



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

KARLA RESIO HAMU

**O IMPACTO DA INTRODUÇÃO DO POSTO DE TENENTE CORONEL NO
QUADRO DE OFICIAIS AUXILIARES DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE
GOIÁS: desafios e perspectivas**

GOIÂNIA - GO

2024



KARLA RESIO HAMU

**O IMPACTO DA INTRODUÇÃO DO POSTO DE TENENTE CORONEL NO
QUADRO DE OFICIAIS AUXILIARES DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE
GOIÁS: desafios e perspectivas**

Projeto de Pesquisa apresentado como exigência parcial para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação da Prof. Esp. Janaina Couto Mascarenhas e coorientação da Prof. Ma. Sophia Wieczorek Lobo.

GOIÂNIA - GO

2024

**O IMPACTO DA INTRODUÇÃO DO POSTO DE TENENTE CORONEL NO
QUADRO DE OFICIAIS AUXILIARES DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE
GOIÁS: desafios e perspectivas**

**THE IMPACT OF THE LEGISLATIVE INNOVATION OF THE POSITION
OF LIEUTENANT COLONEL INTO THE ROLE OF AUXILIARY OFFICERS OF
THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS: challenges and perspectives**

Karla Resio Hamu¹

Janaína do Couto Mascarenhas²

Sophia Wiczorek Lobo³

Resumo: O objetivo deste artigo foi analisar os desafios e perspectivas institucionais para a Polícia Militar do Estado de Goiás, acerca da inovação legislativa trazida pela Lei nº 14.751/2023, especificamente quanto à criação do posto de Tenente Coronel para os militares do Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA). Tal inovação implica na obrigatoriedade de alterar a lei estadual específica que regulamenta a carreira, promovendo a criação de vagas para o novo posto, delimitando responsabilidades e atribuindo função para os Oficiais Superiores do Quadro Auxiliar. Como procedimentos técnicos metodológicos, foram realizadas pesquisa bibliográfica e documental. Com objetivo exploratório, abordou-se o caso em estudo de forma qualitativa e levantamento de dados por questionário fechado aplicado a população de 1.119 Oficiais que pertencem aos quadros de Oficiais Superiores do Quadro QOPM, que são os gestores da Corporação, e de Oficiais do Quadro Auxiliar, que representam a categoria beneficiada com a ascensão funcional. Analisou-se a percepção dos 397 respondentes (taxa de resposta de 35,5%, IC 95%, erro estimado de 4%), que ponderaram quais adequações legislativas poderiam receber atenção especial do Comando da Corporação. Pelo exposto, este estudo revelou-se como fonte de informação capaz de auxiliar e orientar o tomador de decisão para que as alterações impostas pela Lei Orgânica Nacional possam ser implementadas na Polícia Militar do Estado de Goiás, sendo possível aproveitar a oportunidade para avaliar quais outras mudanças seriam viáveis, objetivando melhorar a qualificação profissional dos Oficiais do Quadro Auxiliar.

PALAVRAS-CHAVE: Militares Auxiliares; Adequação Legislativa; Qualificação Técnica.

¹ Graduada em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO). É atualmente Oficial da Polícia Militar do Estado de Goiás, ocupando o posto de Capitão do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM). Especialista em Ciências Criminais pela Universidade Anhanguera. Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: karlaresio@hotmail.com.

² Mestranda em Educação, Gestão e Tecnologia (UEG), MBA em Direito Empresarial (FGV/SP), Especialista em Direito Penal e Processo Penal (UCG/GO). Professora orientadora dos Cursos de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP) e Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP). Atualmente Coordenadora Pedagógica da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás. Policial Civil. E-mail: janainacouto@gmail.com

³ Graduada em Química pela Universidade de Brasília (UNB), com graduação sanduíche na Universidade de Illinois Urbana-Champaign, Estados Unidos da América. Especialista em Produtos Naturais de Plantas e Derivados pela Unyleya e em Gestão de Projetos pela Faculdade da Indústria do Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Química da UnB com visita técnica à Universidade de Copenhagen, Dinamarca. Doutoranda em Química pela Universidade Federal de Goiás (UFG). É atualmente perita criminal da Polícia Técnico-Científica de Goiás. Orientadora do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: sophia.wiczorek@gmail.com.

