspectos jurídicos necessários à formalização dessa movimentação funcional (Carvalho Filho, 2024). Entretanto, observa-se que a regulamentação existente concentra-se predominantemente nos aspectos administrativos da cessão, não disciplinando procedimentos destinados à integração funcional do servidor no ambiente institucional em que passará a atuar. Essa constatação não representa deficiência normativa, mas evidencia oportunidade para aperfeiçoamento da gestão administrativa mediante adoção de procedimentos internos padronizados, uma vez que a padronização dos processos organizacionais contribui para maior eficiência, uniformidade na execução das atividades e melhoria contínua da gestão (Gil, 2022).

Nesse sentido, a integração institucional passa a ser compreendida não como obrigação legal autônoma, mas como instrumento gerencial compatível com os princípios que orientam a Administração Pública, especialmente aqueles relacionados à eficiência administrativa e à boa governança (Bergue, 2019).

2.2 Princípios do Direito Administrativo Aplicáveis à Integração Institucional

Os princípios administrativos constituem fundamento de toda atuação estatal, orientando tanto a elaboração dos atos administrativos quanto a organização interna dos órgãos públicos. A Constituição Federal, ao estabelecer os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, determina parâmetros que devem nortear permanentemente a atuação da Administração Pública (Carvalho Filho, 2024).

Segundo Di Pietro (2024), tais princípios não representam meras recomendações dirigidas aos gestores públicos, mas verdadeiros comandos jurídicos destinados a assegurar

que toda atividade administrativa seja desenvolvida em conformidade com o interesse público.

Entre esses princípios, destaca-se a eficiência administrativa, incorporada expressamente ao texto constitucional pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que promoveu a Reforma Administrativa e incluiu esse princípio no caput do art. 37 da Constituição Federal. A eficiência passou a exigir que a Administração Pública organize seus procedimentos de maneira racional, buscando melhores resultados mediante adequada utilização dos recursos disponíveis (BRASIL, 1998).

Nessa perspectiva, a integração funcional dos servidores cedidos revela-se compatível com o próprio princípio constitucional da eficiência. Servidores adequadamente orientados tendem a compreender mais rapidamente as rotinas administrativas, reduzir falhas decorrentes do desconhecimento institucional e desempenhar suas atividades de maneira mais uniforme (Chiavenato, 2021).

Além da eficiência, merece destaque o princípio da segurança jurídica. Embora frequentemente relacionado à estabilidade das relações jurídicas, esse princípio também se manifesta na necessidade de previsibilidade das ações administrativas (Di Pietro, 2024). Procedimentos internos padronizados proporcionam maior clareza quanto às responsabilidades dos servidores, reduzindo interpretações divergentes acerca das atividades desenvolvidas nas unidades administrativas (TCU, 2020). Sob esse enfoque, a institucionalização de procedimento de integração não representa inovação incompatível com o Direito Administrativo. Ao contrário, constitui medida organizacional voltada à concretização dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública (CARVALHO FILHO, 2024).

2.3 Governança Pública e Padronização dos Processos Administrativos

A evolução dos modelos de Administração Pública conduziu ao fortalecimento das práticas de governança como instrumento de aperfeiçoamento institucional. Diferentemente da administração burocrática tradicional, centrada predominantemente na execução dos procedimentos legais, a governança pública busca assegurar que as organizações atuem mediante processos estruturados, mecanismos de controle, gestão de riscos e melhoria contínua (Bergue, 2019).

O Tribunal de Contas da União, por meio do Referencial Básico de Governança Organizacional, destaca que organizações públicas eficientes desenvolvem mecanismos

destinados a direcionar, monitorar e avaliar continuamente sua atuação, promovendo ambiente favorável à tomada de decisões e à melhoria dos processos administrativos (TCU, 2020).

