

# O INGRESSO DE OFICIAIS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

THE ENTRY OF OFFICIALS IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS  
UNDER THE PERSPECTIVE OF THE MANAGEMENT BY COMPETENCES

MAIA, Maria Luiza Castro<sup>1</sup>  
COSTA, Leon Denis da<sup>2</sup>

## RESUMO

A pesquisa estudou a viabilidade de readequar as vagas disponíveis para o ingresso no Curso de Formação de Oficiais, para o Quadro de Oficiais Combatentes, com vistas a permitir o ingresso de candidatos previamente qualificados em variadas áreas de conhecimento, não apenas o Direito. O recrutamento e seleção de profissionais com habilidades prévias são instrumento para a implementação da gestão por competências na Polícia Militar do Estado de Goiás, segundo a qual a admissão de profissionais com experiência e afinidade em específica área de seu domínio é mais propícia a atingir os objetivos institucionais com maior efetividade. Foram realizadas entrevistas com oficiais de quatro grandes comandos da Corporação, nas quais vislumbrou-se a eficácia da formação em Direito, no que diz respeito à atividade de polícia ostensiva e a insuficiência de oficiais qualificados em áreas específicas, relativas à atividade meio, que demandam conhecimento técnico. Observou-se, também, a possibilidade de ingresso de profissionais especializados, além dos bacharéis em Direito, no CFO, visando uma maior abrangência de oficiais capacitados e a identificação das competências que tem sido exigidas nos comandos citados, sendo a maioria relacionada com a atividade meio e estranhas ao Direito. As dificuldades encontradas são alusivas à regularização legislativa em relação ao ingresso no quadro de oficiais com formação nas diferentes áreas, realidade que implicaria grande mudança na Corporação e ao desafio de superação à resistência daqueles que compõem o quadro atualmente e possuem apenas formação jurídica.

**Palavras-Chave:** Gestão por competências. Habilidades prévias. Oficialato. Áreas do conhecimento.

## ABSTRACT

The aim of this research is to study the feasibility of re-adjusting the vacancies available for admission to the Officers Training Course, for the Combatants Officers, in order to allow the entry of previously qualified candidates in various areas of knowledge, not just Law. The recruitment and selection of professionals with previous skills are instrumental to the implementation of competency management in the Military Police of the State of Goiás, according to which the admission of professionals with experience and affinity in a specific area of their domain is more propitious to reach

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Formação de Oficiais – 45ª Turma – do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM), marialuizacastro@hotmail.com; Goiânia – GO, novembro de 2018.

<sup>2</sup> Orientador: Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Goiás, Professor Titular do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM), leondenis1978@gmail.com, Goiânia – GO, novembro de 2018.

the objectives most effective. Interviews were carried out with officers of four large commands of the Corporation, in which the effectiveness of training in Law was observed, with regard to ostensive police activity and the lack of qualified officers in specific areas, related to the middle activity, that demand technical knowledge. It was also observed the possibility of joining specialized professionals, in addition to law graduates, in the CFO, aiming at a greater comprehensiveness of trained officers and the identification of the competencies that have been demanded in the mentioned commands, being the majority related to the activity mean and foreign to the law. The difficulties encountered are alluding to the regularization of legislation in relation to joining the officers trained in the different areas, a reality that would imply a great change in the Corporation and the challenge of overcoming the resistance of those who are currently members and have only legal training.

**Keywords:** Management by competencies. Previous skills. Officialdom. Knowledge areas.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências se trata de um modelo de gerenciamento atual para empresas, a qual objetiva definir perfis profissionais que oportunizem o maior proveito e harmonização ao negócio. Propõe-se a planejar, absorver, desenvolver e mensurar, nas diferentes esferas da organização (individual, grupo e organização), as competências necessárias para o alcance dos objetivos.

A proposta da gestão por competências é entender quais são as competências organizacionais sensíveis para o sucesso do negócio, implantá-las na forma de competências profissionais e progredi-las em conjunto com o quadro de colaboradores internos.

No contexto da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), a relevância da gestão por competências se insere no recrutamento e seleção de profissionais previamente qualificados para a carreira de oficial, mediante o Curso de Formação de Oficiais (CFO), em áreas carentes de mão de obra especializada, como é o caso da necessidade de administradores, contabilistas, profissionais que lidam com informática, engenheiros, arquitetos, para suprirem as demandas da instituição.

De acordo com o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás, Lei 8.033, de 02 de dezembro de 1975, o oficial é preparado ao longo de sua carreira para o exercício do comando, da chefia e da direção de organizações policiais militares. O estatuto conceitua comando, no seu art. 33 como a “soma de autoridade, deveres e responsabilidade de que o Policial-Militar é investido legalmente, quando conduz homens ou dirige uma organização Policial-Militar.” (GOIÁS, 1975).