Abstract: The aim of this article was to analyze the challenges and institutional perspectives for the Military Police of the State of Goiás, regarding the legislative innovation aroused by Law No. 14,751/2023, specifically regarding the creation of the post of Lieutenant Colonel for the military members of the Auxiliary Officers Framework (QOA). Such innovation implies the obligation to change the specific state law that regulates the career, promoting the creation of vacancies for the new position, delimiting responsibilities, and assigning functions to the Senior Officers of the Auxiliary Staff. As technical methodological procedures, bibliographic and documentary research was carried out. With an exploratory objective, the case under study was approached in a qualitative and quantitative way and data collection using a structured questionnaire applied to a population of 1,119 Officers who belong to the ranks of Senior Officers of the QOPM Framework, who are the managers of the Corporation, and Officers of the Auxiliary Staff, who represent the category benefiting from functional advancement. The perception of the 397 respondents (response rate of 35.5%, CI 95%, estimated error of 4%) was analyzed, in which showed legislative adjustments could receive special attention from the Corporation Command. Based on the above, this study proved to be a source of information capable of assisting and guiding the decision maker so that the changes imposed by the National Organic Law can be implemented in the Military Police of the State of Goiás, making it possible to take advantage of the opportunity to evaluate which other changes would be viable, aiming to improve the professional qualifications of Auxiliary Staff Officers.

Keywords: Auxiliary Military; Legislative Adequacy; Technical qualification.

INTRODUÇÃO

A Lei nº 14.751 de 12 de dezembro de 2023, que institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, tramitou no Congresso Nacional por meio do Projeto de Lei nº 4363/2001 e foi apresentada através de uma proposição do Poder Executivo na data de 23 de março de 2001. Ao longo desses 23 anos, muitos ajustes foram feitos, de modo que sua sanção representa uma conquista para os militares das forças auxiliares do País (Brasil, 2023).

O presente estudo buscou analisar especificamente a inovação legislativa presente na Lei Orgânica Nacional, que trata da promoção ao posto de Tenente Coronel para os militares que pertencem ao Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA), fato este que ampliou o escopo da promoção por mérito. Esse instituto, por sua vez, infere-se de Chiavenato (2008, p.119), como um possível mecanismo de motivação em carreiras formalmente estabelecidas na administração pública gerencial.

Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas é um instrumento de valorização do capital humano, valor estratégico e de competitividade organizacional (Leite; De-Albuquerque, 2011), podendo-se afirmar que o capital humano é o grande responsável pelo sucesso ou fracasso de qualquer organização (Bento, 2008, p.11). Na Administração Pública, a gestão da compensação esteve relacionada exclusivamente com a gratificação como estratégia isolada de

desempenho, ignorando-se o quadro de competência necessário ao exercício funcional. Assim, recrutamento e seleção são focados nos cargos e não nas competências organizacionais necessárias (Carmo *et al*, 2018).

Segundo Shickmann (2010), para transição de um modelo de Administração Pública burocrática para gerencial e, portanto, da mera administração de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas, a capacitação é fator essencial e deve ocorrer de forma contínua, pois trata-se de um dos fatores motivacionais dentro de uma organização (Gomes, 2007). Assim, buscou-se destacar a importância da preparação e da capacitação das Praças que poderão ascender ao Oficialato, visando a busca pela qualidade da formação técnica do profissional que será entregue à sociedade.

A Teoria de Maslow estabelece que as pessoas são motivadas por estímulos interiores, conforme suas necessidades (Oliveira, 2023, p.25), iniciando-se nas biológicas e seguindo uma sequência piramidal hierárquica de necessidades indispensáveis à sobrevivência do indivíduo até o topo, contendo as necessidades motivacionais (Brandão *et al*, 2014). Essas precisam ser identificadas, refletidas e analisadas pelos Administradores que atuam em diferentes organizações (Oliveira, 2021, p.114).

Para esse diagnóstico a matriz SWOT é um recurso apropriado que Júnior (2021, p.3) afirma ser uma ferramenta auxiliar na análise de situação e tomada de decisão do gestor público, pois é sabido que qualquer alteração legislativa na carreira dos militares ocupantes do Quadro de Oficiais Auxiliares poderá afetar a motivação para com a expectativa de crescimento profissional, bem como para com o trabalho e suas atribuições, de forma que o Comandante deve ter a preocupação constante com o bem-estar e a satisfação de seus comandados.