Essa concepção mostra-se particularmente relevante quando analisada sob a ótica da integração funcional dos servidores cedidos. Na ausência de procedimento institucional previamente definido, o conhecimento necessário ao desempenho das atividades tende a ser transmitido de maneira informal, variando conforme a experiência individual dos servidores responsáveis pelo acompanhamento inicial do novo colaborador. Embora tal prática seja suficiente para assegurar a continuidade imediata das atividades administrativas, ela dificulta a padronização dos conhecimentos transmitidos e amplia a dependência da experiência pessoal dos servidores mais antigos.

Sob a perspectiva da governança, procedimentos estruturados apresentam importantes vantagens administrativas. Além de promover maior uniformidade na integração funcional, permitem registrar formalmente a realização da orientação inicial, fortalecer os mecanismos internos de controle e reduzir riscos relacionados à circulação das informações institucionais (Bergue, 2019; Goiás, 2023). Assim, a gestão do conhecimento passa a integrar os próprios mecanismos de governança organizacional, permitindo que a instituição preserve informações relevantes independentemente das alterações em seu quadro de pessoal.

2.4 Gestão do Conhecimento e Integração Funcional

A literatura contemporânea sobre gestão pública reconhece que o conhecimento organizacional constitui patrimônio estratégico das instituições. Mais do que executar atividades administrativas, as organizações públicas precisam assegurar que seus integrantes compreendam adequadamente os procedimentos internos, os fluxos administrativos e os objetivos institucionais (Chiavenato, 2021).

Nesse contexto, a integração funcional representa etapa inicial da gestão do conhecimento. É durante esse processo que o servidor estabelece contato com a cultura organizacional, compreende sua posição dentro da estrutura administrativa e passa a conhecer os procedimentos básicos necessários ao exercício de suas atribuições.

No caso específico dos servidores municipais cedidos às unidades da Polícia Civil e da Polícia Técnico-Científica, essa necessidade torna-se ainda mais evidente. Embora desempenhem funções administrativas, esses profissionais passam a atuar em ambiente institucional caracterizado por elevado grau de formalização documental, utilização de

sistemas informatizados específicos e procedimentos administrativos próprios da atividade policial.

A inexistência de procedimento uniforme de integração faz com que esse conhecimento seja transmitido de maneira predominantemente informal, circunstância que pode produzir diferentes níveis de compreensão entre servidores submetidos às mesmas responsabilidades administrativas.

Dessa forma, verifica-se que a institucionalização de procedimento padronizado de integração funcional apresenta potencial para fortalecer simultaneamente a eficiência administrativa, a gestão do conhecimento e a governança pública, fundamentos que servirão de base para a análise metodológica e para a proposta de intervenção desenvolvidas nas seções seguintes.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem quali-quantitativa, com objetivos descritivo-analíticos, desenvolvida mediante pesquisa documental associada ao estudo de caso, utilizando o método dedutivo como estratégia de interpretação dos dados e dos referenciais teóricos. A escolha desse delineamento metodológico decorre da natureza do problema investigado, que busca compreender a integração institucional de servidores municipais cedidos à Polícia Civil e à Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás no município de Mineiros-GO, analisando oportunidades de aperfeiçoamento da gestão administrativa.

Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada destina-se à produção de conhecimento voltado à solução de problemas concretos, aproximando a investigação científica das necessidades práticas das organizações. Nesse sentido, o presente estudo não se limita à análise teórica do instituto da cessão de servidores, mas procura identificar possibilidades de aperfeiçoamento compatíveis com a realidade administrativa observada.

A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a interpretação dos fenômenos administrativos em seu contexto institucional, permitindo compreender procedimentos, práticas organizacionais e relações administrativas que não podem ser reduzidos exclusivamente a dados quantitativos. Conforme Lakatos e Marconi (2021), pesquisas qualitativas buscam compreender o significado dos fenômenos sociais e institucionais, privilegiando a interpretação crítica da realidade investigada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui natureza descritivo-analítica. Inicialmente descreve os fundamentos jurídicos da cessão de servidores, os princípios administrativos aplicáveis e os referenciais de governança pública relacionados ao tema. Em seguida, analisa a realidade administrativa observada nas unidades da Polícia Civil e da Polícia Técnico-Científica do município de Mineiros-GO, analisando o quantitativo de servidores atualmente cedidos, confrontando-a com os referenciais doutrinários e normativos utilizados ao longo da investigação.

