

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

**A GESTÃO DE COMPETÊNCIA APLICADA NO
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

ANDREA DA SILVA ANTÃO – CADETE PM

GOIÂNIA
2015

ANDREA DA SILVA ANTÃO

**A GESTÃO DE COMPETÊNCIA APLICADA NO
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM), como requisito parcial à conclusão do Curso de Formação de Oficiais (CFO), sob a orientação do docente Capitão André Luiz Diques da Costa.

GOIÂNIA

2015

A GESTÃO DE COMPETÊNCIA APLICADA NO COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Andrea da Silva Antão²

RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar como é aplicada a gestão de competência no Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás – CAPM. Observou-se os padrões que o Comandante do CAPM utiliza em suas decisões administrativas e operacionais, no que tange, a gestão das competências organizacionais deste Comando e competências individuais de seu efetivo. Foi utilizado como ferramenta de pesquisa qualitativa a entrevista, nela se inquiriu o Comandante do CAPM, com a finalidade de obter os resultados precisos sobre a forma de gestão aplicada. Percebeu-se que o CAPM, ainda mantém uma gestão baseada no tradicionalismo militar, na hierarquia e disciplina, muito embora, nota-se surgir, um novo pensamento no que tange a percepção da importância do policial militar como um agregador de conhecimento, não apenas baseado em patente.

Palavras-Chave: Gestão de Competência. Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás. Competência Organizacional. Competência individual.

ABSTRACT

The aim of this study is to see how is applied to competence management in the Police Academy of the Military Command of the State of Goiás - CAPM. We observed the standards the CAPM Commander use in its administrative and operational decisions regarding the management of organizational skills of this command and individual skills of its effective. Had been used as a qualitative research tool the interview, he was asked the Commander of the CAPM, in order to get accurate results about the form of management applied. It was noticed that the CAPM, still maintain a management based on military traditionalism, in the hierarchy and discipline, though, there is emerging, a new thought regarding the perceived importance of the military police as an aggregator of knowledge, not only based on patent.

Key Words: Competence management. Command of the Military Police Academy of the State of Goiás. Organizational competence. Individual competence.

1. Artigo apresentado ao Comando da Academia da Polícia Militar como requisito parcial para conclusão do curso de formação de oficiais, orientado pelo Capitão QOPM André Luiz Diques da Costa, Comandante do 42º Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás e coorientado pela 2º Ten. Thaise Francisca Nunes Gonçalves, Especialista em Direito Penal.

2. Cadete da Polícia Militar de Goiás, Graduada em Direito, Pós Graduada em Direito Constitucional. E-mail: aandrea017@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Por meio das mudanças organizacionais promovidas pelo tempo, percebe-se a necessidade de se aperfeiçoar os modos de se pensar os modelos gerenciais. Nesse contexto, encontra-se a gestão de competência, que é um tema destacado na área de recursos humanos das empresas, ao contrário do serviço público.

A gestão de competência não é apenas um meio de administrar, e sim, uma ferramenta que norteia as ações pessoais com a finalidade de erguer uma organização eficaz, e dessa forma, atingir suas metas e objetivos. Nota-se a relevância que se tem dado a esse tema, pois, se torna de suma importância para o funcionamento com excelência das empresas e/ou órgãos que a utilizam com eficiência.

Sendo assim, seu emprego em um contexto rígido e hierárquico, como se destaca a carreira militar, no caso o CAPM, se torna um desafio. Entretanto, ela é uma ferramenta que se propõe a tornar mais eficiente a gestão administrativa e operacional, com reflexos em um serviço melhor prestado pela Polícia Militar.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, é uma Instituição reconhecida por suas normas, hierarquia e disciplina, e é uma notória representante da segurança pública estadual. A sua presença denota os poderes de direitos, segurança, liberdade e de outros significados do estado democrático de direito.

O Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás – CAPM, tem sede em Goiânia, e possui a responsabilidade de realizar a formação e instrução, principalmente, dos policiais militares de Goiás, como também de outros estados da federação. Além de outros profissionais de segurança pública.

Ao longo do tempo, o trabalho policial militar sofreu inúmeras mudanças, tanto administrativa, quanto operacional, sendo assim, a gestão de competência se faz necessário neste contexto, para que as formas de se gerir as qualidades pessoais em consenso com as necessidades, prioridades e as conveniência da instituição policial militar, se realizem de forma produtiva, e que o grande beneficiário, seja a própria sociedade.

A justificativa para o trabalho é que o emprego da abordagem das competências em instituições de governo mostra-se, ainda hoje, relativamente restrito,

sobretudo em decorrência das barreiras enfrentadas para a realização dos processos de gestão. E, o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função envolve, entre outros, conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, este estudo busca contribuir para o processo de gestão institucional no CAPM.

Portanto, o trabalho desenhou a gestão de competências no CAPM, e teve como problemática o seguinte questionamento: quais os modos e os critérios utilizados pelo comando do CAPM para realizar a gestão de competência na Unidade?

O objetivo deste trabalho é examinar como acontece a gestão de competência no CAPM. Especificamente, identificar os critérios utilizados para gerir pessoas e entender qual modelo de gestão é predominante no CAPM.

E por fim, após a pesquisa bibliográfica e documental para o referencial teórico, fora utilizado uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevista semiestruturada com o comandante, tendo em vista, o mesmo ser o gestor principal, e, portanto, responsável por toda a administração e decisão no CAPM. A partir desta entrevista, os dados colhidos foram analisados e interpretados, com a finalidade de se conhecer a gestão de competência aplicada na Unidade.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS

Segundo o dicionário Michaelis (1998) a palavra Gestão por si só, significa um ato de gerir, ou seja, o ato de gerir é um ato de execução de atividades pré-determinadas por um administrador. Por outro lado, Competência é uma palavra que significa a capacidade de alguém executar uma atividade com eficácia, ou seja, é quem faz com a qualidade que se espera, dentro dos padrões de tempo, atitude e valores.

Levando-se em conta esse mesmo pensamento, Cardoso-Filho (2003), cita o conceito de competência em três vertentes, chamadas de CHA, a saber: *Conhecimento, Habilidade e Atitude*. Nesse cenário o conhecimento é o saber que se adquiriu ao longo da vida, de forma que possa compreender o mundo; a habilidade é se pôr em prática o conhecimento, com a finalidade de se alcançar um objetivo; e por fim, a atitude são os enfoques afetivos e sociais que se relacionam ao trabalho, em que se envolvem os sentimentos e emoções do indivíduo de empatia ou apatia, de aceitação ou rejeição, em relação aos outros.