Os oficiais são os líderes capacitados para o gerenciamento das atividades de polícia, com iniciativa pensam ações, cuidam de sua execução e a depender do desdobramento, devem ser criativos e determinar soluções outras.

Pode-se observar que o exercício do oficialato não se restringe apenas à função de chefia da polícia ostensiva, que é a genuína atividade policial, mas abrange o desenrolar da atividade meio, a qual envolve o conhecimento em outras áreas de gestão.

Atualmente, os cargos de oficial da PMGO, que compõem o quadro de carreira de oficiais, denominado Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM), estão preenchidos exclusivamente por profissionais da área de Direito, a qual também é necessária e diretamente ligada à atividade fim da instituição.

No entanto, considerando que a atividade meio também faz parte da missão institucional, surgem as indagações: a PMGO carece de variadas formações acadêmicas ou profissionais no quadro de oficiais? É possível realizar um recrutamento de profissionais visualizando as áreas carentes da instituição? A gestão da polícia militar realmente precisa de oficiais com outras formações acadêmicas ou profissionais?

A instituição que desenvolve sua gestão por competências objetiva um melhor desempenho das atividades, já que o processo de alocação de funcionários é baseado nas habilidades prévias do candidato em relação aos requisitos que o cargo exige, situação que possibilita angariar profissionais competentes e alinhados com as diretrizes e objetivos estratégicos.

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é estudar a viabilidade de readequar as vagas disponíveis para o ingresso no CFO, para integrar o QOPM e seguir a carreira de oficiais, permitindo o ingresso de candidatos previamente qualificados em variadas áreas de conhecimento, ao invés de destiná-las apenas aos bacharéis em Direito, visando a maior efetividade da atividade policial, por meio da gestão por competências.

Para tanto, será adotado para atingir os resultados esperados o método qualitativo, por meio de entrevistas submetidas a oficiais de grandes comandos da PMGO.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para Fernandes (2013), o modelo de gestão por competências é um conjunto de definições e atividades para alinhar de maneira satisfatória as competências das pessoas e da organização. Consiste na sintonia das contribuições dos funcionários, mediante suas competências individuais, com os objetivos do negócio, visando o desenvolvimento da organização.

Este autor considera que o modelo de competências representa um ciclo que envolve seis processos, julgados primordiais para as estratégias do negócio, quais sejam: recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, carreira, remuneração e sucessão.

Recrutamento e seleção são a gênese da escolha dos profissionais com o perfil adequado para o cargo em aberto e são as etapas mais observadas nesta pesquisa. Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), referido perfil é “a união dos requisitos e competências indispensáveis para cada cargo” (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 05). Acrescentam que o recrutamento de candidatos engloba um processo abrangente, o qual não basta ter a quantidade suficiente de pessoas, mas também o atributo necessário que conduzirá o funcionário a uma melhor adaptação à organização em que foi contratado e à empresa o cumprimento de seus objetivos.

Trata-se da comunicação formal ao público externo de que há vagas em aberto na empresa, as quais estabelecem requisitos para que possam ser preenchidas. Visa encorajar e estimular profissionais a se candidatarem para a vaga na organização.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), a seleção é a eleição do candidato mais apropriado, entre todos os recrutados, mediante diversos instrumentos de diagnóstico, mensuração e contraste de dados. Nos processos de seleção externos, os instrumentos mais utilizados são análise curricular, provas de conhecimentos ou capacidades, testes psicológicos, técnicas de simulação e entrevistas.

As etapas de recrutamento e seleção bem elaboradas aumentam as probabilidades de captação de talentos para as instituições.

O processo de avaliação serve para mensurar o cumprimento das obrigações de uma pessoa em seu ofício, com base em critérios nítidos previamente estabelecidos, objetivando o ajuste do desempenho e desenvolvimento do profissional e da organização. É uma etapa baseada nas expectativas da empresa em relação às

atividades da pessoa, uma análise entre o que a pessoa realmente vai fazer e o que se espera dela.

A etapa de treinamento e desenvolvimento é uma alternativa que pode ser utilizada pela empresa para promover programas de treinamentos e despertar nas pessoas as competências necessárias aos objetivos institucionais, além de aperfeiçoar suas habilidades prévias, adquirir conhecimento e, por sua vez, transmiti-los aos demais colaboradores.

Está ao alcance dos diretores providenciar cursos de capacitação, estágios, reciclagem, palestras, como estratégia de atingir metas e consequentemente bons resultados.

Em relação à carreira, esta pode ser definida como uma cadeia de experiências profissionais que transfere a pessoa para níveis de complexidade maiores, com projetos mais desafiadores e demandas mais esmeradas, a exemplo da promoção, e refletirá positivamente na remuneração.