O método dedutivo orientou toda a construção da pesquisa. Partiu-se dos princípios gerais do Direito Administrativo, das normas constitucionais e dos referenciais de governança pública para interpretar sua aplicação no contexto específico da integração funcional dos servidores municipais cedidos às instituições policiais analisadas. Essa estratégia permitiu relacionar fundamentos jurídicos gerais às situações concretas verificadas no estudo de caso.

Como procedimento técnico principal adotou-se a pesquisa documental. Foram examinados dispositivos constitucionais, legislação federal, estadual e municipal, documentos institucionais da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás, normas relacionadas à Polícia Civil e à Polícia Técnico-Científica, bem como publicações oficiais do Tribunal de Contas da União e demais referenciais administrativos pertinentes ao objeto da pesquisa. A utilização dessa modalidade de pesquisa permitiu fundamentar juridicamente a análise desenvolvida e compreender a estrutura normativa aplicável ao fenômeno estudado.

Associada à pesquisa documental, desenvolveu-se estudo de caso no município de Mineiros-GO, concentrando a investigação na realidade administrativa das unidades da Polícia Civil e da Polícia Técnico-Científica que recebem servidores municipais cedidos para o exercício de funções administrativas. O estudo restringiu-se à análise institucional dos procedimentos de integração funcional, preservando o enfoque organizacional da pesquisa e evitando individualização de situações específicas relacionadas aos servidores.

A interpretação do material pesquisado foi realizada mediante análise sistemática dos documentos e dos referenciais doutrinários, buscando identificar convergências entre a legislação aplicável, os princípios administrativos e as práticas observadas na realidade institucional. Essa estratégia possibilitou reconhecer oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas à padronização da integração funcional, subsidiando a elaboração da proposta de intervenção apresentada ao final deste estudo.

Quadro 1 – Síntese do delineamento metodológico

Elemento metodológico	Caracterização adotada no estudo
Natureza	Pesquisa aplicada
Abordagem	Qualitativa
Objetivos	Descritivo-analíticos
Método de abordagem	Dedutivo
Procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica e documental, associada ao estudo de caso
Unidade de análise	Unidades da Polícia Civil e da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás no município de Mineiros-GO
Fontes de análise	Legislação, documentos institucionais, referenciais doutrinários e observação da realidade administrativa, sem individualização dos servidores
Técnica de interpretação	Análise sistemática e comparativa do conteúdo documental à luz do Direito Administrativo, da governança pública e da gestão do conhecimento
Produto técnico	Proposta conceitual de aplicativo para integração institucional de servidores municipais cedidos

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A opção por esse delineamento metodológico mostra-se compatível com os objetivos propostos, permitindo analisar a integração institucional dos servidores cedidos sob a perspectiva do Direito Administrativo, da governança pública e da gestão organizacional, sem extrapolar os limites da pesquisa documental e do estudo de caso.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos documentos normativos, dos referenciais doutrinários e da realidade administrativa observada demonstra que a cessão de servidores públicos constitui mecanismo consolidado de cooperação entre os entes da Administração Pública, permitindo que órgãos com necessidades específicas recebam apoio administrativo mediante compartilhamento de recursos humanos (Quadro 2). No contexto estudado, verificou-se que a Polícia Civil e a Polícia Técnico-Científica do Município de Mineiros - GO utilizam esse instrumento como forma de fortalecimento das atividades administrativas desenvolvidas em suas unidades.