O CHA é muito importante para a CAPM, no que tange a gestão de competência seu efetivo. Entretanto, a hierarquia, burocracia e autoridade militar, engessam – muitas vezes – o pleno desempenho dessas vertentes de competência, o que acarreta uma perda irreparável para a Instituição. Pois, nesse sentido podemos pensar o policial militar enquanto um agente dinâmico, que possui o pleno potencial de maximalizar sua produtividade para o aprimoramento da qualidade de atendimento – nas mais diversas áreas – ao CAPM. Ou seja, não é um indivíduo que por si só, não traga antes de entrar na Instituição militar conhecimentos prévios; e que esses conhecimentos possam ser colocados em prática; e por fim, que essa prática seja transformada em atitudes de relacionamento, satisfação e prestígio para que execute seu trabalho com excelência dentro da Instituição militar.

Entretanto, esse caminho que perpassa o entendimento que o policial militar já possui conhecimento, e pode colocar em prática, dentro de um ambiente saudável, que lhe traga estímulo, é trágico por situações de desprestígio dentro da Instituição militar, em que a hierarquia, o tradicionalismo e a disciplina são levados como via de regra, e só é visto suas habilidades e conhecimentos, quando convém a Unidade.

Em uma analogia a Freire (1983) no que ele chama de “educação bancária”, a posição em que o indivíduo é apático, sujeito a mera transmissão passiva de conteúdo do professor, assumido como aquele que supostamente tudo sabe, para o aluno, que era assumido como aquele que nada sabe. É assim em um modelo tradicional militar em que o professor é o policial de maior patente que o novato, que é representado neste cenário, pelo aluno.

Então, sabemos que – por vezes - acontece dessa forma, em que a hierarquia se sobrepõe e suprime o conhecimento prévio do recém ingresso militar, como se não existisse. E como vai pôr em prática seu conhecimento, se lhe é negado o primeiro? E dessa forma então, qual atitude poderá ter em relação ao trabalho militar que lhe é apresentado, em que a autoridade e a hierarquia definem o que é o certo ou o errado? Enfim, a gestão da competência trará bons resultados no CAPM quando for realizado por meio da aprendizagem individual e coletiva. Nesse sentido, irá agregar três partes: assimilação de conhecimentos, integração de habilidade e adoção de

atitudes relevantes para o contexto organizacional, com a finalidade de obter bons resultados no trabalho.

Também pode-se denotar nesse sentido, o pensamento de Le Boterf (2003) que cita que a competência envolve conhecimento, habilidade e atitude, sendo assim, se direciona a um contínuo movimento, ou seja, uma constante mobilização de saberes. E além disso, discorre que a competência é sempre focada em “competência para” alguma coisa, ou seja, indivíduo para que seja considerado competente, deve além de ter o conhecimento, habilidade e atitude, focar tais competências para consecução de um objetivo específico para determinada área, momento ou situação, e sanar o problema de forma satisfatória.

O CAPM possui a função de instrução e formação dos policiais, nesse sentido, pode-se perceber que o CHA deve ser focado para a finalidade da Unidade, ou seja, o efetivo deve possuir as competências que comunguem com os objetivos institucionais, resultado de comportamentos capazes de agregar valor ao trabalho, e que distinguem os profissionais de alto desempenho dos simplesmente regulares para que o CAPM possa realizar a contento seus planos e metas traçados.

Para Zarifian (2001), a competência:

[...] é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. (...) Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria (ZARAFIAN, 2001, p. 68).

Nesse cenário, pode-se perceber dois novos quesitos no que tange a gestão de competência para o CAPM: a iniciativa por parte do policial militar e a consciência de sua responsabilidade com as situações impostas em seu trabalho cotidiano. Ou seja, não se pode ser indiferente as situações, e sim, responde-las de acordo com cada cenário que se apresente, além de agir de forma pró-ativa.

Acerca do CHA, podemos citar que os policiais militares do CAPM refletem em seu âmbito de trabalho todo o arcabouço de saber que possuem, pois, os valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, é que determinam as atitudes. Nesse contexto, o envolvimento e comprometimento deles com os objetivos, metas e projetos do CAPM está diretamente ligado com os seus valores e crenças. Ou seja, aquele que não concorda pessoalmente com determinado posicionamento da Unidade, não estará tão engrenado quanto os outros, por conta de seu pensamento pessoal. E

sendo assim, o seu conhecimento pessoal armazenado, pode não ser plenamente utilizado quando for necessário, através de suas habilidades de talento, capacidade e técnica, para se obter resultados satisfatórios esperados pelo CAPM.

Dessa forma, pode-se concluir para este trabalho que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que propiciam ao profissional um melhor desempenho de suas atribuições funcionais, levando-se em conta o desenvolvimento das atividades e eficácia na consecução dos objetivos do trabalho.

Sendo que as organizações em geral são um corpo, elas próprias possuem suas competências e o CAPM não se configura fora desse cenário. Essas competências são desenvolvidas para desempenhar suas funções típicas, em suma, estão pautadas no conhecimento adquirido com a experiência da organização, os valores agregados defendidos por ela, e por fim, o relacionamento entre a organização e os seus funcionários.

Segundo Ruano:

A compreensão do conceito de competência depende do entendimento de que, de um lado, tem-se a organização com o seu conjunto próprio de competências. (...) De outro lado, tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela empresa. Assim, a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais dentro ou fora da organização. As pessoas, por sua vez, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (RUANO, 2003)

Esse pensamento de Ruano, mostra um movimento circular de aprendizagem e sua prática por parte da organização e o indivíduo, tendo em vista, que a organização repassa para o indivíduo suas competências e que são absorvidas e replicadas, a partir das competências individuais, dentro da própria organização. Em suma, em todo esse processo os dois atores se beneficiam mutuamente, pois a melhor capacitação dos profissionais, acarreta melhores resultados no trabalho, sendo dessa forma, vantajoso, também para a organização.

Dessa forma, percebe-se que mesmo para as organizações, identificar e desenvolver competências próprias, são fatores decisivos para se pensar nas estratégias e projetos para execução. Sendo assim, o CAPM não deve se privar a tal pensamento, pois, poderia inviabilizar atividades relevantes para a organização policial militar como um todo. Sendo assim, vemos o CAPM possuir suas atribuições

de instrução e formação de policiais militares, como também de outros profissionais de segurança pública, como suas competências organizacionais bem delimitadas no que tange ao ensino. Competências essas que são de fundamental importância para toda a corporação, tendo em vista que é o berço de formação da instituição.