A remuneração é a recompensa pecuniária dada ao trabalhador em função de seu ofício, ao valor que agrega à organização. É natural que a recompensa seja maior ao funcionário que mais agrega valor.

O processo da sucessão prepara pessoas para assumirem funções críticas do negócio, em substituição, e garantir os resultados de negócio da empresa.

## 2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

O art 2º, inciso II, do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, sobre política para desenvolvimento de pessoal define gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes são as três vertentes do conceito de competência, mencionados pela doutrina como CHA. Para Durand (2000), citado por Brandão e Guimarães (2001), o conhecimento é a informação, a bagagem intelectual da pessoa, adquirido mediante a vivência, o saber o que fazer e por que fazê-lo, o entendimento do mundo. A capacidade de ponderar situações, com base nas compreensões íntimas da pessoa.

A habilidade é a técnica, a perícia, o saber como fazer, a utilização da ferramenta correta para averiguar um problema e definir qual a melhor resolução. As

habilidades podem ser intelectuais, quando exigem uma resposta mental do indivíduo, ou motoras, as que demandam reflexos neuromusculares.

A atitude está relacionada à vontade de fazer, o interesse e a determinação. O fenômeno da atitude é aumentar a condição de reatividade positiva ou negativa de uma pessoa, trata-se de sua propensão a reagir diante de situações que a estimule.

Para Rossato (2002):

A competência é uma habilidade portátil que lhes permite desempenhar atividades e ações, adotar um comportamento, tomar decisões e atitudes, assumir responsabilidades, debater sobre um assunto e gerar resultados, podendo ser utilizada em diferentes contextos profissionais ou dentro dos objetivos organizacionais, contribuindo muito para o alto desempenho dos indivíduos, das equipes e da própria organização. Essa competência pode ser trabalhada, desenvolvida e melhorada, continuamente, ao longo da sua vida, à medida que as pessoas acumulam experiências, aprendem a controlar suas emoções e seus impulsos e conseguem se automotivar. Para tanto, é necessário que cada ser humano conheça sua própria competência. (ROSSATO, 2002, p. 51)

O alcance dos objetivos de uma instituição pública representa uma maneira de aumentar a qualidade e a eficiência da administração. No âmbito da PMGO, a primeira utilização da gestão por competências seria mapear as necessidades da instituição para determinar as carências e respectiva abertura de vagas para as áreas identificadas.

Ato contínuo, poderia acontecer a fase de recrutamento dos profissionais, por meio de edital, voltado para grupos específicos e portadores das competências estratégicas requeridas pela organização. O foco principal seria angariar servidores com aptidão para desempenhar com êxito sua futura função e progredir com motivação em suas carreiras.

Em razão da natureza de concurso público, o acesso ao cargo acontece mediante concurso público com aplicação de provas e comprovação de títulos, psicotestes, avaliação física e médica, além da realização de CFO.

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VARIADAS ESPECIALIDADES ACADÊMICAS OU PROFISSIONAIS

Atualmente, as vagas para ingresso no CFO são reservadas exclusivamente para bacharéis em Direito, que posteriormente serão alocados no QOPM, quadro dos oficiais que possuem uma carreira no oficialato com previsão até

o último posto, o de Coronel PM, que implica exercício de comando, quando comparado a outros quadros de oficiais existentes na PMGO.

Os Quadros de Oficiais Auxiliares (QOA) e de Oficiais Músicos (QOM) são previstos para o ingresso de primeiros sargentos e subtenentes com, no mínimo, 16 anos de carreira, para atingir os postos de segundos e primeiros tenentes, capitães e majores, que desempenham as “funções administrativas, operacionais e atividades relacionadas à Polícia Judiciária Militar, sem intromissão nas atribuições específicas ou técnicas dos demais quadros”, conforme dispõe o art. 2º da Lei 19.452/2016 (GOIÁS, 2016).

Para estes quadros, além da carreira como praça e a conclusão do respectivo curso de aperfeiçoamento de sargentos, o nível de escolaridade exigido é a conclusão do ensino médio em instituições reconhecidas pelo MEC.

O QOA desenvolve atividades de assessoramento, auxílio e cooperação ao Comando juntos aos efetivos operacionais nas diversas frentes de serviço.

Ao oficial músico cabe a gestão do corpo musical e suas frações, desenvolvendo atividades de caráter técnico-musical e administrativas militar.

Os oficiais destes quadros não exercem funções de comando e não podem ser transferidos para outros quadros, tampouco se matricularem em cursos de aperfeiçoamento e formação não previstos para sua carreira.

