



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**

JOÃO BASÍLIO DE OLIVEIRA JÚNIOR

**O PAPEL DA FORMAÇÃO POLICIAL NO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO
ESTADO DE GOIÁS**

GOIÂNIA – GO

2026



JOÃO BASÍLIO DE OLIVEIRA JÚNIOR

**O PAPEL DA FORMAÇÃO POLICIAL NO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO
ESTADO DE GOIÁS**

Artigo apresentado como exigência parcial para
conclusão do Curso de Especialização em
Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESp)
pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás, sob
a orientação do Prof. Ricardo Junqueira Dourado.

GOIÂNIA – GO

2026



O PAPEL DA FORMAÇÃO POLICIAL NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

THE ROLE OF POLICE TRAINING IN THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCIES AMONG MILITARY POLICE OFFICERS OF THE STATE OF GOIÁS

João Basílio de Oliveira Júnior¹
Ricardo Junqueira Dourado²

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar o papel da formação policial no desenvolvimento das competências de liderança dos Capitães e Majores da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), identificando sua contribuição para o exercício das funções de comando e aspectos passíveis de aperfeiçoamento no processo formativo. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza mista, fundamentada no método dedutivo e desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com caráter exploratório e descritivo. A pesquisa documental consistiu na análise do Ementário do Curso de Formação de Oficiais (CFO), enquanto a pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário eletrônico aplicado a Capitães e Majores da PMGO, com análise por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a formação inicial constitui elemento essencial para o desenvolvimento das competências de liderança, especialmente por fornecer fundamentos técnicos, éticos e institucionais necessários ao exercício das funções de comando. A análise do ementário demonstrou que competências relacionadas à liderança são desenvolvidas de forma transversal em diferentes componentes curriculares, embora sem disciplina específica sobre o tema. Os participantes reconheceram a importância da formação inicial, mas apontaram a necessidade de ampliar metodologias ativas, atividades práticas e conteúdos relacionados à gestão de pessoas, à inteligência emocional e à liderança. Conclui-se que o aperfeiçoamento da formação policial, por meio do fortalecimento dessas estratégias, pode contribuir para preparar oficiais mais capacitados para liderar equipes e responder às demandas contemporâneas da atividade policial.

Palavras-chave: Formação Policial; Gestão de Pessoas; Capacitação Institucional; Segurança Pública.

Abstract: This study aimed to analyze the role of police training in developing the leadership competencies of Captains and Majors in the Military Police of the State of Goiás (PMGO), identifying its contribution to the exercise of command functions and aspects of the training process

¹ Capitão da Polícia Militar do Estado de Goiás. Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás (SSP/GO).

² Major da Polícia Militar do Estado de Goiás. Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Especialista em Direito Processual Penal pela Universidade Federal de Goiás. Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Goiás. E-mail: rjdourado1@gmail.com,



that could be improved. The research is characterized as applied and mixed-methods, based on the deductive method and conducted through bibliographic, documentary, and field research with an exploratory and descriptive nature. The documentary research involved analyzing the syllabus of the Officer Training Course (CFO), while the field research utilized an electronic questionnaire administered to PMGO Captains and Majors, with data analyzed using descriptive statistics and content analysis. The results showed that initial training is an essential element for developing leadership competencies, particularly by providing the technical, ethical, and institutional foundations necessary for command roles. Analysis of the syllabus revealed that leadership-related competencies are developed across various curricular components, even though there is no specific course dedicated to the subject. Participants acknowledged the importance of initial training but highlighted the need to expand the use of active learning methodologies, practical activities, and content related to people management, emotional intelligence, and leadership. The study concludes that enhancing police training by strengthening these strategies can help prepare officers who are better equipped to lead teams and respond to the contemporary demands of police work.

Keywords: Police Training; People Management; Institutional Capacity Building; Public Security.

1. INTRODUÇÃO

O desempenho das funções de comando nas Polícias Militares demanda competências que ultrapassa o domínio técnico das atividades operacionais, exigindo dos oficiais habilidades relacionadas à gestão de pessoas, à comunicação, à tomada de decisões e à capacidade de responder de forma adaptativa às constantes transformações do ambiente institucional e social. O desenvolvimento dessas competências constitui fator estratégico para o fortalecimento da atuação organizacional, contribuindo para a eficiência administrativa, a qualidade da prestação do serviço público e uma atuação mais compatível com as expectativas da sociedade (Bernardes, 2025).

Diante dessa necessidade, a preparação dos profissionais para o exercício das funções de comando ocorre por meio de processos formativos que vão além da capacitação técnico-operacional. Além dos conteúdos jurídicos e normativos indispensáveis à atividade policial, a formação contempla o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que subsidiam o desempenho das atribuições gerenciais, fortalecem a identidade institucional e favorecem uma atuação alinhada às demandas organizacionais e sociais (Guerreiro, 2023).

A importância desse processo é reforçada pela Lei nº 14.751, de 2023, que instituiu a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares, ao reconhecer a capacitação profissional continuada como uma das diretrizes para o fortalecimento das corporações e para o desenvolvimento de seus integrantes (Brasil, 2023). No âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), esse processo assume especial relevância, considerando que a Academia de



Polícia Militar constituiu o principal espaço de formação e desenvolvimento dos futuros oficiais, responsáveis pela condução de pessoas e pela gestão das atividades operacionais e administrativas da corporação (Souza, 2003).

Nesse sentido, esta pesquisa justifica-se por analisar a percepção de oficiais da PMGO acerca da contribuição da formação policial para o desenvolvimento de competências de liderança, produzindo evidências que poderão ampliar o conhecimento sobre o tema, subsidiar o aperfeiçoamento dos processos formativos da corporação e contribuir para o fortalecimento da atuação dos oficiais no exercício das funções de comando.

Diante desse contexto, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: como a formação policial da PMGO contribui para o desenvolvimento das competências de liderança de seus oficiais? Para responder essa questão, o estudo tem como objetivo analisar a contribuição da formação policial para o desenvolvimento das competências de liderança dos oficiais da PMGO, identificando as competências essenciais ao exercício das funções de comando, analisando os elementos da formação voltados ao desenvolvimento da liderança, verificando a percepção dos oficiais acerca da contribuição do processo formativo e apontando aspectos que possam subsidiar o aperfeiçoamento das práticas de formação e desenvolvimento profissional da corporação.

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza mista, fundamentada no método dedutivo e desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico, elaborado na plataforma *Google Forms* e divulgado aos Capitães e Majores da PMGO, sendo os dados analisados mediante estatística descritiva e análise de conteúdo.

Para melhor organização do estudo, o trabalho está dividido em quatro seções, além desta introdução. A primeira apresenta o referencial teórico sobre liderança, competências profissionais e formação policial, estabelecendo as bases conceituais da pesquisa. A segunda descreve os procedimentos metodológicos adotados para investigar a percepção dos oficiais da PMGO. Na terceira seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa documental e da pesquisa de campo, analisando a contribuição da formação policial para o desenvolvimento das competências de liderança. Por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando as principais conclusões, limitações do estudo e contribuições para o aperfeiçoamento da formação dos oficiais da PMGO.



2. REVISÃO DA LITERATURA

A compreensão da liderança no contexto policial depende da articulação entre três dimensões: as competências profissionais exigidas dos oficiais, os processos institucionais responsáveis pelo seu desenvolvimento e as concepções contemporâneas de liderança. Tais elementos permitem compreender as responsabilidades inerentes às funções de comando e a forma como as instituições policiais estruturam a preparação de seus oficiais (Rodrigues, 2024).

Almeida e Pinho (2020), afirmam que a formação profissional ocupa papel importante na preparação dos integrantes das instituições de segurança pública, contribuindo para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho de suas funções. Nesse processo, busca-se não apenas a capacitação técnica, mas também o aprimoramento de aspectos relacionados à liderança, à gestão de pessoas e à tomada de decisões.

A partir dessa relação entre competências, liderança e formação policial, torna-se necessário compreender, inicialmente, quais competências caracterizam o exercício da liderança no contexto das funções de comando, para posteriormente analisar como essas competências podem ser desenvolvidas durante o processo formativo.