E além disso, o CAPM deve ter em vista que suas competências organizacionais devem seguir um planejamento pré-definido, utilizaram-se da relevância e importância das competências ao longo do tempo para classificá-las, como bem coloca Cardoso-Filho (2003) dessa forma: *emergentes* que são as que não são tão relevantes no presente momento, mas que podem ser importantes no futuro, de acordo com a estratégia utilizada pela organização; *declinantes* são as que tinham grande importância, entretanto, decaiu com o tempo, tecnologia ou natureza do trabalho; *transitórias* são aquelas selecionadas para determinado trabalho ou ação, de forma esporádica ou temporária; e por fim, *estáveis* que permanecerão tão importantes no futuro quanto são agora, e por isso devem ser mantidas. O CAPM deve traçar o esboço de quais competências são emergentes, declinantes, transitórias ou estáveis, para que seus objetivos sejam alcançados; além disso, as competências de acordo com o tempo-espaço, podem se tornar obsoletas ou até passar a serem estáveis, ou seja, pode acontecer mudanças de uma mesma competência organizacional, dentro da classificação já estabelecida.

Dentro do conceito de competência, um outro ponto chave é as competências individuais. Segundo Zarifian (2001) as competências individuais são aquelas voltadas a formação do indivíduo no âmbito educacional, familiar e social. Além disso, corresponde: atitudes no que tange o trato com questões pessoais e profissionais; valores adquiridos em sua formação; habilidades de desenvolver seu trabalho; conhecimento acadêmico; a capacidade de continuar aprendendo com as experiências, e por fim, de se adaptar ao seu ambiente de trabalho. Enfim, todos esses fatores são de suma importância para o bom desempenho das funções do indivíduo na organização.

Dessa forma podemos ver que para o CAPM o CHA não pode ser considerados competência, se as experiências não sejam trocadas com o seu efetivo, tendo em vista, as competências estarem diretamente envolvidas com as estratégias organizacionais. E além disso, para o CAPM os policiais que se destacam não devem

ser os que executam todas as atividades, e sim, os que além disso, se antecipam e buscam alternativas, e encontram as soluções, antes que o problema aflore. Assim sendo, podemos denotar que um bom curso de formação ou treinamento, faz toda a diferença para que o policial militar possa – na medida do possível – agir de forma preventiva ao fato. Tendo em vista que precisam de autonomia para a tomada de decisões, visto que estarão se deparando continuamente com situações não planejadas ou que fogem à rotina do trabalho. O policial que não consegue mobilizar seus conhecimentos, seus saberes e suas habilidades para a resolução de uma situação de conflito, que carece de imediata solução, torna-se improdutivo para o alcance dos objetivos organizacionais do CAPM.

Por fim, pode-se dizer que gestão de competência se baseia no domínio - pelo servidor - de determinado recurso ou prática, empírica ou teórica que preencheria uma lacuna de competência, ou seja, reduzindo a diferença entre as competências necessárias para determinado setor e aquelas que a organização já possui em seu quadro. Um fato importante a ser ressaltado é que quanto mais demorar em se realizar uma gestão de competência eficaz, mais a lacuna tende a crescer, tendo em vista, o ambiente organizacional inclinar-se cada vez mais, e exigir novas competências com o passar do tempo, de acordo com a complexidade do setor, pois, competências podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo, e essa reciclagem periódica se faz necessário, como um processo contínuo de seleção; e além disso, que a organização não apenas defina o status quo daquela competência, mas também vislumbre sua pertinência futura, com a intenção de verificar sua importância para ela, definindo assim, as competências que serão prioritários no futuro. Pode-se ressaltar que os modelos a serem adotados para a seleção das competências, deve levar em conta as particularidades da instituição e suas necessidades específicas.

Entretanto, temos que ter a percepção de um outro contexto dentro de modelo de gestão, que são os modelos propriamente militares, no caso, o modeloburocrático e o hierárquico. Entender as dificuldades que esses modelos provocam na eficiência da Polícia Militar, é importante para se realizar uma readequação dos mesmos, a novos métodos mais produtivos e inovadores. Sendo assim, examinar se o que prevalece para a Instituição, são os conhecimentos, habilidades e atitudes de um policial militar ou somente o poder da relação hierárquica e burocrática, é de se salutar para se entender sua efetividade ou não.

Levando-se em conta que os modelos são mutáveis e variáveis, dependendo do tempo-espaço em que é realizado, e também que os recursos humanos de uma instituição é o seu maior bem, para agregar valor ao seu produto, temos nas organizações militares, neste caso, a polícia militar, um não aproveitamento completo de sua potencialidade, ao relegar a segundo plano as habilidades e conhecimentos pessoais de seu efetivo, para dar lugar ao modelo onde poucos possuem o poder de mando.

O autor Chiavenato (2003) expõe uma burocracia sã, da seguinte forma:

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. (CHIAVENATO, 2003).

Podemos entender esse pensamento como uma burocracia ideal, longe das mazelas e defeitos. Como também o economista alemão Weber quando ilustrou uma burocracia, onde o uso racional dos meios alcançaria os objetivos almejados. Entretanto, esse modelo de Weber não levou em consideração o fator humano, e sim, era mais mecanicista (se baseiam na hierarquia e no comando), o que ao ser colocado em prática – tanto em organizações públicas ou privadas -, surgiu distorções do modelo idealizado por Weber, devido aos diversos tipos de pessoas que a manuseavam, causando ineficiência na organização, as chamadas disfunções.

A Polícia Militar – até mesmo por adotar um modelo de gestão pertencente ao Exército Brasileiro (EB) - não está fora desta estatística, tendo em vista, utilizar um dos três tipos de sociedade identificada por Weber, que é a *autoridade legal, racional ou burocrática*, onde predominam normas impessoais e racionalidade na escolha dos meios e dos fins, o que é enfatizado no atual modelo burocrático militar. Sendo dessa forma mecanicista, percebe-se as resistências a qualquer tipo de alteração dessa realidade de hierarquia e disciplina, tendo em vista, o poder ser concentrado e autoritário.

Pode-se perceber tal sentido em duas disfunções existentes na Polícia Militar em seu modelo burocrático e hierárquico, como cita Dias (2011): A internalização das regras e o apego aos regulamentos; e por fim, o destaque a hierarquia e a demonstração de respeito nos movimentos de saudação militar àsaltas patentes. *Na internalização das regras e o apego aos regulamentos*, reflete que ao

contrário de serem os meios, elas se tornam os fins, as ferramentas para se alcançar os objetivos, ou seja, o cumprimento das regras e regulamentos se torna o objetivo, realizando assim, o deslocamento do objetivo almejado. Essa disfunção traz ineficácia como: excesso de formalismo e papelório; o policial passa a ter maior resistência as mudanças, tendo em vista, se tornar um mero executor; e por fim, trabalha em função dos regulamentos e não, visando os objetivos da Instituição, e dessa forma, torna-se sem criatividade, iniciativa, e com muita passividade desempenha apenas o mínimo exigido. A *Hierarquia* se reflete visivelmente na exibição de sinais identificatórios de autoridade. Chiavenato (2003) reproduz bem os resultados desta disfunção quando diz assegurar que na hierarquia, quem decide é sempre aquele que ocupa o posto mais alto, mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido ou não possua habilidade para tal. E neste cenário hierárquico, se reproduz problemas como a mudança do objetivo e o gasto de tempo excessivo com formalidades e “formaturas” com a finalidade de privilegiar e prestigiar os comandantes ou alguma autoridade presente, sob a alegação do cumprimento do dever constitucional da Polícia Militar.