A dimensão quantitativa da cessão evidencia sua relevância para o funcionamento administrativo das unidades policiais analisadas. Atualmente, 10 servidores municipais encontram-se cedidos para atuação junto às instituições estaduais de segurança pública de

Mineiros-GO, sendo 7 na Polícia Civil e 3 na Polícia Técnico-Científica, contingente que corresponde a aproximadamente 30% da força de trabalho administrativa conjunta das duas instituições. Esse resultado demonstra que a cessão constitui importante mecanismo de cooperação e de racionalização dos recursos humanos, contribuindo para a manutenção das atividades administrativas (Carvalho Filho, 2024; Bergue, 2019). Ao mesmo tempo, a expressiva participação desses servidores reforça a necessidade de sua adequada integração ao ambiente institucional, uma vez que eventuais diferenças na transmissão de normas, procedimentos e responsabilidades podem repercutir sobre parcela significativa da força administrativa. Nesse sentido, estes dados quantitativos corroboram a necessidade de padronização da integração funcional, em consonância com os princípios da eficiência, da governança pública e da gestão do conhecimento organizacional.

Quadro 2 – Documentos que compõem o corpus documental da pesquisa

Documento	Objeto de análise	Finalidade na pesquisa
Lei Orgânica do Município de Mineiros - GO (Mineiros, 2021)	Organização administrativa do Município e competências do Poder Executivo.	Identificar os fundamentos jurídico-administrativos que autorizam a cooperação institucional e a gestão de pessoal entre os entes públicos.
Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Mineiros – GO (Mineiros, 2008)	Regime jurídico dos servidores públicos municipais, incluindo normas sobre cessão de servidores.	Examinar os fundamentos legais da cessão, os direitos, deveres e responsabilidades dos servidores cedidos.
Termos de Cessão de Servidores do Município de Mineiros (GO)	Instrumentos administrativos decorrentes de convênio, acordo ou outro instrumento de cooperação firmado entre o Município de Mineiros e o Estado de Goiás.	Verificar as condições da cessão, prazo, atribuições, responsabilidades das partes e vinculação funcional dos servidores cedidos.
Documentação e orientações do Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO)	Orientações técnicas e entendimentos sobre cessão de servidores públicos.	Verificar os parâmetros de legalidade, transparência, controle e regularidade administrativa.
Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionados (TCU, 2020)	Princípios, mecanismos e práticas de governança pública.	Fundamentar a análise da integração funcional como mecanismo de governança, gestão de riscos, controles internos e melhoria contínua da Administração Pública.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os fundamentos jurídicos examinados evidenciam que a legislação disciplina satisfatoriamente os aspectos relacionados à formalização da cessão, às responsabilidades administrativas e à vinculação funcional do servidor ao órgão de origem. Entretanto, a pesquisa documental realizada não identificou a existência de Plano de Integração Funcional, Manual de Integração de Novos Servidores, Manual de Acolhimento ou outros instrumentos institucionais equivalentes destinados a padronizar o processo de recepção, ambientação e orientação dos servidores cedidos antes do início de suas atividades nas unidades policiais, evidenciando uma lacuna de natureza administrativa quanto à integração funcional desses profissionais.

Essa constatação não indica deficiência normativa nem representa irregularidade administrativa. Apesar de demonstrar que o instituto jurídico da cessão encontra-se adequadamente regulamentado pelo ordenamento jurídico brasileiro, especialmente pelos princípios constitucionais da Administração Pública, pela legislação estatutária aplicável e pelos instrumentos de cooperação entre os entes federativos, permanece um espaço para aperfeiçoamento da gestão administrativa mediante adoção de procedimentos internos voltados à integração institucional dos servidores (BRASIL, 1988; Goias, 2023; Carvalho Filho, 2024).

Sob a ótica do Direito Administrativo, Di Pietro (2024) destaca que a eficiência administrativa exige não apenas observância da legislação, mas também organização racional da atividade estatal, permitindo que os recursos públicos sejam empregados de maneira adequada para alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, a integração funcional apresenta-se como instrumento compatível com o princípio constitucional da eficiência, favorecendo maior uniformidade na execução das atividades administrativas.