2.1 Competências de liderança no exercício das funções de comando

As organizações dependem, em grande medida, da atuação de profissionais capazes de orientar equipes, promover a cooperação e conduzir pessoas diante dos desafios inerentes ao ambiente de trabalho. Neste sentido, a liderança constitui um dos temas de maior interesse para os estudos organizacionais, em razão de sua influência sobre o desempenho das equipes, o alcance dos objetivos institucionais e a capacidade de adaptação das organizações às constantes transformações do ambiente interno e externo (Santana; Fialho, 2023).

Ao longo das últimas décadas, a liderança deixou de ser compreendida apenas como resultado de características individuais para ser reconhecida como uma competência passível de desenvolvimento. Atualmente, prevalece a compreensão de que a liderança constitui um processo dinâmico de influência, passível de desenvolvimento por meio da formação, da experiência profissional e da aprendizagem contínua, deixando de ser entendida como uma característica exclusivamente inata (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).



Diferentemente de outras organizações públicas, nas quais determinadas decisões podem ser planejadas e executadas de forma mais gradual, a atividade policial frequentemente exige respostas imediatas, tornando indispensável que os profissionais estejam preparados não apenas sob aspecto técnico, mas também comportamental e gerencial.

Por sua vez, o exercício da liderança não se restringe à ocupação de uma posição hierárquica, mas envolve a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para influenciar pessoas e alcançar objetivos comuns. Esse entendimento aproxima-se da concepção de competência adotada por Fleury e Fleury (2001), segundo a qual a competência representa a capacidade de agregar valor à organização por meio da mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes em situações concretas de trabalho.

A atuação do líder não se restringe ao conhecimento técnico das atividades sob sua responsabilidade, pois a condução de pessoas requer competências relacionadas à comunicação, ao planejamento, à gestão de equipes, à negociação e à resolução de conflitos, associadas à capacidade de orientar, motivar e desenvolver os subordinados. Nessa direção, Goleman (1999) destaca a inteligência emocional como elemento fundamental para o exercício da liderança, especialmente em organizações marcadas por elevados níveis de pressão e responsabilidade, característica igualmente ressaltada por Bernardes (2025) ao tratar das instituições de segurança pública.

Considerando que a atividade policial envolve situações marcadas por conflitos, riscos e elevada pressão emocional, o desenvolvimento da inteligência emocional torna-se elemento relevante para o exercício da liderança, contribuindo para decisões mais equilibradas, melhor relacionamento interpessoal e maior capacidade de condução das equipes em cenários adversos (Ferreira; Dias, 2025).

Assim, Soardo e Fanton (2020) ressalta que a liderança no contexto policial vai além da autoridade atribuída pelo posto ou graduação. Para os autores, a atuação do líder envolve a capacidade de influenciar pessoas, fortalecer o engajamento das equipes e orientar ações voltadas ao cumprimento das finalidades institucionais, competências que podem ser aprimoradas ao longo da trajetória profissional.

Nas Polícias Militares, o exercício das funções de comando envolve atividades relacionadas ao planejamento, à coordenação e à supervisão de ações operacionais e administrativas. Para desempenhar essas funções, os oficiais precisam mobilizar não apenas conhecimento técnico, mas



também capacidades voltadas à gestão de pessoas, à mediação de conflitos e à tomada de decisões alinhadas às necessidades institucionais (Martins *et al.*, 2025).

Considerando as exigências associadas ao exercício do comando, a liderança destaca-se como uma capacidade essencial para a atuação dos oficiais nas organizações policiais militares. Essa perspectiva reforça a importância de examinar de que forma a formação policial contribui para o desenvolvimento das habilidades necessárias à condução de equipes e ao desempenho das responsabilidades inerentes a função (Costa *et al.*, 2026)

2.2 Formação policial e o desenvolvimento de competências de liderança

Reconhecida a liderança como uma competência passível de desenvolvimento, torna-se necessário compreender de que maneira os processos de formação policial contribuem para sua construção. Assim, Souza (2022) destacam que a integração entre teoria, prática e experiências institucionais favorece o desenvolvimento de competências essenciais ao exercício da liderança e da gestão policial.

Essa compreensão é reforçada por Faiad *et al.* (2012), ao sustentarem que a formação do oficial deve integrar competências técnicas, gerenciais e comportamentais, permitindo que o profissional desenvolva capacidades necessárias ao exercício da liderança em organizações caracterizadas por elevada complexidade institucional. A liderança, nesse processo, não constitui uma competência desenvolvida em momentos isolados da formação, mas um processo contínuo, fortalecido pela articulação entre teoria, prática e reflexão sobre as experiências vivenciadas no exercício da profissão.

Souza (2003) atribui à Academia de Polícia Militar papel central na formação dos oficiais da PMGO, destacando que sua atuação ultrapassa a preparação técnico-profissional. Para o autor, o processo formativo envolve o desenvolvimento de valores institucionais, disciplina, responsabilidade e das competências necessárias ao exercício das funções de comando.

Em conjunto, os estudos apresentados evidenciam que a formação policial não deve ser compreendida apenas como um processo de transmissão de conhecimentos técnicos. Há convergência entre os autores ao defenderem que o desenvolvimento das competências de liderança depende da integração entre conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências práticas,



ampliando a responsabilidade das instituições formadoras na preparação dos futuros oficiais para o exercício das funções de comando.

Embora a formação inicial represente etapa fundamental da preparação profissional, o desenvolvimento das competências de liderança não se encerra nesse momento. Cordeiro e Muniz (2010) ressaltam que a aprendizagem continuada constitui elemento essencial para o fortalecimento das competências profissionais, permitindo que conhecimentos, habilidades e atitudes sejam constantemente atualizados diante das mudanças institucionais e das demandas sociais impostas às organizações policiais.

No âmbito das diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.751, de 2023, a capacitação profissional continuada é reconhecida como princípio orientador do desenvolvimento institucional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares (art. 4º, XI). A norma também atribui às corporações a responsabilidade de recrutar, selecionar, formar e promover o desenvolvimento permanente de seus integrantes por meio do sistema de ensino militar, contemplando atividades de ensino, pesquisa e extensão voltadas ao aprimoramento profissional (art. 5º, XIV). Essas disposições evidenciam que a formação dos policiais militares não se restringe ao ingresso na carreira, mas integra um processo permanente de desenvolvimento de competências, entre as quais se inserem aquelas relacionadas à liderança e ao exercício das funções de comando (Brasil, 2023).

Corroborando esse entendimento, Pereira (2013) identifica, ao examinar a evolução das matrizes curriculares da Academia da PMGO, um movimento de ampliação da formação humanística e gerencial dos oficiais. Segundo o autor, as mudanças implementadas acompanharam as transformações da segurança pública e responderam às novas demandas impostas à atividade policial.

Conforme Santana e Fialho (2023), esse processo deve contemplar também competências relacionadas à comunicação, à gestão de pessoas, à tomada de decisões, à resolução de conflitos e ao desenvolvimento de equipes, ampliando a capacidade dos oficiais para responder às exigências institucionais e sociais.

Nessa mesma direção, Gama (2025) demonstra que estratégias pedagógicas baseadas em experiências práticas, reflexão crítica e desenvolvimento das competências emocionais favorecem o fortalecimento da liderança, preparando profissionais para contextos organizacionais complexos e marcados por elevada interação interpessoal. Achados semelhantes foram apresentados por Rouco e Montez (2022), cuja investigação com cadetes da Academia Militar Portuguesa



evidenciou avanços em competências como comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisão e influência interpessoal ao longo da formação.

À medida que as exigências da atividade policial se tornam mais complexas, a comunicação, o relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos e a capacidade de influenciar equipes consolidam-se como competências indispensáveis ao exercício da liderança. Nessa linha, Muniz (2025) identifica, em diferentes contextos organizacionais, que essas competências exercem papel decisivo na atuação dos líderes, evidenciando sua importância para a formação dos profissionais da segurança pública.

2.3 Formação dos oficiais da PMGO: desafios e perspectivas para o desenvolvimento da liderança

As discussões apresentadas na seção anterior evidenciam que o desenvolvimento das competências de liderança constitui um processo contínuo, que se estende para além da formação inicial. No contexto da PMGO, esse processo materializa-se por meio do sistema de ensino da Corporação, responsável pela preparação dos futuros oficiais para o exercício das funções de comando. Nesse sentido, Almeida e Pinho (2020) destacam que os cursos de formação representam uma etapa essencial desse percurso, proporcionando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que serão mobilizados ao longo da carreira.