Em suma, as disfunções são causadas pelas distorções do modelo burocrático, e o modelo militar burocrático e hierárquico é um bom exemplo para se visualizar tal fenômeno, que acarreta um modelo prejudicial a prestação de serviços de segurança pública à sociedade, ou seja, os meios se tornam os fins em si mesmo.

Sendo assim, se faz importante a viabilização de um novo modelo para a Polícia Militar, uma reestruturação é necessária. Dessa forma, pode-se visualizar que o modelo burocrático da Polícia Militar que hoje se impõe, contribui para os gargalos dos processos institucionais, além da dificuldade de comunicação com a população em geral, o que pode acarretar, prejuízo em sua competência organizacional prima, que é de servir e proteger a sociedade.

Portanto, pode-se concluir que o que prevalece é o poder da relação hierárquica e não a qualidade do conhecimento, habilidade e atitude dos policiais militares individualmente.

3 O COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR – CAPM

O Decreto-Lei nº 145, de 11 de junho de 1971, determina que o Departamento de instrução (DI) passe a ser denominado Centro de Formação e

Aperfeiçoamento – CFA, e após isso, o Decreto nº 2.593, de 15 de maio de 1985, transforma o CFA em Academia de Polícia Militar de Goiás (APM/GO), oferecendo formação inicial, especialização e aperfeiçoamento de oficiais e praças por intermédio da educação continuada.

De acordo com Souza (2003) descreve os desafios iniciais no APM/GO ao frisar que:

A implantação do curso de Técnica de Ensino para oficiais e sargentos, de iniciativa própria, foi o primeiro curso de especialização no CAPM/GO goiano. A partir de 1987, passou a preparar instrutores para lidarem com as questões didático-pedagógicas da instituição. A partir de 1988, foi reativado o extinto Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, abrindo vagas para capitães da própria Corporação e demais Corporações de todos os Estados da Federação. Foi criado também o Curso de Monitor de Educação Física e reativado o Curso de Habilitação de Oficiais da Administração. (SOUZA, 2003).

O atual CAPM/GO, situa-se à rua 251, área especial, setor Universitário – Goiânia é uma Unidade escolar da Polícia Militar do Estado de Goiás. Neste local existem ambientes de socialização, instrução e entretenimento, para que os policiais possam se sentir bem.

A criação no CAPM foi devida principalmente a necessidade de se promover e oferecer qualificação ao efetivo policial militar de Goiás. E nesse cenário, denota-se que o ensino realizado na mesma, tem características fortes com a submissão dos alunos a normas de hierarquia e disciplina, sendo essas, pilares dos processos de formação e instrução dos militares.

Em relação a suas finalidades e competências, o Decreto nº 3.540, de 29 de outubro de 1990, expõe em seu capítulo I:

“Art. 1º - A Academia de Polícia Militar - APM -, estabelecimento de ensino superior da Polícia Militar do Estado de Goiás, tem por finalidade promover a realização dos cursos de formação, aperfeiçoamento, adaptação, especialização e habilitação de oficiais da Corporação e por objetivos:

I – a formação básica técnico-profissional e humanística, em nível superior, do oficial, habilitando-o para o exercício das funções de comando, chefia e direção, até o posto e direção, até o posto de Capitão, na forma da legislação vigente; (Inciso I, do art. 1º, alterado pelo Dec. nº 3.662, de 02 ago 1991)

II – a atualização e ampliação de conhecimentos técnico-profissionais e gerais do Capitão, habilitando-o para o exercício das funções de oficial de Estado-Maior, através do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO);

III – a adaptação do oficial nomeado ao posto inicial do Quadro de Saúde e outros, através de estágio próprio de adaptação, conforme previsto na legislação; (Inciso III, do art. 1º, alterado pelo Dec. nº 3.662, de 02 ago 1991)

IV – a especialização de oficiais para o exercício de cargos, funções e atividades que exijam conhecimentos técnicos especializados;

V – a habilitação de oficial, mediante capacitação de Subtenentes e Primeiros Sargentos aprovados em concursos de admissão para o ingresso no Quadro de Oficiais Auxiliares.

Art. 2º - Compete à Academia de Polícia Militar executar os planos de ensino da Corporação, no que lhe for pertinente, cumprindo-lhe, para este mister, promover:

I – a expedição e o arquivo da documentação de ensino;

II – a elaboração:

a) do Plano Geral de Ensino e dos Planos de Matérias dos diversos cursos em sua área de atuação;

b) de pesquisas para avaliação e validação dos cursos por ela ministrados;

c) da proposta dos planos de ensino dos currículos e dos programas de formação, adaptação, aperfeiçoamento, habilitação e especialização de oficiais;

d) dos relatórios anuais administrativos e de ensino, no que tange às atividades que lhe são inerentes;

III – o encaminhamento de resultados de cursos e estágios Ensino (DE), através de atas, para homologação e divulgação;

IV – a pesquisa para verificação das causas de anormalidades nos resultados da avaliação da aprendizagem;

V – a informação, à Diretoria de Ensino, quanto à capacidade de matrícula nos diversos cursos;

VI – a elaboração de proposta à Diretoria de Ensino, para atualização da legislação de ensino, na sua área de atribuições;

VII – o registro das atividades escolares desenvolvidas, por cursos e alunos;

VIII – o cumprimento das atividades referentes aos serviços internos da administração de pessoal, material, finanças e de saúde;

IX – a elaboração de proposta de publicações didáticas e técnicas;

X – a manutenção de registro:

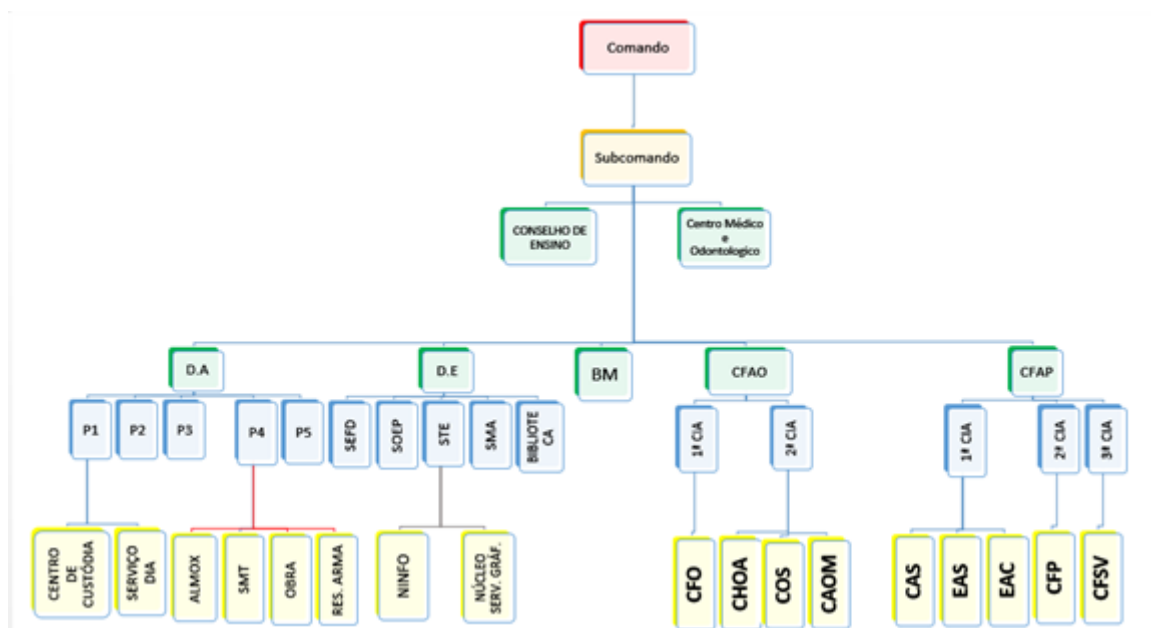
a) da administração escolar;

b) das atividades relativas ao exercício do magistério;

c) das atividades escolares inclusive no tocante à aptidão profissional do discente.” (GOIÁS, 1990).

Sendo assim, para desempenhar todos esses papéis, o CAPM é dividido em várias seções, conforme o organograma abaixo, elaborado baseado no Decreto nº 3.540, de 29 de outubro de 1990 e no Decreto-Lei nº 145, de 11 de junho de 1971:

Figura 1 - Organograma do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás



Fonte: GOIÁS, 2015.

Levando-se em conta os referidos decretos acima, o organograma fora criado e subdividido em 06(seis) níveis hierárquicos, e podem ser descritos por suas competências e funções da seguinte forma: No 1º Nível está o Comando, que possui como função orientar, superintender e fiscalizar todos os serviços técnicos e pedagógicos, além de zelar para que o ensino ministrado acompanhe o desenvolvimento da técnica e o aperfeiçoamento dos processos pedagógicos, como também propor aos órgãos superiores medidas de qualquer natureza, que julgar necessárias à maior eficiência do Ensino; manter, pessoalmente ou por intermédio do Chefe da Divisão de Ensino, constante fiscalização sobre a execução, pelos membros do Corpo Docente, dos programas e planos de ensino, intervindo sempre que for preciso, para assegurar o respeito às normas pedagógicas e a utilização dos processos didáticos adequados; acompanhar, através de processos estatísticos apropriados, o rendimento do ensino, e determinar a realização de pesquisas que lhe permitam manter-se informado a respeito; agir com energia, habilidade e presteza para a eliminação de causas perturbadoras do bom rendimento do ensino; determinar a execução de pesquisas pedagógicas sempre que se verificar anormalidade nas realizações ou no resultado dos trabalhos realizados para julgamento; promover a realização de conferências de caráter cultural e profissional, por professores e técnicos militares ou civis; propor ao Comandante Geral a exclusão e desligamento

de alunos, consoante os preceitos deste Regulamento; designar os Chefes de Seção e os Comandantes de Subunidades; julgar as deliberações do Conselho de Ensino, homologando-as ou justificadamente indeferindo-as; submeter ao Conselho de Ensino os assuntos cujo estudo julgar necessário. No 2º Nível está o *subcomandante* que é o principal assessor do Comandante do CAPM, competindo-lhe a direção, orientação, coordenação, fiscalização e presidir os trabalhos do Estado Maior. Além disso, pode substituir o Comandante do CAPM em seus eventuais afastamentos e impedimentos. O chefe do Estado Maior é nomeado por ato do Chefe do Poder Executivo mediante indicação do Comandante do CAPM, dentre os Tenentes-Coronéis da ativa pertencentes ao QOPM e tem precedência funcional sobre os demais Policiais Militares do CAPM, exceto sobre o Comandante do mesmo. No 3º Nível estão o Conselho de Ensino e o Centro Médico e Odontológico. O *Conselho de Ensino* é o órgão de caráter técnico consultivo, com a finalidade de assessorar o comandante da APM em assuntos pedagógicos e disciplinares, presidido pelo Subcomandante da APM, tendo como membros, o Chefe da Divisão de Ensino; o Comandante da Escola a que pertença o aluno; 01(um) instrutor designado pelo Comandante do CAPM; e o Chefe da Subseção de Planejamento e Pesquisa, que exercerá as funções de Secretário. *Centro Médico e Odontológico*, tem a missão de promover a saúde física e bucal aos policiais militares do CAPM, prestando um serviço na atenção educativa, preventiva e curativa. No 4º Nível estão a Divisão Administrativa, a Divisão de Ensino, a Banda de Música, o Curso de Formação e Aperfeiçoamento de Oficiais, e o Curso de Curso de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, e seus respectivos níveis subordinados. A *Divisão Administrativa* é composta pela P/1 (Recursos Humanos) que subordina o Centro de Custódia e o Serviço de Dia; pela P/2 (Auxiliar de forma direta o Comando nas questões regulamentais, bem como a legislação institucional); pela P/3 (Planejamento e organização das ordens de operações, de serviço e documentação das notas de instruções); pela P/4 (Auxiliar na fiscalização administrativa) e que subordina o Almoxarifado, o Setor de Materiais e Transporte, Setor de Obras e a Reserva de Armas; e, pela P/5 (Função de assessoria de comunicação social como de relações públicas). A *Divisão de Ensino – DE*, é formada pela Seção de Orientação Educacional e Pedagógica – SOEP; Seção de Educação Física e Desporto – SEFD; Seção de meios Auxiliares – SMA; a Biblioteca; e por fim, pela Seção Técnica de Ensino – STE, que se subdividirá em Núcleo de Informática – NINFO, e em Núcleo de serviços gráficos, respectivamente, o setor que lida com a

área de informática e tecnologia da informação. A *Banda de Música* é uma seção subordinada ao subcomando do CAPM, ela mantém uma característica de representar a Corporação em eventos de alegria ou de tristeza, manifestações de louvor, comoção, patriotismo, civismo, devoção, erudição e comemoração, dentre tantas outras. *Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Oficiais (CFAO)*, que está subdividido em 1ª Companhia que responde pelo Curso de Formação de Oficiais (CFO) e a 2ª Companhia pelos Cursos de Habilitação de Oficiais Auxiliares – CHOA; Oficial da Saúde – COS; e pelo, Aperfeiçoamento de Oficiais Músicos– CAOM. O *Curso de Aperfeiçoamento de Formação de Praças*, que também se subdivide em 1ª Companhia que é responsável pelos Cursos de Aperfeiçoamento de Sargentos – CAS, o Estágio de Adaptação de Sargentos – EAS, e o Estágio de Adaptação de Cabos – EAC; e a 2ª Companhia que é responsável pelos Cursos de Formação de Praças – CFP; e a 3ª Companhia que é a responsável pelos Cursos de Formação de Soldados Voluntários – CFSV.