A realidade administrativa observada no estudo de caso de Mineiros – GO demonstra que o processo de adaptação dos servidores cedidos ocorre, predominantemente, por meio da transmissão informal de conhecimentos pelas chefias imediatas e pelos servidores mais experientes das unidades. A análise documental evidenciou a ausência de Ordens de Serviço, Instruções Normativas ou demais atos administrativos específicos que regulamentem o processo de integração funcional dos servidores cedidos, estabelecendo procedimentos, conteúdos mínimos e responsabilidades institucionais para sua ambientação. Nesse contexto, a adaptação funcional passa a depender da experiência e das práticas adotadas por cada unidade, o que pode resultar em diferentes níveis de orientação institucional e na ausência de padronização das informações consideradas essenciais ao início das atividades. Essa característica torna o processo fortemente dependente da experiência individual de cada

unidade administrativa, circunstância que pode produzir diferentes níveis de conhecimento institucional entre servidores submetidos a funções semelhantes.

Os referenciais de governança pública publicados pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) destacam a importância da institucionalização de práticas administrativas capazes de assegurar padronização, transparência e melhoria contínua da gestão pública. Sob essa perspectiva, a integração funcional deixa de representar simples procedimento de recepção do servidor para assumir natureza estratégica dentro da gestão organizacional, na medida em que favorece o alinhamento entre os objetivos institucionais, a cultura organizacional, os processos de trabalho e o desempenho dos agentes públicos, contribuindo para maior eficiência e efetividade da Administração Pública (Bergue, 2019, Maingué, 2025).

A análise comparativa entre os referenciais teóricos e a realidade observada permite concluir que a integração institucional pode ser compreendida como processo administrativo estruturado, passível de padronização mediante procedimentos internos simples, compatíveis com a estrutura atualmente existente nas unidades policiais.

Não se verificou necessidade de alterações legislativas ou de modificações estruturais na organização administrativa das instituições. Os elementos analisados indicam que o aperfeiçoamento pode ocorrer mediante adoção de ferramenta administrativa destinada exclusivamente à organização do processo de integração inicial dos servidores cedidos.

Dessa forma, os resultados obtidos confirmam a hipótese inicial da pesquisa, demonstrando que a padronização da integração institucional apresenta potencial para fortalecer a governança pública, melhorar a gestão do conhecimento organizacional, reduzir assimetrias procedimentais e contribuir para maior eficiência administrativa, preservando integralmente a autonomia das instituições quanto à eventual implementação da proposta apresentada (Bergue, 2019).

Diante dos resultados alcançados e da convergência entre os fundamentos jurídicos, os referenciais de governança e a realidade administrativa examinada, torna-se pertinente converter o diagnóstico apresentado em medida prática de caráter organizacional. A proposta a seguir não altera o regime jurídico da cessão nem interfere nas competências institucionais, mas oferece um instrumento conceitual destinado a padronizar a integração inicial, preservar o conhecimento organizacional e reforçar a segurança administrativa nas unidades analisadas.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

5.1 Proposta Conceitual de Aplicativo para Integração Institucional de Servidores Municipais Cedidos

Os resultados obtidos ao longo da pesquisa evidenciaram que a cessão de servidores municipais constitui importante mecanismo de cooperação entre a Administração Pública Municipal e os órgãos estaduais de segurança pública. Entretanto, também demonstraram que o processo de integração funcional pode ser aperfeiçoado mediante procedimento administrativo padronizado, capaz de proporcionar maior uniformidade na transmissão das informações institucionais consideradas essenciais ao exercício das atividades administrativas.

Com fundamento nessa constatação, apresenta-se como produto técnico deste estudo a proposta conceitual de desenvolvimento de um aplicativo destinado à integração institucional dos servidores municipais cedidos à Polícia Civil e à Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás.