Essa compreensão é reforçada pelos achados de Ferreira e Dias (2025), que identificaram que o ambiente acadêmico favorece o desenvolvimento de capacidades relacionadas à comunicação, à influência interpessoal, à gestão de conflitos, ao autocontrole e ao trabalho em equipe. Segundo os autores, a articulação entre ensino, treinamento e experiências práticas contribui para preparar os profissionais para as exigências próprias da carreira militar.

No âmbito da PMGO, essas competências são desenvolvidas principalmente na Academia de Polícia Militar, instituição responsável pela formação dos futuros comandantes da Corporação. Conforme Souza (2003), o Curso de Formação de Oficiais (CFO) integra conhecimentos técnico-profissionais, princípios éticos, disciplina militar e competências voltadas ao exercício do comando e à gestão das atividades institucionais, atendendo às atribuições próprias da polícia ostensiva e da preservação da ordem pública. Essa formação é materializada em disciplinas como Administração do Trabalho Policial, Análise Criminal, Comunicação Social, Mídia e Redes Sociais e



Administração Financeira e Orçamentária, que contemplam competências relacionadas ao planejamento, à comunicação, à gestão de pessoas e à tomada de decisão (Goiás, 2025).

Essa concepção encontra respaldo na Lei nº 14.751/2023, que atribui ao sistema de ensino militar papel estratégico na formação e no desenvolvimento profissional dos integrantes das Polícias Militares. Para esse fim, o art. 16 autoriza a oferta de cursos de formação, aperfeiçoamento, especialização e pós-graduação, bem como atividades de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, a legislação vincula esses cursos ao desenvolvimento da carreira e ao exercício das atribuições inerentes aos diferentes níveis hierárquicos, reforçando o caráter permanente da educação profissional (Brasil, 2023).

Em consonância com essas diretrizes nacionais, a evolução das matrizes curriculares da Academia da Polícia Militar de Goiás revela um esforço institucional de atualização da formação dos oficiais diante das mudanças ocorridas na segurança pública. Conforme Pereira (2013), esse processo resultou na ampliação de conteúdos voltados à gestão, às ciências humanas e ao desenvolvimento profissional, sem desconsiderar a preparação técnico-operacional necessária ao exercício da atividade policial.

Na matriz curricular do Curso de Formação de Oficiais de 2016, a formação contemplava diferentes dimensões relacionadas ao exercício do comando, reunindo conhecimentos técnicos, administrativos, operacionais e comportamentais. A organização curricular incluía componentes como Gestão de Pessoas, Trabalho de Comando, Teoria Geral da Administração, Comunicação Social, Oratória, Atividades de Inteligência e Análise Criminal, além de disciplinas destinadas à preparação operacional e ao desenvolvimento profissional (PMGO, 2016).

As alterações curriculares refletem as transformações observadas nas organizações de segurança pública, nas quais o oficial passou a assumir responsabilidades que extrapolam a condução das operações policiais. Nesse contexto, Faiad *et al.* (2012) assinalam que o desempenho dessas atribuições exige competências relacionadas ao planejamento, à coordenação, à comunicação e à gestão de pessoas.

Essa perspectiva também se encontra refletida nos documentos que regulamentam o sistema de ensino da PMGO, os quais atribuem à Academia de Polícia Militar a responsabilidade pela formação, especialização e aperfeiçoamento dos integrantes da Corporação, orientando o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das funções operacionais, administrativas e de ensino (Goiás, 1990; PMGO, 2014).



Além da formação inicial, Pereira (2013) e Souza (2003) ressaltam que o desenvolvimento profissional dos oficiais deve ser compreendido como um processo contínuo, fortalecido pelas experiências adquiridas no exercício das funções de comando e pelas oportunidades de aperfeiçoamento oferecidas pela própria Corporação.

Considerando esse processo contínuo de formação e desenvolvimento profissional, torna-se relevante compreender a percepção dos próprios oficiais acerca da contribuição da formação recebida para o desenvolvimento das competências de liderança. As experiências relatadas pelos profissionais permitem identificar tanto os aspectos valorizados quanto aqueles passíveis de aperfeiçoamento, fornecendo subsídios para a reflexão sobre o processo formativo da PMGO.

Em síntese, o desenvolvimento das competências de liderança dos oficiais resulta da integração entre a formação inicial, a capacitação continuada e as experiências profissionais acumuladas ao longo da carreira. Essa compreensão também orienta a formação dos oficiais da PMGO, encontrando respaldo tanto nas diretrizes nacionais quanto na organização do sistema de ensino da Corporação. Nesse cenário, torna-se pertinente investigar como os próprios oficiais percebem a contribuição da formação para o exercício das funções de comando, aspecto que orienta a etapa empírica apresentada na seção metodológica.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos voltados à compreensão de uma problemática específica da PMGO, com potencial para subsidiar o aperfeiçoamento dos processos de formação de oficiais. Segundo Gil (2022), a pesquisa aplicada tem como finalidade gerar conhecimentos direcionados à solução de problemas concretos, diferentemente da pesquisa básica, voltada predominantemente ao avanço do conhecimento científico.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, por buscar, simultaneamente, ampliar a compreensão da relação entre a formação policial e o desenvolvimento de competências de liderança e caracterizar a percepção dos oficiais acerca da contribuição da formação para o exercício das funções de comando. Conforme cita Gil (2022), a pesquisa exploratória amplia a compreensão do problema, enquanto a descritiva identifica e descreve características, opiniões ou percepções da população investigada.



Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como de natureza mista, ao integrar procedimentos quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos foram obtidos por meio de questões fechadas e analisados por estatística descritiva, enquanto os qualitativos resultaram da análise das respostas às questões abertas, possibilitando compreender a percepção dos oficiais acerca do processo de formação.

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas complementares: pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo. A etapa bibliográfica baseou-se na consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses, documentos institucionais e legislação sobre liderança, competências profissionais, gestão de pessoas e formação policial, publicados ou produzidos entre 2020 e 2026. Inicialmente, foram identificadas aproximadamente 70 publicações e, após a análise dos títulos, resumos e, quando necessário, dos textos completos, aplicaram-se critérios de pertinência temática, relevância científica, atualidade e aderência aos objetivos da pesquisa, resultando na seleção de 24 referências que subsidiaram o referencial teórico.

Como complemento, realizou-se pesquisa documental mediante análise do Ementário do Curso de Formação de Oficiais (CFO) da PMGO, com a finalidade de identificar os componentes curriculares relacionados ao desenvolvimento das competências de liderança e subsidiar a discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Como referência para a compreensão da trajetória curricular da formação dos oficiais, também foi analisada a Matriz Curricular do CFO de 2016, especialmente quanto aos componentes relacionados à gestão, ao comando, à comunicação e à atividade de inteligência.

A pesquisa de campo foi realizada com oficiais do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM) da PMGO, ocupantes dos postos de Capitão e Major. A população era composta por 343 oficiais (149 Capitães e 194 Majores). A coleta de dados ocorreu entre 9 e 20 de julho de 2026, por meio de formulário eletrônico, resultando em 50 respostas válidas.

A seleção dos participantes ocorreu por amostragem não probabilística por adesão voluntária, uma vez que participaram da pesquisa apenas os oficiais que optaram espontaneamente por responder ao questionário disponibilizado. Conforme Gil (2022), esse tipo de amostragem é frequentemente empregado em pesquisas sociais quando a participação depende da manifestação voluntária dos integrantes da população investigada.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, composto por questões fechadas e abertas, elaborado na plataforma *Google Forms* (Apêndice B). As questões



fechadas buscaram identificar a percepção dos participantes acerca das competências de liderança, dos aspectos da formação considerados mais relevantes e da contribuição do processo formativo para o exercício das funções de comando. As questões abertas possibilitaram que os participantes apresentassem opiniões, experiências e sugestões relacionadas ao tema investigado.