Diante desse contexto, surgiu a pergunta que direcionou esta pesquisa: Quais os desafios e perspectivas institucionais advindos com a criação do posto de Tenente Coronel para o Quadro de Oficiais Auxiliares? Para responder à questão, esta pesquisa analisou as adequações necessárias para que as regras gerais previstas na Lei Orgânica Nacional sejam implementadas pela Corporação, aproveitando a oportunidade para rever os critérios existentes na lei específica que regulamenta a categoria, priorizando o aprimoramento profissional conforme as responsabilidades relacionadas às funções que poderão ser exercidas pelos Oficiais Superiores Auxiliares.

Apesar de tratar-se de uma lei que tramitou no Congresso Nacional por 23 anos, sua publicação é recente, havendo poucos estudos disponíveis relacionados ao tema proposto. Desta forma, a pesquisa científica, através do método dedutivo, foi conduzida com objetivo exploratório, utilizando o procedimento bibliográfico e análise documental, com base em

consulta a bancos de dados oficiais, bem como à legislação relacionada ao objeto deste artigo. Como complemento metodológico, utilizou-se da observação direta extensiva, abordando o problema de forma quali-quantitativa, através da aplicação de um questionário fechado, como instrumento apropriado para a coleta de dados (Lakatos, 2003, p.201).

Objetivamente, analisou-se a inovação legislativa e as perspectivas institucionais dela decorrentes, no intuito de apresentar uma proposta de revisão da Lei 19.452/2016, que regulamenta o Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares na Polícia Militar do Estado de Goiás, com adequações relacionadas aos requisitos para ingresso, qualificação técnica e progressão na carreira dos militares pertencentes ao Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA).

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Curso de Habilitação ao Quadro de Oficiais Auxiliares da Polícia Militar do Estado de Goiás (CHOA), regulamentado pela Lei nº 19.452, de 14 de setembro de 2016, é requisito principal para que o Subtenente e o 1º Sargento possam ascender aos postos do Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA), com início no posto de 2º Tenente, podendo chegar ao posto de Major (Goiás, 2016).

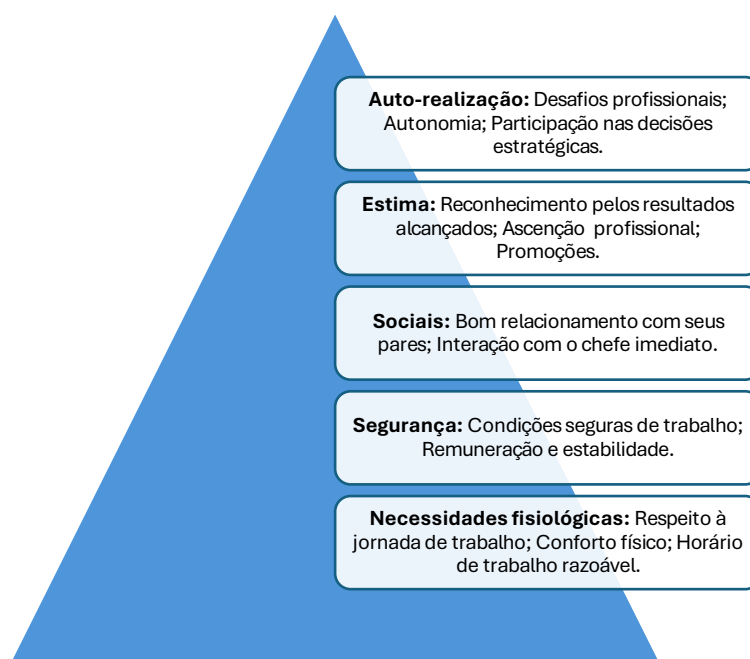
Com a publicação da Lei nº 14.751 de 12 de dezembro de 2023 (Lei Orgânica Nacional), foi incluído o posto de Tenente Coronel para a referida categoria, fazendo com que as leis específicas das organizações militares passem por adequações, visando atender as normas gerais previstas no novo diploma legal (Brasil, 2023).

Conforme a portaria que deu início ao último processo seletivo interno para o CHOA-2024 na Polícia Militar do Estado de Goiás, a progressão na carreira policial militar, permitindo que a Praça possa ascender ao Oficialato, objetiva valorizar o público *interna corporis*. No mesmo sentido, a carência de oficiais subalternos na Corporação, em especial no posto de 2º Tenente, traz a necessidade de realização periódica do referido curso, pois a presença do Oficial Subalterno à frente de frações de tropa é imprescindível (Goiás, 2023; Denkewski; Júnior, 2024).