O Quadro de Oficiais de Saúde (QOS), tem previsão no art. 2º, §2º, da Lei 17.091, de 02 de julho de 2010, e abrange profissionais ligados à área da saúde:

§ 2º Os Oficiais Multiprofissionais, de que trata a alínea “c” do Anexo II – QUADRO DE OFICIAIS DE SAÚDE –QOS–, devem ser portadores de diplomas de curso superior registrados no Ministério da Educação e fornecidos por instituições de ensino superior, oficiais ou particulares autorizadas, das áreas de enfermagem, assistência social, psicologia, farmácia, biomedicina, bioquímica, fonoaudiologia, fisioterapia, nutrição, engenharia de segurança do trabalho, educação física e veterinária e/ou portadores de diplomas de cursos técnicos ou auxiliares com certificados de mais de dois anos de atuação das áreas de laboratório e análises clínicas, saúde bucal, radiologia e enfermagem, bem como ser, ainda, possuidores do Curso de Habilitação de Oficiais Multiprofissionais. (GOIÁS, 2010).

A atividade policial guarda relação diretamente com a carreira jurídica, especialmente pelo trato com questões de Direito nas ruas, em razão dos policiais serem os primeiros profissionais a intervir nas situações dos particulares, ou de flagrarem atos considerados ilícitos. Também em situações internas como a instauração de procedimentos administrativos, inquérito policial militar e a mais recente atribuição da PMGO, o Termo Circunstanciado de Ocorrência.

Sucedem que a atividade policial militar não se restringe apenas às questões jurídicas. Há uma sorte de demandas que exigem mais do que criatividade, principalmente do oficial, reclamam habilidades técnicas para o desenvolvimento.

É neste sentido que a abertura de vagas para outras áreas de conhecimento, além de Direito, seria eficaz para incrementar o andamento do trabalho da Polícia Militar e provocar sua otimização. São áreas que necessitam especial apoio: engenharia, arquitetura, administração, ciências contábeis, educação física e informática.

Identificadas as áreas carentes de profissionais efetivamente qualificados, que representam as lacunas de competências da instituição, reconhece-se a necessidade de recrutamento e seleção de novos especialistas.

O recrutamento e a respectiva seleção na carreira de oficial da PMGO se dá mediante concurso público, de provas e títulos, e fases complementares de exames médicos, testes psicológicos e exame de aptidão física.

Nestas fases, já poderia haver a previsão de vagas para áreas variadas, reconhecendo as aptidões prévias dos candidatos, em conformidade com uma das fases do processo de implantação da gestão por competências.

Cumpra ressaltar que durante o CFO os cadetes ainda não adquiriram a estabilidade prevista constitucionalmente para os militares. Neste sentido, a etapa de avaliação é latente neste período, no qual é avaliado o desempenho do policial e seu aproveitamento durante o curso de formação. Corresponde aos servidores civis, ao lapso do estágio probatório.

O processo de treinamento e desenvolvimento são praticados na PMGO por meio de cursos que são propostos durante a carreira do oficial, principalmente àqueles reservados aos altos comandos, sem prejuízo de congressos e convenções que são regularmente promovidos.

A carreira e a remuneração do policial militar oficial são crescentes e previstas em lei, com recompensa pecuniária bastante atrativa, o que aumenta a motivação da tropa.

Para Brandão e Guimarães (2001), é agradável ao servidor que desde logo ingresse na administração pública tenha a visão de seu plano de carreira, atingível, factível e com grandes possibilidades de progressão, que atenda suas expectativas de evolução pessoal e profissional, e conseqüentemente se sinta valorizado e estimulado a continuar na instituição.

Neste sentido, verifica-se que todos os processos de instalação ou manutenção da gestão por competências na PMGO são viáveis ou até mesmo já existentes na organização, merecendo destaque e maior evidência o recrutamento e seleção de profissionais de variadas áreas de conhecimento.

A introdução de múltiplas áreas poderia proporcionar uma autossuficiência para a Polícia Militar, já que estaria coberta por profissionais capacitados em áreas bastante variadas, o que facilitaria a gestão dos projetos necessários nas searas específicas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este artigo se propõe a estudar a viabilidade de readequar as vagas disponíveis para o ingresso no CFO, para integrar o QOPM e seguir a carreira de oficiais, permitindo a admissão de candidatos previamente qualificados em variadas áreas de conhecimento, como engenharia civil, engenharia elétrica, arquitetura, administração, ciências contábeis, educação física, informática, entre outras.

A abertura de vagas para diversas áreas de conhecimento, além de Direito, seria eficaz para incrementar o andamento da atividade meio da Polícia Militar e provocar sua otimização, consagrando a gestão por competências na instituição.