Para viabilizar a aplicação do instrumento de pesquisa, foi encaminhado o Ofício nº 1015/2026/SECAMI ao Coronel QOPM Marcelo Granja, conforme apresentado no Apêndice A, solicitando apoio institucional para a divulgação do questionário junto aos oficiais da Corporação. Após esse procedimento, o link eletrônico do formulário foi encaminhado por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e, complementarmente, divulgado em grupos institucionais de WhatsApp, ampliando o alcance da pesquisa entre os oficiais distribuídos nas diversas unidades da PMGO no Estado de Goiás.

Os dados provenientes da pesquisa foram sistematizados e analisados por meio de procedimentos quantitativos e qualitativos, utilizando-se estatística descritiva para as questões fechadas e análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), para as respostas abertas, de modo a subsidiar a interpretação dos resultados em consonância com os objetivos e o referencial teórico da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Contextualização da Pesquisa

A coleta de dados ocorreu entre os dias 9 e 20 de julho de 2026, por meio de formulário estruturado disponibilizado na plataforma *Google Forms*. A amostra foi composta por 50 oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, dos quais 54% (n=27) são maiores e 46% (n=23) capitães. Essa distribuição demonstra relativa representatividade entre dois postos que exercem funções de liderança e gestão no âmbito institucional, permitindo captar percepções de oficiais em diferentes estágios da carreira.

Quanto ao exercício de função de comando, 78% (n=39) dos participantes afirmaram ocupar, atualmente, cargos dessa natureza, enquanto 22% (n=11) responderam não exercer funções de comando. Esse resultado corrobora o entendimento de Faiad *et al.* (2012), segundo os quais as competências necessárias ao exercício da liderança são desenvolvidas e consolidadas no contexto

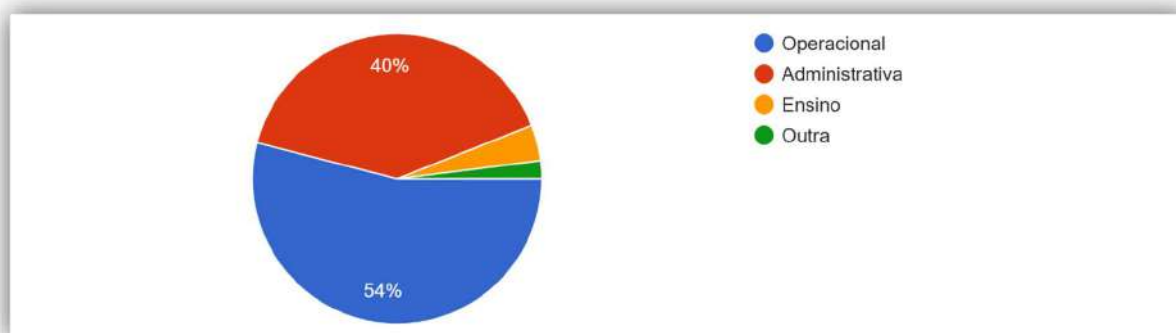


das funções gerenciais e de comando, mediante a integração de conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes adquiridos ao longo da trajetória profissional.

Entre os oficiais que exercem função de comando, 48% (n=24) possuem até dois anos de experiência, 36% (n=18) entre três e cinco anos, 8% (n=4) entre seis e dez anos e 8% (n=4) acima de dez anos. Os dados evidenciam predominância de oficiais com experiência recente em cargos de liderança, sem deixar de contemplar participantes com maior tempo de atuação, possibilitando a análise de percepções oriundas de diferentes estágios da trajetória profissional. Esse resultado reforça a compreensão de Cordeiro e Muniz (2010) de que o desenvolvimento das competências de liderança constitui um processo contínuo, aperfeiçoado pela experiência acumulada e pela aprendizagem permanente ao longo da carreira.

Quanto à principal área de atuação (gráfico 1), observou-se predominância da atividade operacional (54%; n=27), seguida da área administrativa (40%; n=20), enquanto os segmentos de ensino (4%; n=2) e outras áreas (2%; n=1) apresentaram menor representatividade.

Gráfico 1: Área de atuação dos participantes



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2026).

A avaliação da importância das competências para o exercício das funções de comando evidenciou elevado consenso entre os oficiais participantes. Predominou a categoria "Muito importante" em todas as competências avaliadas, seguida da categoria "Importante", enquanto as demais opções apresentaram frequência nula ou residual. Esses resultados indicam que o exercício da liderança demanda a integração de competências técnicas, gerenciais e comportamentais, corroborando Bernardes (2025), que as identifica como essenciais ao desempenho das funções de comando, e Fleury e Fleury (2001), ao compreenderem a competência como a mobilização de



conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto profissional. A distribuição detalhada das respostas é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Grau de importância atribuído às competências para o exercício das funções de comando (n = 50)

Competência	Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante
Comunicação	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	10 (20,0)	40 (80,0)
Tomada de decisão	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (2,0)	4 (8,0)	45 (90,0)
Gestão de pessoas	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	7 (14,0)	43 (86,0)
Ética profissional	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (4,0)	48 (96,0)
Trabalho em equipe	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (2,0)	3 (6,0)	46 (92,0)
Resolução de conflitos	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	5 (10,0)	45 (90,0)
Inteligência emocional	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	5 (10,0)	45 (90,0)
Planejamento	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	4 (8,0)	46 (92,0)
Visão estratégica	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	7 (14,0)	43 (86,0)
Desenvolvimento dos subordinados	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (2,0)	7 (14,0)	42 (84,0)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado na Tabela 1, verificou-se que a competência Ética profissional apresentou o maior percentual de respostas na categoria "Muito importante" (96%), seguida por Trabalho em equipe e Planejamento (92%). Por outro lado, embora Comunicação tenha registrado o menor percentual na categoria "Muito importante" (80%), todos os participantes a classificaram entre "Importante" e "Muito importante", evidenciando consenso quanto à sua relevância para o exercício das funções de comando.

Com o objetivo de compreender a percepção dos oficiais acerca da contribuição da formação policial e da experiência profissional para o desenvolvimento das competências de liderança, solicitou-se que os participantes avaliassem um conjunto de afirmativas, indicando o grau de concordância que melhor representava suas percepções. As afirmativas abordaram aspectos relacionados à preparação para o exercício das funções de comando, ao desenvolvimento de competências de liderança durante a formação, às atividades práticas, à atuação dos instrutores, aos conteúdos de gestão de pessoas, à carga horária destinada ao tema, à contribuição da experiência profissional e à importância da formação continuada. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 2.



Tabela 2: Distribuição das respostas quanto à formação policial e ao desenvolvimento das competências de liderança.

Afirmativa	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A formação policial preparou-me adequadamente para exercer funções de comando.	2	9	12	26	1
Durante minha formação foram desenvolvidas competências relacionadas à liderança.	3	9	8	27	3
As atividades práticas contribuíram para meu desenvolvimento como líder.	2	5	11	25	7
Os instrutores demonstraram competências de liderança compatíveis com as exigências da carreira.	1	11	17	19	2
Os conteúdos relacionados à gestão de pessoas foram suficientes.	4	16	16	10	4
A carga horária destinada ao desenvolvimento da liderança foi adequada.	3	16	18	11	2
A experiência profissional complementou competências que não foram plenamente desenvolvidas durante a formação.		1	5	26	18
A formação continuada é essencial para o desenvolvimento da liderança.		2	4	20	24
Os cursos de formação deveriam ampliar os conteúdos relacionados à liderança.		1	8	12	29

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 2 evidenciam percepções distintas dos participantes quanto à contribuição da formação policial para o desenvolvimento das competências de liderança. Em relação à preparação para o exercício das funções de comando, 27 participantes (54%) concordaram total ou parcialmente com a afirmativa, enquanto 11 (22%) discordaram e 12 (24%) permaneceram neutros. Tendência semelhante foi observada quanto ao desenvolvimento de competências relacionadas à liderança durante a formação, em que 30 respondentes (60%) manifestaram concordância, 12 (24%) discordaram e 8 (16%) mantiveram posição neutra. As atividades práticas apresentaram a avaliação mais favorável entre os aspectos da formação inicial, reunindo 32 participantes (64%) nas categorias de concordância, contra 7 (14%) de discordância e 11 (22%) de neutralidade.