O CAPM é a Unidade que possui a responsabilidade da formação, especialização e aperfeiçoamento do profissional de segurança pública do estado de Goiás, como também de outros Estados da federação, que realizam cursos em sua dependência.

Os *cursos* no CAPM funcionam em regime integral com atividades de segunda a sexta-feira, e excepcionalmente, nos fins de semana. Além disso, nos cursos ou estágios ministrados no CAPM, além das disciplinas estritamente policiais, também existem aquelas nas áreas de psicologia, direito, sociologia, relações interpessoais, ética, gerenciamento de crises, primeiros socorros dentre outros.

Por fim, pode-se denotar que os cursos e estágios ministrados pela Comando da Academia de Polícia Militar, se propõem a melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade goiana. E além disso, promover laços de confiança entre os policiais e a população em geral, refletindo, pois, como sendo um elemento de integração que age junto à sociedade, não somente para defender ou prevenir um ato criminoso, como também para promover a cidadania.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é exploratória, pois, é realizada em um ambiente em que há pouco material sobre o tema, que no caso é a gestão de competência no CAPM, além

de ser bibliográfica pois se utilizou de livros, artigos e outras publicações como fundamentação teórica; e por fim documental, por se utilizar de documentos e regulamentos do próprio CAPM; e, de campo, pois foi realizada entrevista com o Comandante do CAPM.

Foi utilizada a pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas, para que se obtivesse não somente as respostas fechadas, como também, permitindo a liberdade de opinião do entrevistado.

Levando-se em conta o modelo de gestão burocrático e hierárquico utilizado pelas organizações militares, e dessa forma, também pelo CAPM, não há espaço para a busca de informações confiáveis, que não seja direto do nível 1 de comando, ou seja, diretamente do Comandante do CAPM. Isto ficou claro tendo em vista que em um modelo rígido, legalista, racional dos meios e objetivos, e com apego as normas e regulamentos, além do que autoritário, tendo em vista, neste caso, apenas 01(um) ter realmente o poder de mando sobre os demais tanto do efetivo militar, quanto o civil, e de ser o gestor acima de todos da Unidade, o que dá a palavra final, que têm a autoridade da decisão. Ficou claro que somente é necessário a opinião do Comandante do CAPM, pois, sendo a Unidade um ambiente de natureza militar, com seu modelo hierárquico e burocrático, não há quem possa dar respostas com maior prestígio, autoridade e fidedignidade com a situação atual da CAPM, que seu próprio.

Os instrumentos utilizados para este trabalho foram as pesquisas documentais e bibliográficas para o referencial teórico, e a entrevista semiestruturada para o levantamento da gestão de competência realizada no CAPM.

Os procedimentos de coleta das informações sobre a gestão de competência realizada no CAPM, foi realizada a partir de 01(uma) entrevista com o comandante da Unidade. Esta entrevista aconteceu na manhã do dia 19.05.2015, na sala do Comando do CAPM, e estava presente no local 01(um) oficial, além do Comandante. Após solicitação e permissão para adentrar ao recinto e realizada a apresentação pessoal, nos sentamos, nos preparamos para a entrevista. Antes de iniciá-la de fato, expliquei o tema e os motivos para a realização da mesma, e após essa introdução, foram dirimidas algumas dúvidas do entrevistado, e a partir deste momento foram apresentadas as perguntas, para que servissem de diretriz para se

delinear o modo como é realizada a gestão de competência no CAPM, e se iniciou a entrevista. O tempo com a realização da entrevista foi de aproximadamente doze minutos, e após esta estar concluída, conversamos informalmente sobre o tema em foco. E por fim, encerrou-se o diálogo, e foi permitido deixar o recinto, e, por conseguinte, se concluiu esta etapa.

5 RESULTADOS

Levando-se em conta esta entrevista, se teve acesso ao modo como o Comandante do CAPM realiza a gestão de competência com seu efetivo. Informo ainda, que as perguntas estão no Apêndice, no final do trabalho. Vamos as considerações da entrevista.

A partir da questão 1, observou-se que os critérios de tomada de decisão utilizados no CAPM para a escolha de pessoal, são delimitados não somente por competência e requisitos pré-estabelecidos, mas, também por “voluntariado”, como o entrevistado declarou que:

Quando se assume comando acaba dando prosseguimento a um trabalho anterior. Faz alguns ajustes de acordo com o que se objetiva para a própria formação de profissionais de segurança pública, que é o principal motivo da academia. Analisa os requisitos necessários, a questão da voluntariedade que é fator de motivação, e o próprio desenvolvimento da capacidade desse profissional no tocante aos encargos que ele recebe. Por isso, pode haver necessidade de corrigir uma lotação, mas quando o trabalho é realizado de uma forma adequada, se têm pouco a fazer quando se assume o comando de uma unidade.

A partir da questão 2, observou-se que quanto a gestão dos demais efetivos (praças) que trabalham no CAPM, é realizado através de delegação de autoridade aos chefes de seção, como o entrevistado declarou que:

Como também trabalhamos em uma instituição hierarquizada, nem sempre o Comandante vai ter a decisão de lotação de um profissional especificamente para uma atividade. Então, a distribuição é realizada por graus hierárquicos, e temos auxiliares como os chefes de seção. Então, é uma conjugação de esforços de certos profissionais que estão engajados com a política do comandante para a consecução desses objetivos. Então, são esses mesmos critérios que vão subsidiar, a decisão para a lotação do profissional na função necessária a ser desenvolvida.

A partir da questão 3, observou-se que na lotação os critérios não são totalmente executados no CAPM, por conta, da falta de profissionais com determinados requisitos, e neste caso, se levou em conta as atribuições pessoais, currículo e formação acadêmica, como o entrevistado declarou que:

O chefe da Divisão de Ensino foi uma decisão pessoal, que foi indicado por mim ao Comandante Geral, o Major Sanches que já têm o conhecimento, a vivência e a formação necessária. Para as outras seções, a STE e a Seção de Orientação de Atividades Pedagógicas, pode faltar a formação, mas, a vivências profissional e a experiência, também é um fator de conhecimento, então, não houve a necessidade de mudar essa lotação por conta do desempenho favorável. E esperamos em um momento oportuno, que esses oficiais possam suprir esse requisito. Mas, muito mais importante que suprir esse requisito, é o desempenho profissional. Então, não basta apenas a pessoa ter o curso necessário, se ela não tiver a motivação, engajamento e o comprometimento. Então, não basta apenas a formação. [...] A gente tem que olhar a conjugação das atribuições pessoais, formação acadêmica, currículo, ou seja, a conjugação de todos esses fatores [...] Agora no tocante ao Curso Técnico de Ensino, a gente fazendo um levantamento e sabendo que temos poucas unidades de ensino, a quantidade de oficiais com esses cursos, já atenderiam essa demanda. O que ocorre, é que não há uma lotação adequada, e acontece uma desvirtuação da lotação com relação a essa formação profissional, ou seja, temos vários técnicos de ensino em unidades operacionais, sendo que, aqui seria o principal foco de atuação desses profissionais.