Neste sentido, foi realizada a coleta de informações por meio de entrevistas presenciais, para as quais foram providenciados agendamentos de horários com coronéis de grandes comandos da Corporação, pois são os maiores cargos ocupados por gestores militares, os quais têm ciência das fragilidades e dos potenciais de sua tropa e puderam exprimir opinião a respeito da relevância do ingresso de oficiais em diversas especialidades acadêmicas ou profissionais. Não houve especificação dos grandes comandos para preservar a identidade e resguardar as ideias e opiniões expressas no estudo.

Além disso, referidos comandos contam com grande número de oficiais empregados na atividade meio da Polícia Militar, os quais são objeto de estudo desta pesquisa.

As entrevistas tiveram o áudio gravado, com o respectivo consentimento dos comandantes entrevistados. Suas questões foram semi-estruturadas, a fim de evitar qualquer influência do entrevistador no momento das perguntas.

As respostas de cada entrevistado foram transcritas e comparadas entre si, observando se guardam semelhança e se coadunam com o que foi discutido na literatura revisitada dessa pesquisa. Assim, desta análise, será possível perceber se realmente existem e quais são as áreas de conhecimento carentes de profissionais especializados na PMGO.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como medida de preservação de identidade e não exposição das opiniões dos quatro entrevistados, estes serão denominados de “Gestores” e enumerados de 1 a 4 e seus respectivos comandos nomeados de “Comando A”, “Comando B”, “Comando C” e “Comando D”.

Preliminarmente, foi possível sintetizar as respostas obtidas nas entrevistas, conforme quadro a seguir:

Quadro 1: Visão geral dos resultados obtidos

<b>Gestores</b>	<b>Gestor 1</b>	<b>Gestor 2</b>	<b>Gestor 3</b>	<b>Gestor 4</b>
<b>Suficiente para atividade fim</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Suficiente para atividade meio</b>	Não	Não	Não	Não
<b>Áreas carentes</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Necessita graduação específica</b>	Sim	Sim	Sim	Não
<b>Necessita apenas especialização</b>	Não	Não	Não	Sim
<b>Importante absorver habilidade prévia</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Viabilidade de CFO várias áreas do conhecimento</b>	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: (O autor, 2018)

Desta análise, pode-se afirmar de uma maneira geral que os Comandantes vislumbram a efetividade da formação em Direito para o desempenho de atividades operacionais e em relação à atividade meio da Corporação existe uma parcial concordância a respeito de áreas carentes de profissionais especializados.

Também há uma parcial concordância a respeito da graduação preliminar em áreas específicas, em contrapartida à especialização dos bacharéis em Direito.

Dos dados relacionados, observa-se a importância da admissão de oficiais com habilidades prévias em áreas determinadas e a parcial concordância a respeito

de ingresso de oficiais em áreas variadas para o CFO, com a finalidade de atingir os objetivos corporativos.

#### 4.1 QUANTO ÀS ÁREAS ACADÊMICAS OU PROFISSIONAIS

Em entrevista presencial realizada com quatro gestores, todos eles concordaram que o ingresso de oficiais qualificados apenas na área de Direito tem sido eficaz para o desenvolvimento da atividade de polícia ostensiva da PMGO.

A formação em Direito pode ser considerada uma habilidade prévia do oficial, pois o contato antecedente com as disciplinas afetas à atividade policial cria uma afinidade entre o profissional e sua função, e conseqüentemente com a vivência no desenvolvimento das atribuições persegue os objetivos institucionais.

O desenvolvimento oriundo do contato diário com a atividade ostensiva é uma das expressões da competência abordada nesta pesquisa e corroborada por Rossato (2002) ao determinar que uma competência já existente pode ser trabalhada, desenvolvida e melhorada continuamente ao longo da vida do profissional, o qual vai acumulando experiências e controlando suas ações de maneira responsável.

Em relação à atividade meio, os gestores assentiram a insuficiência em áreas específicas que não são supridas unicamente pelos profissionais formados em Direito, seja pela necessidade da admissão dos especialistas ainda na fase de recrutamento e seleção, seja pela prerrogativa governamental de promover treinamentos direcionados para determinadas searas na Corporação.

Para Limongi-França e Arellano (2002), as etapas de recrutamento e seleção bem elaboradas aumentam as probabilidades de captação de talentos para as instituições. Desta forma, o ingresso de profissionais já qualificados em diversas áreas do saber apontariam para a otimização e eficiência também da atividade meio na PMGO.

Três dos quatro gestores entrevistados foram capazes de indicar as áreas com maior privação de oficiais especializados. O Gestor 1 aponta escassez em ciências contábeis aos oficiais que lidam com gestão e finanças, engenharias e arquitetura, uma vez que há demanda em funções que visam a reforma das unidades e planejamento técnico nas respectivas áreas.