Em contrapartida, os resultados revelam avaliações menos favoráveis quanto aos conteúdos relacionados à gestão de pessoas e à carga horária destinada ao desenvolvimento da liderança. Na primeira afirmativa, apenas 14 participantes (28%) concordaram que os conteúdos foram suficientes, enquanto 20 (40%) discordaram e 16 (32%) permaneceram neutros. Quanto à carga



horária, 13 respondentes (26%) manifestaram concordância, ao passo que 19 (38%) discordaram e 18 (36%) não concordaram nem discordaram. Esses resultados sugerem que esses componentes da formação são percebidos como insuficientes por parcela significativa dos participantes.

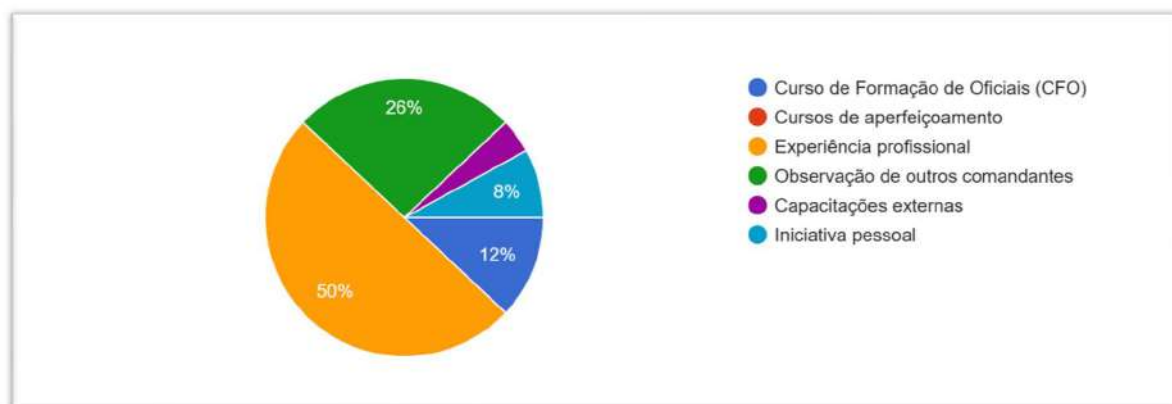
Destaca-se, ainda, o elevado consenso quanto à importância da aprendizagem ao longo da carreira. A afirmativa de que a experiência profissional complementou competências não plenamente desenvolvidas durante a formação obteve concordância de 44 participantes (88%), enquanto apenas 1 (2%) discordou e 5 (10%) permaneceram neutros. De forma semelhante, 44 respondentes (88%) concordaram que a formação continuada é essencial para o desenvolvimento da liderança, sendo registradas apenas 2 respostas de discordância (4%) e 4 neutras (8%).

O maior nível de concordância foi observado na afirmativa de que os cursos de formação deveriam ampliar os conteúdos relacionados à liderança, com 41 participantes (82%) concordando, 8 (16%) neutros e apenas 1 (2%) discordando. Os resultados indicam que, embora a formação inicial seja reconhecida como importante para o exercício das funções de comando, os oficiais apontam a necessidade de fortalecer conteúdos relacionados à liderança, corroborando Bernardes (2025), ao defender o desenvolvimento contínuo dessas competências.

Conforme apresentado no gráfico 2, a experiência profissional foi apontada como o principal fator para o desenvolvimento da liderança por 25 participantes (50%), constituindo a alternativa mais frequentemente escolhida. Em seguida, destacou-se a observação de outros comandantes, indicada por 13 participantes (26%), evidenciando a relevância da aprendizagem decorrente da convivência e da prática cotidiana. O CFO foi mencionado por 6 participantes (12%), enquanto a iniciativa pessoal foi indicada por 4 respondentes (8%) e as capacitações externas por 2 (4%). Nenhum participante apontou os cursos de aperfeiçoamento como o principal fator para o desenvolvimento da liderança.



Gráfico 2: Percepção dos oficiais sobre o principal fator de desenvolvimento da liderança.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2026).

Em relação à questão "Quais aspectos da formação policial mais contribuíram para o desenvolvimento de suas competências de liderança?", predominaram respostas relacionadas aos estágios operacionais, à experiência profissional, à tomada de decisão, à gestão de pessoas, à disciplina e à convivência com comandantes mais experientes. Os resultados indicam que o desenvolvimento da liderança está fortemente associado às vivências profissionais e ao exercício das funções de comando, corroborando Bernardes (2025), que destaca a integração entre formação institucional, experiência prática e desenvolvimento contínuo dessas competências.

Quando questionados sobre as competências de liderança que deveriam receber maior atenção durante a formação dos oficiais da PMGO, os participantes destacaram gestão de pessoas, inteligência emocional, comunicação e tomada de decisão. Esses resultados indicam que o desenvolvimento da liderança exige formação que vá além dos conteúdos técnico-operacionais, em consonância com Faiad *et al.* (2012).

As sugestões apresentadas pelos participantes convergem para a necessidade de aperfeiçoar a formação dos oficiais, com destaque para a ampliação das atividades práticas, o fortalecimento dos conteúdos de gestão de pessoas e inteligência emocional, o aumento da carga horária dedicada à liderança e a qualificação dos instrutores. Também foram mencionadas metodologias como estudos de caso, simulações e programas de mentoria, evidenciando a importância de aproximar a formação das demandas reais do exercício do comando.



4.2 Análise documental do Ementário do Curso de Formação de Oficiais

A análise documental da Emenda do CFO permitiu identificar que o desenvolvimento das competências de liderança ocorre de forma transversal no currículo. Embora não exista disciplina específica denominada "Liderança", diversas unidades curriculares contemplam competências relacionadas ao exercício das funções de comando, como gestão de pessoas, comunicação, planejamento, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, coordenação de equipes e gestão operacional.

Entre as disciplinas que evidenciam essa abordagem destacam-se Administração do Trabalho Policial, Comunicação Social, Mídia e Redes Sociais, Análise Criminal, Administração Financeira e Orçamentária e Atendimento Pré-Hospitalar, cujas ementas contemplam competências voltadas à coordenação de equipes, planejamento, gestão organizacional, relacionamento interpessoal e tomada de decisão, elementos reconhecidos pela literatura como essenciais ao exercício da liderança.

Como referência para a compreensão da trajetória curricular da formação dos oficiais, a matriz do Curso de Formação de Oficiais de 2016 também apresentava componentes relacionados ao exercício das funções de comando, entre eles Gestão de Pessoas, Trabalho de Comando, Teoria Geral da Administração, Comunicação Social, Oratória, Atividades de Inteligência e Análise Criminal. A presença desses conteúdos em uma matriz anterior evidencia que aspectos relacionados à gestão, à comunicação, à análise e à condução de pessoas já integravam a formação dos oficiais, compondo uma base curricular que articulava conhecimentos técnicos, administrativos e comportamentais (PMGO, 2016)

Entretanto, observa-se que as competências relacionadas à liderança são desenvolvidas de forma distribuída ao longo do currículo, sem a existência de um componente curricular específico denominado "Liderança". Esse resultado torna-se relevante quando confrontado com os dados obtidos na pesquisa, uma vez que 82% dos participantes afirmaram que os cursos de formação deveriam ampliar os conteúdos relacionados à liderança, além de indicarem a necessidade de maior atenção à gestão de pessoas, inteligência emocional e metodologias práticas.

Quando articulados aos dados obtidos na pesquisa de campo, esses achados permitem compreender que a formação policial constitui elemento relevante para o desenvolvimento da liderança, embora seja considerada pelos oficiais como apenas uma das dimensões desse processo.



A consolidação da liderança depende da articulação entre a formação inicial, as experiências adquiridas ao longo da carreira e o aperfeiçoamento profissional contínuo, demonstrando que o exercício das funções de comando vai além do domínio técnico da atividade policial.

Essa percepção encontra respaldo no referencial teórico ao reforçar que o desenvolvimento de competências decorre da mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos reais de atuação, conforme proposto por Fleury e Fleury (2001), e da importância da formação continuada para o aperfeiçoamento do desempenho profissional, conforme destacam Cordeiro e Muniz (2010) e as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.751/2023.