A partir da questão 4, observou-se que não se pode realizar a gestão de competência no CAPM somente baseado no CHA, tendo em vista, seu modelo burocrático e hierárquico, como o entrevistado declarou que:

Não podemos basear a gestão utilizando-se apenas do CHA, pois, em uma Instituição baseada na hierarquia e disciplina, a lotação vai depender inclusive do grau hierárquico, porque eu posso ter a necessidade de um profissional de posto superior àquele que têm a formação, sendo assim, nem sempre podemos fazer essa adequação com o que orienta a hierarquia, com essa competência, habilidade e atitude.

A partir da questão 5, observou-se que o *modus operandi* do Comandante em relação ao modo de conduzir a gestão no CAPM, modificou e aperfeiçoou durante esse tempo, pois, possui mais experiência, conhecimento e maturidade, que da última vez que foi Comandante do CAPM, como o entrevistado declarou que:

Podemos dizer que a sociedade evolui, e nós evoluímos também, e adquirimos um maior grau de conhecimento e maturidade. Posso dizer que esse comandante atual, difere muito daquele de 2007, inclusive nos cabelos brancos, nas rugas, na capacidade profissional. Essa experiência anterior, me dá bagagem para alguns procedimentos, algumas providências ao cargo de comandante. Mas, é uma nova realidade, tanto é que naquele tempo, a Academia era comandada por Tenente Coronel, hoje é por Coronel. Houve por assim dizer, um aprimoramento dessa visão organizacional, mas, o trabalho da Academia é o mesmo, a formação, especialização, capacitação profissional, com foco na qualidade para que o nosso serviço, desenvolvido nos 246 municípios, seja, segurança pública com qualidade. Então com certeza, a gente acompanhando a evolução da sociedade, também evoluímos em nossas práticas profissionais, como nas práticas administrativas.

A partir da questão 6, observou-se que em relação as lacunas de competência, estão sendo discutidas soluções com a criação de um documento

chamado Procedimento Administrativo Padrão, que abrangeria todas as questões de cunho administrativo, como o entrevistado declarou que:

Em relação a gestão de pessoal, a Academia possui um órgão superior, então não podemos legislar quanto a isso. Mas, nós temos a necessidade - e isso já foi discutido - a semelhança do Procedimento Operacional Padrão a instauração de um Procedimento Administrativo Padrão. Então, temos grupos de trabalho que já estão discutindo, a padronização desses procedimentos administrativos. E também carecemos de uma legislação que estabeleça, a nossa forma de provimento, lotação, transferência e remoção de pessoal. Isso também é uma necessidade que nós temos, que ela é discutida no alto escalão da corporação. Mas, isso também depende de lei, e quando se trata de lei, não podemos colocar nossa vontade unilateralmente, é um trabalho de convencimento, do administrador que tem que mandar um projeto de lei, e que siga os trâmites normais. Então, ao longo do tempo, sentimos essa necessidade, que em um futuro possamos ver concretizado essa ideia.[...]. Seria semelhante ao Procedimento Operacional Padrão, onde iriam definir todas as questões, tipo, como você faria a padronização de um procedimento administrativo, redação, como também de lotação, tipo, o policial que tem o curso técnico de ensino, ser preferencialmente lotado em uma unidade de ensino, e assim, por diante.

A partir da questão 7, observou-se que em relação as atribuições e funções das seções do CAPM que estão regimentalmente incluídas, não se pode defini-las antes de aprovado um dispositivo legal para tal, como o entrevistado declarou que:

Sim, mas também precisamos de um dispositivo de lei. Primeiro temos que começar com a lei, e depois, definir essas atribuições em regulamento. Até nós temos essa lacuna de lei, quando o regimento da Academia foi revogado quando foi criado a (não entendível), então, a gente tem uma lacuna administrativa, e não podemos pegar apenas nosso regulamento, e colocar em prática, pois, o que se havia previsto, e o que hoje estamos desenvolvendo, já houve uma mudança. Então, a gente está em uma lacuna legislativa, e temos que corrigir urgentemente.

6 CONCLUSÃO

Após realizar a análise e interpretação dos dados relativos a entrevista com o Comandante, se esclareceu como é o modo que é realizado a gestão de competência no CAPM.

Podemos perceber que tendo em vista o modelo de gestão utilizado nas organizações policiais militares, herdados do Exército Brasileiro, que se baseia na hierarquia e burocracia, não permite espaço para que o CHA se expanda de forma ativa, tendo em vista, suas limitações frente as questões de regimento, patentes e formalidades. Sendo assim, a Polícia Militar deve se adaptar as mudanças dos

tempos, para se reexaminar e moldar sua gestão para um contexto mais atual e dinâmico, não somente tradicional e mecanicista.

Também podemos perceber, ainda com base na hierarquia e disciplina, é o poder de comando ser concentrado nas mãos de poucos, no caso do CAPM, do Comandante da Unidade, que pode resolver da forma como lhe convier, por conta de sua posição de gestor e patente maior no CAPM, entretanto, também percebemos que ele delega funções para seus chefes de seção escolherem seus policiais, para que também tenham a liberdade de escolha, isso mostra uma abertura no modo de gestão hierárquico e rígido, em que o compartilhar de decisões, é realizado de forma descentralizada, neste caso. Contudo, todas as decisões finais e as mais importantes, dentro do CAPM, são tomadas pelo Comandante.

Observou-se que os critérios de tomada de decisão para a lotação no que tange aos oficiais chefes das seções, ainda não pode ser totalmente realizado como consta no regimento, por conta da falta de pré-requisitos de alguns oficiais, e além disso, não existe na Academia profissionais com determinadas qualificações mínimas para determinadas seções. Entretanto, a forma encontrada pelo gestor, é baseada no arcabouço das experiências profissionais, currículo e formação acadêmica. Levando-se em conta as competências individuais, pode-se dizer que é o bastante, entretanto, peca nas competências organizacionais, que exigem um perfil mais peculiar em determinadas seções.