Por tratar-se de uma promoção por reconhecimento profissional, esta inovação legislativa vai ao encontro da hierarquia das necessidades de Maslow, mais especificamente no que diz respeito à necessidade de estima, pois conduz sentimentos de valor, força, poder, prestígio, capacidade e utilidade (Chiavenato, 2008, p.233). Ao longo da sua carreira, Maslow criou diferentes teorias que se tornaram a base da Psicologia Humanista, porém a que mais se destacou foi a Teoria das Necessidades Humanas (Oliveira, 2021, p.102).

Nessa teoria, as necessidades humanas se organizam em hierarquias de prepotência, de modo que o aparecimento de uma necessidade, geralmente, repousa sobre a satisfação prévia de outra (Maslow, 1943, p.1), podendo ser agrupadas em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Chiavenato, 2008, p.234), conforme figura 1.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Chiavenato (2008, p.234), adaptado pela autora.

Com o objetivo de auxiliar em um futuro debate dentro da Instituição, foi realizado um estudo aplicando a Matriz SWOT na Gestão Pública, tendo em vista que esta ferramenta possui natureza complexa e multifacetada, sendo capaz de guiar o planejamento do tomador de decisão (Júnior, 2021, p.7).

Sabendo que o uso da Matriz SWOT permite ao Gestor enxergar qual o tipo de estratégia a Instituição deve priorizar (Medeiros, 2021, p.10), foi possível fazer as análises internas de pontos fortes e fracos, observando-se que o fato de a mudança advir de imposição legal, facilita o trabalho do Comando da Corporação, uma vez que já existe lei específica que regulamenta o tema e todas as alterações subsequentes tornam-se obrigação de agir e não mera faculdade do Gestor. Além disso, por tratar-se de carreira militar, a hierarquia auxilia no cumprimento das normas, independentemente da plena aceitação do público interno, podendo causar certa preocupação a dependência de estudo relacionado ao impacto financeiro decorrente da criação de vagas.

Pela ótica da análise externa, observou-se que este momento oportuniza o aprimoramento profissional e a análise quanto às atribuições decorrentes das funções a serem desempenhadas. Como possíveis ameaças, destacou-se a cobrança por parte dos representantes das entidades de classe, bem como de possível ressalva por parte da área econômica do Estado. A representação gráfica da análise SWOT encontra-se no quadro 1.

Quadro 1 - Matriz SWOT

ANÁLISE INTERNA	ANÁLISE EXTERNA
Forças	Oportunidades
- Existência de lei que organiza a carreira; - Obediência pela hierarquia.	- Aprimorar a qualificação profissional; - Delimitar atribuições para as funções.
Fraquezas	Ameaças
- Impacto financeiro; - Imposição legislativa; - Incerteza quanto à satisfação do público interno em relação às mudanças.	- Necessidade de aprovação da Secretaria da Economia; - Cobranças das entidades de classe.

Fonte: Medeiros (2021, p.10), adaptado pela autora.

Em conjunto com a criação do novo posto, o artigo 16, §2º, b, da Lei nº 14.751/23 também normatiza a exigência do curso de aperfeiçoamento para a habilitação dos Capitães para a promoção ao posto de Major, como requisito para progressão na carreira, não havendo distinção de quadros (Brasil, 2023). Desta forma, entende-se que os capitães QOA também deverão realizar o Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública para que estejam aptos à progressão aos postos de Major e Tenente Coronel.

Para a avaliação adequada destas mudanças, o Comandante Geral deve exercer a liderança institucional aplicando as práticas da Governança voltadas para a Administração Pública, pois um dos fundamentos da liderança é a responsabilidade pelos resultados produzidos através das diretrizes emitidas pela autoridade delegante (Brasil, 2014).

1.1 Impacto e perspectivas institucionais

Com a imposição legislativa para a criação do posto de Tenente Coronel para o Quadro de Oficiais Auxiliares, tornou-se necessário o estudo acerca das mudanças institucionais que esta inovação implicará, sendo de extrema importância a análise das atribuições e responsabilidades dos Oficiais Superiores do quadro QOA, bem como o quantitativo de vagas a serem criadas.