O Gestor 2 afirma a insuficiência de profissionais de ciências contábeis, engenharia e veterinária. Acredita na falta de oficiais principalmente na área de

gestão, no que concerne à gestão da coisa pública. Acrescenta também tecnologia da informação, telecomunicações e formação acadêmica na área de material bélico.

O oficialato exige do policial desenvoltura e criatividade para lidar com as demandas de sua atividade, no entanto, existem áreas específicas que requisitam conhecimento técnico, como é o caso de contabilidade e telecomunicações citadas, que requerem afinidade e sabedoria, as quais adquiridas previamente tornariam o serviço muito mais fluido. O treinamento disponível pelo governo serviria para aperfeiçoar as habilidades e não ainda capacitar de maneira primária o profissional.

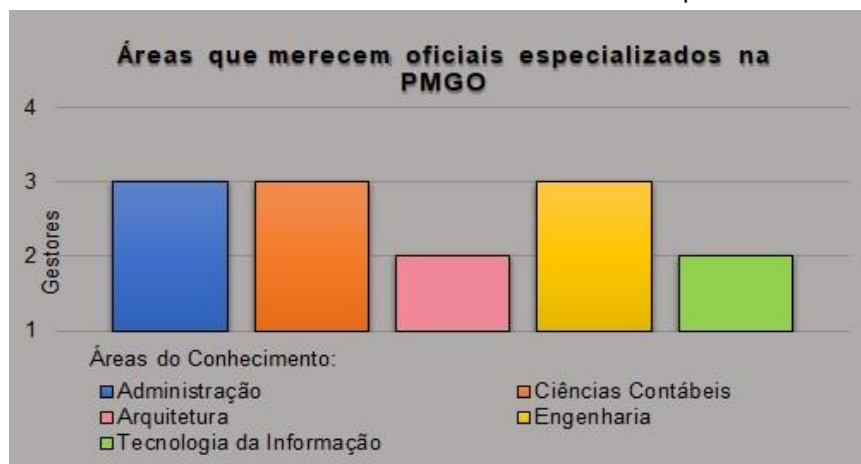
Pires (2005) corrobora com a ideia levantada nesta pesquisa de que angariar profissionais já qualificados é uma maneira eficaz planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias existentes nos especialistas para a consecução dos objetivos organizacionais.

O Gestor 3 aponta a escassez de profissionais especializados nas seguintes áreas: gestão hospitalar; administração de pessoal e recursos financeiros; gestão eficiente dos recursos materiais e tecnológicos; gestão das atividades pedagógicas, voltadas ao ensino, formação e capacitação profissional; gestão de projetos de interesse da PMGO e planejamento de ações e políticas voltadas para a segurança pública.

Todas essas áreas estão ligadas aos seguintes cursos: administração, estatística, pedagogia, educação física, saúde coletiva, engenharia da computação, ciências contábeis, gestão de projetos, informática, sistemas de informação, gestão da tecnologia da informação, biblioteconomia, comunicação social, gestão pública, gestão da qualidade, recursos humanos, segurança no trabalho e gestão hospitalar.

Foi possível identificar áreas citadas com maior recorrência entre os gestores ao longo das entrevistas, conforme se pode observar do gráfico a seguir:

Gráfico 1: Áreas do conhecimento carentes de oficiais especializados



Fonte: (O autor, 2018)

Neste sentido, estão identificados os cursos de graduação, juntamente com Direito, que poderiam passar a compor os requisitos exigidos para o cargo de oficial QOPM na PMGO, quais sejam, administração, arquitetura, tecnologia da informação, ciências contábeis e engenharia.

Para Brandão e Guimarães (2001), é agradável ao servidor que desde logo ingresse na administração pública tenha a visão de seu plano de carreira, atingível, factível e com grandes possibilidades de progressão, o que aconteceria invariavelmente com os profissionais ao ingressarem no CFO.

Oportuno comentário a respeito da opinião do Gestor 4, porque este acredita que nenhuma área acadêmica ou profissional merece oficiais especializados, pois considera que as carências no âmbito da atividade meio não estão em nível de graduação, mas em especialização do profissional bacharel em Direito, que deve ser fomentada pela própria PMGO, mediante cursos da Escola de Governo.

O entendimento do Gestor 4 se harmoniza com o dos autores Limongi-França e Arellano (2002) a respeito de treinamento e desenvolvimento do profissional, uma alternativa que pode ser utilizada pela instituição para promover programas de treinamentos e despertar nas pessoas as competências necessárias aos objetivos institucionais. No entanto, esta pesquisa tem maior inclinação para a readequação para a estrutura do CFO, abarcando diversas áreas do saber.