Ressalta-se que a proposta possui natureza exclusivamente conceitual, constituindo sugestão de intervenção elaborada a partir das evidências identificadas na pesquisa. Sua implementação dependerá de análise de conveniência, oportunidade e viabilidade técnica pelos órgãos competentes, não representando procedimento oficialmente adotado pelas instituições analisadas.

A proposta parte da compreensão de que a integração funcional pode ser estruturada como processo administrativo organizado, permitindo que todos os servidores cedidos recebam informações padronizadas antes do início de suas atividades.

Objetivos do aplicativo

O aplicativo teria como finalidade: padronizar a integração inicial dos servidores municipais cedidos; disponibilizar informações institucionais de maneira organizada; fortalecer a gestão do conhecimento organizacional; reduzir assimetrias decorrentes da transmissão exclusivamente informal das orientações administrativas; produzir registro administrativo da realização da integração institucional.

Público-alvo

O aplicativo destinar-se-ia aos servidores municipais cedidos para atuação administrativa junto às unidades da Polícia Civil e da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás.

Estrutura sugerida

O modelo conceitual prevê organização em módulos independentes.

Módulo I – Apresentação Institucional

Secretaria de Estado da Segurança Pública;

Polícia Civil;

Polícia Técnico-Científica;

Missão institucional;

Estrutura organizacional;

Princípios institucionais.

Módulo II – Direitos, Deveres e Responsabilidades

Deveres funcionais;

Postura institucional;

Ética no serviço público;

Responsabilidade administrativa.

Módulo III – Segurança da Informação

Utilização adequada de sistemas;

Tratamento de documentos oficiais;

Sigilo funcional;

Proteção das informações institucionais.

Módulo IV – Procedimentos Administrativos

Rotinas administrativas básicas;

Comunicação institucional;

Organização documental;

Fluxos internos.

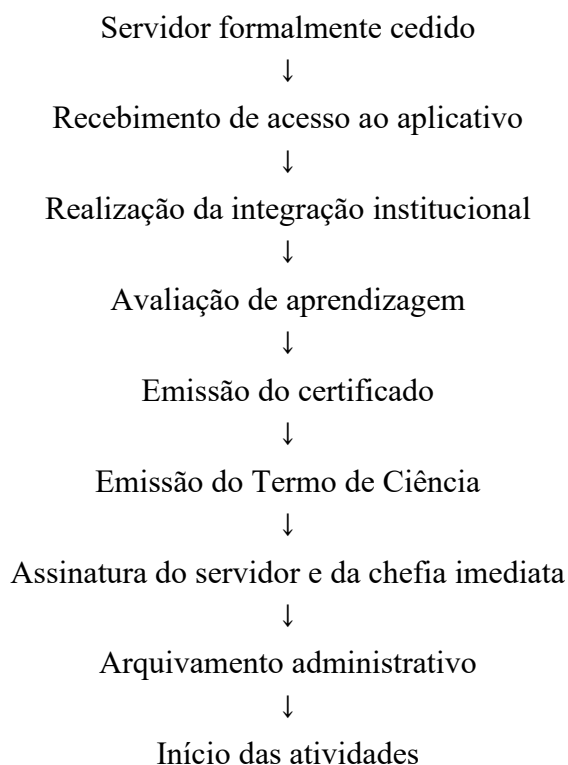
Módulo V – Avaliação Final

Ao término dos módulos, o servidor realizaria avaliação objetiva destinada exclusivamente à verificação da assimilação dos conteúdos disponibilizados.

Obtido o aproveitamento mínimo definido pela Administração, o sistema poderia emitir: certificado eletrônico de conclusão; registro da capacitação realizada; Termo de Ciência e Responsabilidade.

Esse termo registraria que o servidor recebeu as orientações institucionais e conhecimento básicos necessários ao exercício de suas atividades. Posteriormente, o documento poderia ser assinado pelo servidor e por sua chefia imediata, integrando os registros administrativos da unidade.