Conclui-se que a formação policial constitui elemento relevante para o desenvolvimento das competências de liderança dos oficiais da PMGO, embora ainda existam oportunidades de aprimoramento, especialmente no fortalecimento de metodologias ativas, na ampliação das atividades práticas e na maior integração de conteúdos relacionados à gestão de pessoas e às competências socioemocionais. Esses resultados oferecem subsídios para o aperfeiçoamento dos processos formativos da Corporação, favorecendo uma preparação mais alinhada às demandas contemporâneas do exercício das funções de comando.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa possibilitou compreender que a formação policial desempenha papel fundamental no desenvolvimento das competências de liderança dos oficiais da PMGO, constituindo uma etapa essencial para a preparação daqueles que exercerão funções de comando na Corporação. Ao longo do estudo, verificou-se que a liderança no ambiente policial não se restringe ao domínio dos conhecimentos técnico-operacionais, mas envolve a mobilização de competências relacionadas à gestão de pessoas, à comunicação, à inteligência emocional, à tomada de decisão e à capacidade de conduzir equipes em contextos marcados por elevada complexidade e constante necessidade de adaptação.

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar o papel da formação policial no desenvolvimento das competências de liderança dos oficiais da PMGO. Com base na revisão da literatura, na análise documental e nos dados do questionário, verificou-se que esse objetivo foi alcançado. Os resultados indicaram que a formação inicial fornece os fundamentos técnicos, éticos e institucionais necessários ao exercício das funções de comando. Entretanto, evidenciaram que o



desenvolvimento da liderança depende do aperfeiçoamento contínuo, por meio da experiência profissional, da convivência com outros líderes e da formação continuada.

Os achados da pesquisa permitiram identificar que, embora a estrutura formativa da PMGO seja considerada relevante para o desenvolvimento das competências de liderança, existem oportunidades de aperfeiçoamento, especialmente no fortalecimento de metodologias que aproximem os conteúdos ministrados das situações enfrentadas pelos oficiais no exercício cotidiano das funções de comando.

Nessa perspectiva, entende-se que o aprimoramento da formação policial depende menos da ampliação da carga horária ou da inclusão de novos conteúdos e mais da adoção de estratégias pedagógicas que integrem teoria e prática, favorecendo o desenvolvimento das competências de liderança. Metodologias como análise de situações reais, resolução de problemas, tomada de decisão e gestão de pessoas podem contribuir para uma formação mais alinhada às demandas da atividade policial e ao exercício das funções de comando.

A análise documental do Ementário do Curso de Formação de Oficiais evidenciou que competências relacionadas à liderança já estão presentes em diferentes componentes curriculares, característica também identificada na matriz curricular de 2016, embora de forma transversal e sem um componente específico denominado “Liderança”. Quando esse resultado é confrontado com a percepção dos oficiais participantes, que apontaram a necessidade de ampliar conteúdos relacionados à liderança, à gestão de pessoas e à inteligência emocional, identifica-se uma oportunidade de aperfeiçoamento da formação policial.

Nesse contexto, como proposta de aplicação prática decorrente desta pesquisa, sugere-se a implementação, no âmbito do Curso de Formação de Oficiais da PMGO, de um conjunto de atividades voltadas ao desenvolvimento das competências de liderança, integrado à estrutura curricular já existente. A proposta consiste na ampliação de metodologias ativas de ensino, contemplando estudos de caso, simulações de tomada de decisão, exercícios de gestão de pessoas e ações de mentoria conduzidas por oficiais mais experientes, possibilitando maior aproximação entre o processo de formação e os desafios enfrentados no exercício cotidiano das funções de comando.

Por utilizar recursos pedagógicos compatíveis com a estrutura já existente na Academia da Polícia Militar, trata-se de uma iniciativa de implementação viável, que pode ser incorporada



gradativamente ao processo formativo, contribuindo para o fortalecimento das competências de liderança sem demandar alterações estruturais significativas.

Embora os objetivos propostos tenham sido alcançados, a pesquisa esteve delimitada à realidade da PMGO e à percepção dos oficiais participantes, refletindo as características do contexto institucional investigado. Nesse sentido, os resultados apresentados oferecem subsídios para o aperfeiçoamento da formação policial na Corporação, sem a pretensão de esgotar as discussões acerca do desenvolvimento das competências de liderança no âmbito da segurança pública.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outras Polícias Militares, possibilitando análises comparativas entre diferentes modelos de formação de oficiais e estratégias de desenvolvimento da liderança. Também poderão avaliar os impactos da adoção de metodologias ativas e programas de mentoria sobre o desempenho dos oficiais nas funções de comando, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos de formação policial. Por fim, espera-se que esta pesquisa fortaleça as discussões sobre a formação dos oficiais da PMGO e a importância do desenvolvimento das competências de liderança para a atuação institucional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Isaura; PINHO, Pedro Miguel. **Desenvolvimento de competências de liderança: Um projeto educativo na formação dos oficiais de polícia**. Politeia, v. 17, p. 61-77, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERNARDES, Beatriz Maria Mestrinho. **As competências de liderança dos oficiais da Polícia de Segurança Pública**. 2025. Trabalho acadêmico. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023**. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, nos termos do inciso XXI do caput do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 dez. 2023.

CORDEIRO, Bernardete Moreira Pessanha; MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. **Mapeando competências rumo à aprendizagem continuada em segurança pública**. E. A Pereira Junior; JF, Silva; & J. Maron.(Org.), Um Toque de Qualidade. Eficiência e Qualidade na Gestão do Sistema de Defesa Social, p. 103-125, 2010.



COSTA, Eliezio Carvalho da et al. **Controle emocional e tomada de decisão na atuação do policial militar em situações de estresse**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 12, n. 3, p. 1-16, 2026.

FAIAD, Cristiane et al. **Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública**. Psicologia: Ciência e profissão, v. 32, p. 388-403, 2012.

FERREIRA, Fábio Vinicius Vitorino; DIAS, Vitor Luiz. **Inteligência emocional na tomada de decisões dos operadores do COE da Polícia Militar do Paraná**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 6, p. 1047-1059, 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

GAMA, Alisson César da Silva et al. **Metodologias ativas de aprendizagem: estudo de caso no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar de Alagoas**. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOIÁS. **Decreto nº 3.540, de 31 de julho de 1990**. Aprova o Regulamento da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, GO, 1 ago. 1990.

GOIÁS. Polícia Militar. Academia de Polícia Militar. **Ementa do Curso de Formação de Oficiais – CFO**. Documento interno. Goiânia, 2025.

GOIÁS. Polícia Militar. **Matriz curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO)**. Goiânia: Polícia Militar do Estado de Goiás, 2016.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução de M. H. C. Cortes. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GUERREIRO, Ricardo Raul Vieira. **A liderança como prioridade estratégica da PSP: necessidade de reformulação do sistema de avaliação do desempenho dos oficiais de polícia?**. 2023. Dissertação (Mestrado em Ciências Policiais) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2023.

MARTINS, Christina Aline de Melo et al. **Liderança Feminina na Segurança Pública: As Competências Comportamentais como Instrumento de Aperfeiçoamento Profissional das Oficiais na Polícia Militar**. INTERFERENCE: A JOURNAL OF AUDIO CULTURE, v. 11, n. 2, p. 7977-7994, 2025.

MUNIZ, Mikhail Regis. **A percepção social sobre a confiança na Polícia Militar do DF**. 2026. 87 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2025.

PEREIRA, Elio Gomes. **O ensino na academia da polícia militar em Goiás: matrizes curriculares: mudanças e permanências, 1970-2012**. 2013.



PEREIRA, Gracilene; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. **Uma visão geral sobre liderança:** conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. Enciclopedia Biosfera, v. 18, n. 37, 2021.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS (PMGO). **Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás (IS-3-PM).** Goiânia: PMGO, 2014.

RODRIGUES, Luís Henrique Vaz. **Modelo de formação dos oficiais de polícia:** o ensino especializado na formação do oficial de polícia. 2024. Dissertação (Mestrado em Segurança Pública) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2024.

ROUCO, José; MONTEZ, João. **Evolução do nível de proficiência das competências de liderança no ensino superior:** Estudo de caso dos cadetes alunos da Academia Militar Portuguesa. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. E49, p. 152-168, 2022.