#### 4.2 QUANTO ÀS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS

Questionados a respeito da importância do aproveitamento das habilidades prévias dos profissionais como fator contributivo para a atividade policial, os quatro Gestores concordaram que seria de valia para a PMGO, o aproveitamento de mão de obra qualificada em esfera singular.

O fato de direcionar o profissional para áreas de sua afinidade e interesse maior se incorpora à visão de Rossato (2002), pois a competência é uma habilidade portátil que permite ao profissional desempenhar atividades e ações, adotar comportamentos, tomar decisões e atitudes, assumir responsabilidades e gerar resultados para a instituição dentro dos objetivos organizacionais.

Neste caso, as experiências prévias dos oficiais poderiam ser empregadas de maneira eficiente e otimizada nas áreas de interesse.

Inquiridos a respeito das competências que tem sido exigidas dos oficiais nos respectivos comandos, o Gestor 1 afirmou que se tem exigido dos oficiais a competência administrativa.

O policial mesmo que não tenha muita habilidade com administração, com o tempo vem a aprender. Então, a polícia exige que ele tenha um conhecimento de administração, como administração de empresas. Só que tem algumas nuances, são áreas específicas, principalmente na área de Recursos Humanos. Nós temos cursos de formação na Escola de Governo, só que não atende, nem capacita com excelência nossos profissionais, deixa muito a desejar. (GESTOR 1)

No “Comando B”, além do curso de Direito, principalmente para quem trabalha com licitações e compras, demanda-se do oficial a gestão da coisa pública, segundo a conceituação da Administração, o zelo com o patrimônio do Estado, as contas públicas, a forma como deve ser administrado o material bélico. Há a exigência de exercer atividade na área de telecomunicações, para a qual o oficial não teve o treinamento, nem tem a formação adequada.

No “Comando C”, a principal competência exigida dos oficiais é a jurídica.

No “Comando D”, demanda-se o conhecimento na área de educação, de ensino, na área de gestão, de projetos e licitação.

Nota-se que entre as competências exigidas dos oficiais em grandes comandos, estão aquelas reconhecidas como carentes de profissionais especializados como Administração e Ciências Contábeis, enfatizando que se tais áreas forem incluídas no acesso ao CFO teriam utilização prática na busca pela realização dos objetivos organizacionais e a implantação da gestão por competências na PMGO.

Este modelo de gestão por competências, sustentado nesta pesquisa, é entendido por Fernandes (2013) como responsável por alinhar de maneira satisfatória as competências das pessoas e da organização. Consiste na sintonia das contribuições dos funcionários, mediante suas competências individuais, com os objetivos do negócio, visando o desenvolvimento da organização.

#### 4.3 QUANTO AO INGRESSO NO CFO QOPM

Os Gestores 1 e 2 acham viável o ingresso de oficiais em áreas diversas, estranhas ao Direito, no CFO. O Gestor 2, inclusive, acredita que seria um grande avanço para a Corporação empreender neste sentido.

O Gestor 3 considera viável o ingresso de profissionais de diversas áreas em um curso de formação de oficiais, sendo mantido um CFO correlato para os bachareis em Direito.

Entende esta pesquisa que a possibilidade de existir um CFO com profissionais de variadas áreas seria uma maneira de admitir as carências existentes na Corporação, principalmente no que diz respeito à atividade meio e promover recrutamento e seleção dos especialistas com perfil adequado para ingressar na Instituição.

A determinação deste perfil profissional almejado por esta pesquisa é abordada por Carvalho, Passos e Saraiva (2008) como a harmonia dos requisitos e competências indispensáveis ao cargo, os quais podem ser indicados mediante mapeamento das vagas existentes e suas respectivas exigências.

O Gestor 4 não concebe a possibilidade do ingresso de oficiais em áreas variadas no CFO, pois significa a criação de novo quadro e esta situação gera conflito entre os quadros existentes.

O objetivo levantado nesta pesquisa acerca da possibilidade de ingresso de várias áreas profissionais no CFO QOPM não é a de criação de novos quadros, conforme opinião dos gestores 3 e 4. O propósito analisado é formar oficiais capacitados em gestão de polícia ostensiva que seriam mais tarde direcionados para as áreas de natural interesse e afinidade, pela razão de ser graduado.

O Gestor 2, a quem esta pesquisa tem integral acolhimento, acredita que o melhor caminho é trazer profissionais com outras competências para serem aproveitados dentro de suas respectivas áreas, para que possam contribuir mais com sua função policial militar e em prol da Corporação.