A utilização exclusiva do conhecimento, habilidade e atitude, não é utilizada no CAPM, por conta, de seu modo de gestão hierárquico. As normas, regimentos, hierarquia, é posto como norma balizadora para a escolha de determinadas seções, de maior expressão. Sendo assim, um policial menos graduado, com suas competências individuais estando em harmonia com as competências organizacionais para determinado posto, o mesmo será preterido por sua posição de patente, mesmo que, quem o preteriu, não ser tão qualificado quanto ele. Isso é um reflexo das disfunções do modelo burocrático, que ocasiona prejuízo aos clientes, que no caso é a sociedade como um todo.

Uma ação baseada em gestão de competência que pode ser utilizado, e que ainda não foi citado pelo Comandante, é a utilização nos cursos de formação, de mecanismos que destaquem os CHA dos policiais militares, para que, já a partir dele,

se realizar um mapeamento eficaz de redistribuição dos mesmos, levando-se em conta, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta triagem de competência pode ser realizada pelo CAPM, com benefícios para toda a Polícia Militar.

Acerca das lacunas de competência, percebe-se que o CAPM, não tem um plano, um direcionamento para resolver tal situação, em um período curto de tempo. Vê-se uma forma de resolver com a constituição do Procedimento Administrativo Padrão que abrangeria todas as questões administrativas, para o acesso do policial militar, tal qual é o Procedimento Operacional Padrão, mas, que está sendo discutido pelo alto escalão da Polícia Militar, dessa forma, as lacunas de competência, que são pontos importantes em uma gestão de competência eficaz, fica para um outro momento. Essa situação reflete não somente para o CAPM, mas, para a eficácia de um serviço de excelência, prestado pela Unidade para a Polícia Militar, e para a população.

Também podemos ainda citar o gestor da Unidade como um articulador, e o maior representante do CAPM. Ele deve saber se comunicar e adquirir o respeito da tropa. Até mesmo em um ambiente hierárquico, não se consegue obter os objetivos almejados pela Unidade, se não ser diplomático ou mesmo ceder em determinada situação. Em suma, o gestor não deve ser um autoritário, e sim, um conciliador de situações para o bom andamento do CAPM, e para que suas mudanças no que tange as competências organizacionais, procedimentos e estratégias, sejam aceitas de forma menos crítica e mais harmônica, dentro da Unidade.

Outro problema enfrentado pelo CAPM é a lacuna legal que a Unidade possui, no que tange as atribuições e funções de suas seções regimentais. Percebe-se que as seções que a lei definiu, nem todas funcionam e outras nem sequer existem na atualidade. Dessa forma, fica muito difícil de saber qual o limite legal de cada seção, tendo em vista, não haver regulamentação atual. Esse problema causa um alargamento de lacunas de competência, dentro do CAPM, tendo em vista, quanto mais tempo demorar para esta regulamentação, mais ainda o CAPM poderá mudar, e com isso, mudar as competências necessárias para tal ou tal seção, ou seja, esse é um problema que deve ser resolvido, o mais breve.

Por fim, obtemos as respostas buscadas em nossos objetivos. Ao examinar como acontece a gestão de competência no CAPM percebe-se que o modelo padrão

de gestão é o hierárquico e burocrático, como em outras instituições militares. Esse modelo de gestão impõe dificuldades autonomia do gestor, especialmente, no processo de escolha de pessoal. Porém, constatou-se que há inovações de gestão sendo implementadas e os gestores intermediários têm autonomia com seu pessoal. Além, disso valoriza-se a experiência, o conhecimento e as habilidades dos profissionais.

REFERÊNCIAS

CARDOSO FILHO, Jair Cunha. **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal**. 2003. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

DIAS, Ricardo de Oliveira. **A Eficiência do Modelo Burocrático Militar na Prestação do Serviço de Segurança Pública pela Polícia Militar de Goiás**. 2011. 118 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Administração, Universidade Norte do Paraná – Unopar, Goiânia, 2011.

FRANÇA, Ana M. M. **Gestão de competências**: contribuição para a definição de um modelo de competências gerenciais para o Banco do Brasil. 154 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba em Recursos Humanos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 14. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1983.

GOIÁS. Decreto-lei nº 145, de 11 de janeiro de 1971. **Atribui Nova Denominação Ao Departamento de Instrução da Polícia Militar do Estado e Aprova O Seu Regulamento**. Goiás, GO.

_____. Decreto nº 3.540, de 29 de janeiro de 1990. **Aprova o Regulamento da Academia de Polícia Militar**. Goiás, GO.

_____. O Anhanguera/Polícia Militar de. **História da Polícia Militar de -- Goiás**. Goiânia: Polícia Militar de Goiás, 1999.

_____. Polícia Militar de. **A Polícia Militar de Goiás ao longo dos tempos**: uma história de conquista e aperfeiçoamento. Goiânia: Editora América, 2008.

_____. Organograma do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Goiânia: Academia de Polícia Militar, 2015.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

PEREIRA, Elio Gomes. **O Ensino na Academia da Polícia Militar em Goiás: Matrizes Curriculares – Mudanças e Permanências 1970-2012**. 244 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de História, Cultura e Poder, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2013.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SOUZA Baltazar Donizete de. **O Ensino Policial e a Formação de Oficiais na Academia de Polícia do Estado de Goiás**. 189 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Educação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2003.

ZARIFIAN, F. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE. ROTEIRO PARA ENTREVISTA



ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DA COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS



NOME: Carlos Antônio Borges

POSTO: Coronel PM

FUNÇÃO: Comandante do CAPM

1. Como comandante, quais os critérios que o senhor utiliza para tomada de decisão no que tange a escolha do seu pessoal?
2. Como é realizada a gestão do efetivo do CCAPM?
3. O regulamento do Comando da Academia de Polícia Militar diz que o Chefe da Divisão de Ensino será um oficial superior e o Chefe da Seção de Ensino um capitão, ambos possuidores do Curso de Técnica de Ensino (CTE). Com base em que critérios são escolhidos esses oficiais? O senhor olha as atribuições pessoais, o currículo ou formação acadêmica desses profissionais? E o Curso de Técnica de Ensino é ofertado hoje para os oficiais?

4. A gestão de competência se baseia no CHA (competência, habilitada e atitude), sendo a Polícia Militar uma Instituição baseada na hierarquia e disciplina, qual é o modelo de gestão que predomina aqui no CCAPM?

5. O senhor já foi comandante dessa Unidade, sendo assim o senhor tem aplicado os mesmos métodos utilizados em sua gestão anterior?

6. Atualmente existem lacunas no que tange a gestão do pessoal, assuntos que carecem de normatização. O que está sendo feito na sua gestão no sentido de suprir essa necessidade.

7. Não há no CAPM nenhum dispositivo legal que regule as atribuições das seções, uma vez que foram criadas com base na redação que regula a Academia de Polícia Militar de Goiás, sendo assim como são definidas as competências dessas seções?