De acordo com o Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar do Estado de Goiás, o alto comando da Corporação é exercido por ocupantes do posto de Coronel. Já as

funções de Comando e Subcomando de Unidades e Chefias de Seções do Estado Maior são destinadas, preferencialmente, aos Oficiais que compõem o quadro QOPM (Quadro de Oficiais Policiais Militares), cabendo aos Oficiais QOA as funções de assessoramento a estes comandos e chefias (Goiás, 2024).

No que diz respeito à atribuição de função, verificou-se que o aplicado no Estado de Goiás está em consonância com o previsto na Lei Orgânica Nacional, que estabelece em seu artigo 15, incisos I e II, as definições e atribuições dos quadros em estudo, definindo que aos Oficiais aprovados em concurso público cabem as funções de comando, chefia, direção e administração superior dos diversos órgãos da Instituição, cabendo aos Oficiais oriundos da carreira de Praças as atividades complementares a estas (Brasil, 2023).

A inovação legislativa está presente apenas na nomenclatura dos quadros, estabelecendo que os oficiais QOPM passarão a compor o Quadro de Oficiais de Estado-Maior (QOEM) e os oficiais QOAPM passarão a compor o Quadro de Oficiais Especialistas (QOE).

Também foi possível verificar que essa atribuição se encontra de acordo com o praticado atualmente no ambiente acadêmico do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares, pois o referido curso está previsto no artigo 13 do Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás na modalidade de aperfeiçoamento, que objetiva preparar as praças que realizarem o CHOA para a ascensão funcional (Goiás, 2020).

Em outra análise, a criação de um novo posto implica o estudo quanto ao quantitativo de vagas, que, por sua vez, está diretamente relacionada ao impacto financeiro a ser apreciado pelo setor econômico do Estado. Para se chegar à quantidade ideal, foi utilizado como parâmetro o quantitativo de vagas existentes no Almanaque de Oficiais para os postos do quadro QOA (Goiás, 2024).

Na análise do Almanaque de Oficiais para as promoções de 28 de julho de 2024, observou-se que a proporção de um posto para o outro é escalonada em forma de pirâmide, ou seja, com a base maior e os demais postos em ordem decrescente. Levando em conta o último referencial aplicado para definir o quantitativo de vagas para Majores QOAPM, foi possível aplicar o percentual de **20%**, objetivando manter o escalonamento, o que possibilitou chegar ao número **5 (cinco)**, como sendo a quantidade máxima que o Comando da Corporação deve se atentar ao promover a alteração no referido quadro, conforme visualização na tabela 1.

Tabela 1 - Quadro de vagas existentes para o Quadro de Oficiais Auxiliares - QOA

POSTO QOAPM	QUANTIDADE	PERCENTUAL EM ESCALONAMENTO
Majores	025	21,73% das vagas de Capitão
Capitães	115	53,73% das vagas de 1º Tenente
Primeiros Tenentes	214	62,72% das vagas de 2º Tenente
Segundos Tenentes	341	Referencial para cálculo das vagas

Fonte: Almanaque de Oficiais para promoções de 28 de julho de 2024.

1.2 Adequações à Lei nº 19.452/2016

Como consequência das inovações legislativas trazidas pela Lei Orgânica Nacional, o Comando da Corporação passa a ter a obrigatoriedade de fazer a revisão da lei estadual que rege a categoria, o que gera a oportunidade para realizar a revisão de outros critérios relacionados à qualificação profissional e ascensão funcional.

Analisando a Lei estadual nº 19.452/2016, que dispõe sobre os Quadros de Oficiais Auxiliares, em conjunto com a Lei Orgânica Nacional, observou-se que alguns requisitos podem ser revistos no momento da propositura das alterações na lei específica, como a exigência de curso superior, o aumento do tempo do curso de formação, a implantação da modalidade de curso de habilitação e a definição de data única para a promoção de Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás (Goiás, 2016).