Logicamente que deveria haver uma reformulação da contratação, mas não podemos estar avessos à mudanças e principalmente mudanças que trarão o bem para nossa Instituição. Na verdade é isso que vai garantir a existência e continuidade da Corporação por tantos outros anos. (GESTOR 2)

Assim, em concordância com o Gestor 2, considera-se que a admissão de profissionais em diversas áreas no CFO representaria uma mudança muito bem vinda na estrutura da Corporação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou a viabilidade da readequação das vagas disponíveis para o ingresso no Curso de Formação de Oficiais, para o Quadro de Oficiais Combatentes, com vistas a permitir o ingresso de candidatos previamente qualificados em variadas áreas do conhecimento, não apenas o Direito.

Para tanto, verificou-se que a graduação prévia dos oficiais no curso de Direito tem sido eficiente para a atividade de polícia ostensiva da PMGO. Por outro lado, a formação apenas jurídica não tem atendido com excelência as demandas da atividade meio, que exigem mais do que criatividade, principalmente do oficial, reclamam habilidades técnicas para o desenvolvimento.

Desta maneira, constatou-se a necessidade de aprimoramento da atividade policial, por meio da oferta de vagas para o CFO QOPM nas áreas de administração, tecnologia da informação, arquitetura, engenharia e ciências contábeis, consideradas áreas carentes de profissionais especializados, porém com demandas permanentes.

A instituição que desenvolve sua gestão por competências visa um melhor desempenho das atividades, já que o processo de alocação de funcionários é baseado nas habilidades prévias do candidato em relação aos requisitos que o cargo exige, situação que possibilita angariar profissionais competentes e alinhados com as diretrizes e objetivos estratégicos.

Durante as pesquisas realizadas foi possível atingir o objetivo proposto nesta obra, no que se refere a identificar as áreas desabastadas de profissionais especializados, com habilidades preexistentes, e determinar que o CFO poderia abarcar estas áreas do saber.

Percebe-se inegável carência de oficiais nas citadas áreas, porém existe um óbice de cunho legislativo, consubstanciado na adequação da lei que rege o quadro de oficiais combatentes, atualmente restrito aos bacharéis em Direito.

O obstáculo encontrado se referiu à ausência de consenso a respeito do enquadramento dos oficiais com formações em áreas diversas no CFO QOPM, ressaltando-se apenas a viabilidade do ingresso.

Sugere-se para futuros trabalhos desenvolvidos nesta seara, que analisem especificamente qual a melhor maneira de promover a alteração na lei, para que possa abranger outros cursos de graduação, sem que implique a criação de novos

quadros e conseqüente enfraquecimento ou surgimento de conflitos entre os já existentes.

Diante do estudo, entende-se pela formação de oficiais capacitados em variadas áreas, inclusive Direito, forjados por meio do CFO QOPM, que seriam mais tarde direcionados para as áreas de natural interesse e afinidade, pela razão de serem graduados em âmbito específico, contribuindo, dessa forma, para o alcance dos objetivos organizacionais, por intermédio da gestão por competências.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas – ERA**. São Paulo. EAESP /FGV, v41. N.1, p 8-15. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf)>. Acesso em 20 jul. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)> Acesso em: 20 jul. 2018.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GOIÁS. Lei nº 8.033, de 02 de dezembro de 1975. **Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/1975/lei\\_8033.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1975/lei_8033.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei 17.091, de 02 de julho de 2010. **Dispõe sobre a alteração do subsídio dos oficiais e das praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, modifica as leis que especifica e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2010/lei\\_17091.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2010/lei_17091.htm)> Acesso em: 20 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 19.452, de 14 de setembro de 2016. **Reorganiza os Quadros de Oficiais Auxiliares (QOA) e Oficiais Músicos (QOM), da Polícia Militar do Estado de Goiás, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=21307](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=21307)> Acesso em: 20 jul. 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. e ARELLANO, E.B. **Qualidade de vida no trabalho**. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**.

Brasília: ENAP, 2005. Disponível em:

<[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro\\_gestao\\_competencias.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf)>.

Acesso em: 06 jun. 2018.

PAIVA, K. C. M; MELO, M. C. O. L. **Competências, gestão de competências e**

**profissões**: perspectivas de pesquisas. In: RAC, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368,

Abr./Jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2>>.

Acesso em: 06 jun. 2018.

ROSSATO, M.A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização,

transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência,

2002.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O senhor acredita que o oficial com ingresso em Bacharel em Direito tem sido suficiente para exercer as atividades meio e fim na PMGO?
2. O senhor acha que a PMGO possui áreas específicas carentes de profissionais especializados, que não aqueles com formação em Direito?
3. Quais áreas acadêmicas ou profissionais merecem oficiais especializados?
4. Na opinião do senhor, qual a importância do aproveitamento de habilidades prévias dos oficiais como fator contributivo para as atividades da Corporação?
5. O senhor acha que é viável a criação de vagas em diversas áreas para ingresso no CFO?
6. No Comando que o Senhor administra, quais competências têm sido exigidas dos oficiais?