Fluxo conceitual de funcionamento



A utilização de ferramenta dessa natureza apresenta potencial para fortalecer a padronização administrativa, preservar o conhecimento institucional e reduzir diferenças existentes entre os processos de integração desenvolvidos pelas diversas unidades administrativas.

Importa destacar que o presente estudo não contempla o desenvolvimento tecnológico do aplicativo nem sua validação institucional. O produto técnico limita-se à elaboração de modelo conceitual compatível com os resultados obtidos na pesquisa, podendo servir como referência para futuras iniciativas de modernização administrativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a integração institucional de servidores municipais cedidos à Polícia Civil e à Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás, utilizando como estudo de caso a realidade administrativa observada no município de Mineiros-GO.

A investigação permitiu verificar que a cessão de servidores constitui importante instrumento de cooperação administrativa entre os entes públicos, possibilitando o fortalecimento das atividades desenvolvidas pelas instituições de segurança pública sem necessidade de ampliação imediata de seus quadros permanentes.

Os referenciais jurídicos examinados demonstraram que o instituto da cessão encontra-se adequadamente disciplinado pelo ordenamento jurídico brasileiro, atendendo aos princípios que orientam a Administração Pública. Todavia, a pesquisa evidenciou que a formalização da cessão não contempla, necessariamente, procedimento institucional destinado à integração funcional dos servidores no ambiente organizacional em que passarão a desempenhar suas atividades.

A análise da realidade administrativa permitiu identificar oportunidade de aperfeiçoamento relacionada justamente à padronização desse processo de integração. Constatou-se que a transmissão das orientações institucionais ocorre predominantemente de maneira informal, circunstância que pode produzir diferenças no processo de adaptação funcional dos servidores.

Essa constatação não representa crítica às instituições analisadas nem indica deficiência administrativa. Ao contrário, demonstra que procedimentos simples de gestão podem contribuir para maior uniformidade administrativa, fortalecimento da governança organizacional e melhoria da gestão do conhecimento institucional.

A principal contribuição deste estudo consiste em demonstrar que a integração dos servidores municipais cedidos pode ser compreendida como processo administrativo estruturado, compatível com os princípios da eficiência administrativa e da boa governança pública. Dessa forma, a integração institucional deixa de representar mera atividade de acolhimento para assumir papel estratégico dentro da organização administrativa.

Como desdobramento prático da pesquisa, apresentou-se proposta conceitual de um aplicativo destinado à integração institucional dos servidores cedidos. A ferramenta foi concebida exclusivamente como modelo de intervenção, sem pretensão de representar solução definitiva ou procedimento oficialmente adotado pelas instituições. Sua eventual

implementação dependerá de análise administrativa, técnica e operacional pelos órgãos competentes, podendo, inclusive, ser objeto de aperfeiçoamentos decorrentes de futuras pesquisas.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para ampliar as discussões sobre gestão pública aplicada às instituições de segurança pública, incentivando novas pesquisas relacionadas à gestão do conhecimento, integração funcional, governança pública e modernização administrativa.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. *Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 jun. 1998.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: ENAP, 2019.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 38. ed. Barueri: Atlas, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações*. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 37. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- GOIÁS (Estado). Secretaria de Estado da Segurança Pública. *Planejamento estratégico da segurança pública do Estado de Goiás 2023-2026*. Goiânia: SSP-GO, 2023.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologiacientífica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MAINGUÉ, Gustavo Arriola. *Integração da inteligência policial e o papel da polícia militar do Paraná na rede de centros integrados de inteligência de segurança pública*. RECIMA, v.6, n.8, 2025.

MINEIROS (GO). Lei Orgânica do Município de Mineiros. Mineiros: Câmara Municipal, 1990. Versão consolidada com alterações até 14 dez. 2021.

MINEIROS (GO). Lei nº 1.360, de 1º de fevereiro de 2008. Estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Mineiros, na forma que especifica e dá outras providências.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 3. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.