SANTANA, Julival Queiroz de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Liderança na Segurança Pública:** Formação, treinamento e desenvolvimento de líderes. Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP), v. 6, n. 16, p. 25-36, 2023.

SOARDO, Érica de Souza; FANTON, Júlia Pacheco; JÚNIOR, Edward Goulart. **Liderança transformacional e transacional:** uma revisão bibliográfica narrativa. Revista Eletrônica Gestão e Serviços v, v. 11, n. 2, p. 3098-3129, 2020.

SOUZA, Baltazar Donizete de et al. **O ensino policial e a formação de oficiais na Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás.** 2003.

SOUZA, Málio Patricio Cassemiro de. **Formação continuada de instrutores da polícia militar do Rio Grande do Norte segundo o aporte da aprendizagem baseada em problemas.** 2022.



Apêndice A – Ofício Nº 1015/2026/SECAMI (Solicitação de autorização para realização de pesquisa científica CEGESP)



ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE ESTADO DA CASA MILITAR

OFÍCIO Nº 1015/2026/SECAMI

GOIANIA-GO, 14 de julho de 2026.

Excelentíssimo senhor,

Coronel QOPM Marcelo Granja

Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás

Avenida Contorno, nº 879, Centro - Goiânia-GO - CEP: 74055-140

E-mail: prochegabpmgo@gmail.com - WhatsApp: (62) 9.8144-0102

Assunto: Solicitação de autorização para realização de pesquisa científica (CEGESp)

Senhor Comandante Geral,

Comunico a Vossa Senhoria que estou devidamente matriculado no Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESp), promovido pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, tendo como requisito para conclusão do curso a elaboração de um artigo científico.

Nesse contexto, desenvolvo a pesquisa intitulada "O papel da formação policial no desenvolvimento de competências de liderança dos oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO)", sob a orientação do Prof. Ricardo Junqueira Dourado.

A pesquisa tem como objetivo analisar a contribuição da formação policial para o desenvolvimento das competências de liderança dos oficiais da PMGO, identificando as competências essenciais ao exercício das funções de comando, analisando os elementos da formação voltados ao desenvolvimento da liderança e verificando a percepção dos oficiais acerca da contribuição do processo formativo.

Para a coleta de dados será aplicado um questionário eletrônico, elaborado na plataforma Google Forms, destinado exclusivamente aos oficiais da PMGO nos postos de Capitão e Major, público definido na metodologia da pesquisa por já possuir experiência no exercício de funções de comando.

O questionário poderá ser acessado por meio do seguinte endereço eletrônico: <https://forms.gle/36mKD2R1rWqS57dE9>.

Encaminho, em anexo, o projeto de pesquisa, o questionário e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para apreciação e solicitação de autorização para realização da pesquisa junto aos oficiais da Corporação.



Comprometo-me a utilizar as informações exclusivamente para fins acadêmicos, assegurando o anonimato dos participantes, a confidencialidade dos dados coletados e o cumprimento dos princípios éticos aplicáveis à pesquisa científica. Após a conclusão do estudo, coloco-me à disposição para encaminhar uma cópia do trabalho final à Corporação.

Certo de poder contar com o apoio dessa Instituição, renovo meus protestos de elevada estima e consideração.

Respeitosamente,

JOÃO BASÍLIO DE OLIVEIRA JÚNIOR
CAPITÃO QOPM

Coordenadoria de Ensino da SSP-GO – www.ensino.ssp.go.gov.br
Avenida Anhanguera nº. 7.364 – Setor Aeroviário – CEP: 74.435-300 – Goiânia-Goiás
Fone: (62) 3201-1057 / 3201-1045



Documento assinado eletronicamente por **JOAO BASILIO DE OLIVEIRA JUNIOR, Agente de Segurança**, em 14/07/2026, às 17:34, conforme art. 2º, § 2º, III, "b", da Lei 17.039/2010 e art. 3ºB, I, do Decreto nº 8.808/2016.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site http://sei.go.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=1 informando o código verificador **93145715** e o código CRC **6AAE033C**.



Referência: Processo nº 202600015001464



SEI 93145715



Apêndice B – Questionário aplicado aos oficiais da PMGO

Questionário sobre Formação Policial e Desenvolvimento das Competências de Liderança dos Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO)

50 respostas

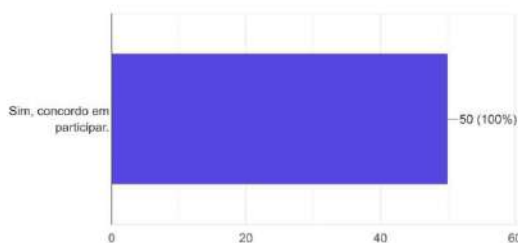
[Publicar análise](#)

Consentimento

[Copiar gráfico](#)

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e concordo voluntariamente em participar.

50 respostas

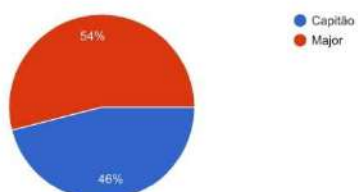


BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE

Qual seu posto?

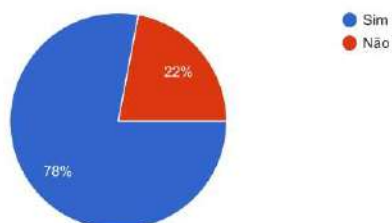
[Copiar gráfico](#)

50 respostas

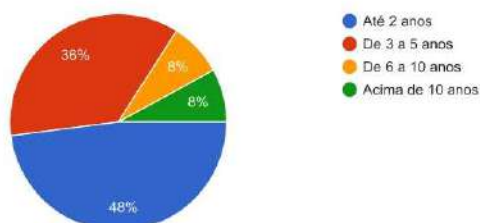


**Atualmente exerce função de comando?**[Copiar gráfico](#)

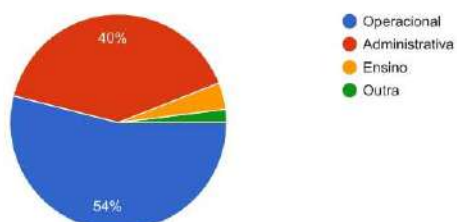
50 respostas

**Há quanto tempo exerce funções de comando?**[Copiar gráfico](#)

50 respostas

**Sua principal área de atuação é:**[Copiar gráfico](#)

50 respostas



COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA



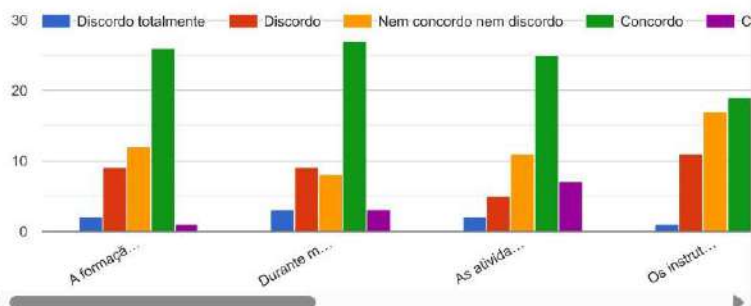


Considerando sua experiência profissional, indique o grau de importância de cada competência para o exercício das funções de comando na Polícia Militar do Estado de Goiás.

[Copiar gráfico](#)

AValiação DA FORMAÇÃO

Considerando sua formação policial e sua experiência profissional, avalie cada uma das afirmativas abaixo, assinalando o grau de concordância que melhor representa sua percepção.

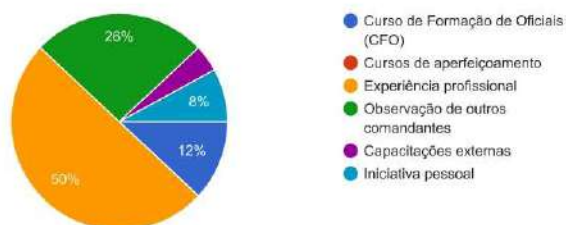
[Copiar gráfico](#)

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Na sua percepção, qual fator mais contribuiu para o desenvolvimento de sua liderança?

[Copiar gráfico](#)

50 respostas



QUESTÕES ABERTAS





Quais aspectos da formação policial mais contribuíram para o desenvolvimento de suas competências de liderança?

31 respostas

Alto nível de estresse durante a formação

Submeter o aluno a auto observação.

Tomadas de decisões, trabalho e gestão de pessoas.

Experiência na academia

Conhecimento técnico

Estágio

Ter trabalhado em várias frentes de serviço na PMGO, permitindo uma visão ampla.

Cursos de especialização e ocorrências complexas

Experiência operacional e exemplo de bons comandantes

Todas

Aprender com os mais experientes.

Aulas de Chefia e liderança e atividades práticas comandando frações em missões durante o CFO.

Prática na caserna!

Capacitação técnica e operacional, a disciplina e a ética profissional.

Hierarquia, disciplina, comandamento pelo exemplo, experiência profissional de rua e convivência com outros comandantes mais antigos.

Experiência

Experiência prática

Exemplos

A vivência prática no comando de equipes, os estágios operacionais, a disciplina militar e a tomada de decisão sob pressão foram os fatores que mais contribuíram para o desenvolvimento da minha liderança.

Liderança

Situações diárias

Troca de informações com outros colegas que já eram policiais

Experiência profissional

Doutrina de comando e liderança e estágio operacional

Gestão de pessoas e empatia





Nos estágios onde éramos designados para comandar o policiamento em eventos.

Nenhum

Atividades de campo e jornadas policiais.

Conteúdo específico e a prática na rua.

Experiência de vida somada ao aprendizado do curso

Os aspectos que mais contribuíram para o desenvolvimento das competências de liderança foram a combinação entre a formação técnico-profissional e as experiências práticas de comando durante o curso. A convivência em um ambiente pautado pela disciplina, hierarquia e responsabilidade favoreceu o desenvolvimento da capacidade de tomar decisões sob pressão, gerir equipes e assumir responsabilidades. Além disso, as atividades práticas, os exercícios operacionais, os estágios supervisionados e a convivência com instrutores experientes proporcionaram oportunidades de observar e vivenciar diferentes estilos de liderança, fortalecendo competências como comunicação, planejamento, resolução de problemas, exemplo pessoal e comprometimento com a missão institucional.





Quais competências de liderança deveriam receber maior atenção durante a formação dos oficiais da PMGO?

32 respostas

Estratégias de liderança

Trabalho em equipe e disciplina.

Gestão de pessoas e planejamento de recursos

Tomada de decisão

Gestão de desenvolvimento de pessoas

Mais estágios durante o Curso de Formação de Oficiais.

Comunicação eficaz e inteligência emocional

Tomadas de decisão e iniciativa em momentos críticos

Diferenciamento de chefia de liderança

Relações interpessoais

Gestão de pessoas.

Inteligência emocional

Liderar com justiça, imparcialidade e exemplo.

Gestão de pessoas e de UPM/OPM!

O desenvolvimento da tomada de decisões sob pressão.

Gestão de pessoas, como lidar com a falta de efetivo e manter o quartel operacional e também como dar o devido tratamento aos policiais que vivem problemas psiquiátricos e psicológicos.

Tomada de decisão

Resolução de conflitos

Inteligência emocional, comunicação, gestão de pessoas, resolução de conflitos, pensamento estratégico e liderança baseada em ética e exemplo pessoal.

Como lidar com o campo político.

Gestão de pessoas

Experiência operacional e planejamento

O CFO deveria ter uma atenção maior ao trato com a tropa, conhecer o ser humano em si.

Estágio administrativo supervisionado na P1 e P3 de BPM

Gestão de pessoas





Praticar a liderança no serviço operacional policial nas diversas funções que o oficial exerce (CPU, Comandante de Cia, etc).

Comunicação eficaz, inteligência emocional, empatia, visão estratégia e tomada de decisão.

Todas

Empatia e senso de justiça.

Mais estágio

Ouvir mais os subordinados

Embora a formação desenvolva importantes competências técnicas e operacionais, seria relevante ampliar o foco em competências comportamentais e estratégicas, tais como:

Inteligência emocional e autoconhecimento;
Comunicação interpessoal e escuta ativa;
Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes;
Resolução e mediação de conflitos;
Liderança adaptativa diante de cenários complexos;
Gestão da mudança e inovação;
Tomada de decisão baseada em análise crítica e evidências;
Ética, integridade e accountability;
Negociação e articulação institucional;
Saúde mental, bem-estar e gestão do estresse das equipes.

Essas competências são cada vez mais exigidas dos oficiais, especialmente daqueles que ocupam funções de comando e gestão administrativa.





Que mudanças poderiam ser implementadas para fortalecer o desenvolvimento das competências de liderança na formação dos oficiais da PMGO?

31 respostas

Criação de grades aplicadas por líderes de grupos empresariais de alto nível, para melhor compreensão sobre o comportamento humano em grupo.

Restauração da percepção do comandantes atuais em relação aos militares que servem à corporação.

Disciplina de gestão

Mais estágios durante o Curso de Formação de Oficiais.

Ter no CFO maior foco no autoconhecimento e inteligência emocional

Qualificação dos instrutores e material voltado para a realidade prática

Maior atenção a essa disciplina nos curso de formação e capacitação.

Gestão de
Pessoas

Mais ênfase em gestão de pessoas e projetos.

Implementação de avaliação nas unidades similar a do setor privado

Iniciar, desde o primeiro ano de formação, atividades de comando de pequenas frações de tropa. Direcionar as atividades para que o aluno entenda que liderança não é ser algoz, tampouco omissor, mas justo.

Carga horária maior nas disciplinas específicas com atenção à prática!

Atividades práticas voltadas à liderança.

Creio que o que vemos no curso seja suficiente, o complemento vem com a experiência profissional.

Exposição a mais serviços operacionais

Caso a ser estudado cuidadosamente.

Mais aulas sobre o tema

Ampliar atividades práticas de comando, estudos de caso, simulações de situações reais, programas de mentoria com oficiais experientes e avaliações voltadas às competências comportamentais, além do desempenho técnico.

Implementar disciplinas Atinentes a área Política.

Ministrar também para praças esse assunto

Dedicar profissional capacitado e maior carga horária

Cursos especializados dentro do CFO com profissionais da área adequados e qualificados

Programas de meritocracia, cultura de estímulo (incentivando as pessoas a darem o seu melhor), cursos de gestão e de inteligência emocional e empatia.





Aulas focadas na análise de sistemas, gestões de pessoas e liderança

Focar na prática da vivência do Oficial e sair do campo teórico, ressaltando as principais situações que o oficial deve tomar decisão.

Melhora e aumento da disciplina na formação.

Matéria dentro do curso CFO

Todos os Tenentes pasarem por atividades operacionais por pelo menos 4 anos.

Mais prática profissional.

Maior vivência operacional com a tropa

O fortalecimento da liderança na formação dos oficiais poderia ocorrer por meio da adoção de metodologias mais voltadas ao desenvolvimento de competências, entre elas:

Ampliação de metodologias ativas de ensino, como estudos de caso, simulações e aprendizagem baseada em problemas;

Maior integração entre teoria e prática, aproximando os conteúdos acadêmicos dos desafios enfrentados pelos comandantes nas unidades operacionais e administrativas;

Implantação de programas estruturados de mentoria, nos quais oficiais mais experientes acompanhem o desenvolvimento dos cadetes;

Avaliações periódicas de competências de liderança, com feedback estruturado e planos individuais de desenvolvimento;

Inserção de disciplinas voltadas à gestão estratégica, liderança contemporânea, inovação, gestão de pessoas e inteligência emocional;

Desenvolvimento de projetos interdisciplinares que estimulem o trabalho em equipe, a tomada de decisão e a solução de problemas reais da instituição;

Incentivo à reflexão sobre a prática profissional, permitindo que os futuros oficiais analisem criticamente suas experiências e consolidem seu desenvolvimento como líderes.

Essas mudanças contribuiriam para formar oficiais tecnicamente preparados, mas também capazes de liderar equipes de forma ética, estratégica, humanizada e orientada para resultados, atendendo às demandas contemporâneas da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Entre em contato com o proprietário do formulário](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Este formulário parece suspeito? [Denunciar](#)

Google Formulários