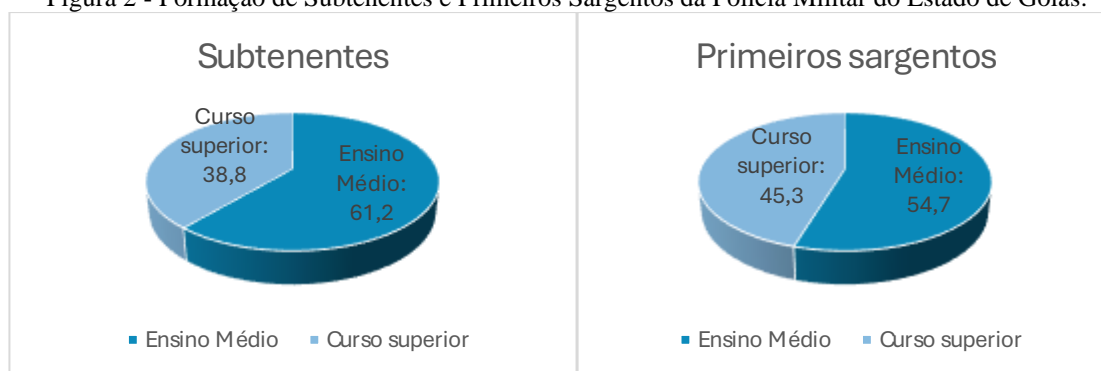
Por saber que os militares ocupantes do Quadro de Oficiais Auxiliares são oriundos da carreira de Praças, a perspectiva de inclusão do posto de Tenente Coronel QOA proporcionou a reflexão quanto aos critérios atualmente previstos para a ascensão da Praça ao Oficialato e quais outras mudanças seriam benéficas para a Instituição.

Conforme prevê o artigo 13, IX, da Lei Orgânica Nacional, o curso superior passa a ser requisito para ingresso na carreira militar (Brasil, 2023). Apesar de alguns estados da federação ainda exigirem o ensino médio para os interessados em realizar concurso público para a Polícia Militar, como é o caso do Estado de São Paulo, por exemplo (Edital nº 1/321/24), no Estado de Goiás todos os Soldados formados em 2003 e 2005 concluíram o curso graduados em Gestão em Segurança Pública e a comprovação de diploma de curso superior para o ingresso na carreira passou a ser exigida em 2008 (Goiás, 2008). Já para os candidatos ao concurso de Oficiais, o Bacharelado em Direito é exigido desde 2004 (Goiás, 2004).

Levando-se em consideração que há 16 (dezesseis) anos nenhuma pessoa pode prestar concurso para Soldado da Polícia Militar do Estado de Goiás sem possuir curso superior, não se justifica a inexigência de graduação em qualquer área para os Primeiros Sargentos e Subtenentes que pretendam ascender ao Oficialato.

Analisando o efetivo de Praças, hoje, a Polícia Militar do Estado de Goiás possui 618 subtenentes e 966 primeiros sargentos (Goiás, 2024). Através de dados extraídos do Sistema Integrado de Controle Administrativo (SICAD – Processo SEI 202300016002910), observou-se que 378 Subtenentes e 528 Primeiros Sargentos não possuem curso superior publicado em ficha funcional. Essas informações nos revelam que 61,16% dos Subtenentes e 54,65% dos Primeiros Sargentos que poderão fazer o Curso de Habilitação de Oficiais, possuem, apenas, o ensino médio (SICAD, 2024). A ilustração dos dados pode ser vista na figura 2.

Figura 2 - Formação de Subtenentes e Primeiros Sargentos da Polícia Militar do Estado de Goiás.



Fonte: SICAD (2024)

Sabendo que serão futuros Oficiais da Instituição, que desempenharão funções de maior complexidade e que, muitas vezes, auxiliarão em funções estratégicas, observou-se a incompatibilidade com a carreira a aceitação da formação de nível médio ou inferior.

Neste ponto específico, o artigo 39 da Lei Orgânica Nacional estabelece a *vacatio legis* de 6 (seis) anos para a adoção do requisito de escolaridade para ingresso na instituição militar (Brasil, 2023). Tendo em vista que o Curso de Habilitação de Oficiais trata-se de um curso de aperfeiçoamento, não há impedimento para a adoção imediata deste requisito para os candidatos ao CHOA.

O artigo 16, §2º, b, da Lei nº 14.751/23, normatiza a exigência do curso de aperfeiçoamento de oficiais para a habilitação dos Capitães para a promoção ao posto de Major, como requisito para progressão na carreira, não havendo distinção de quadros (Brasil, 2023). Desta forma, verificou-se que é necessário exigir o Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública para os Capitães do Quadro Auxiliar para que estejam aptos a exercerem as funções de Oficial Superior, compatível com o discutido por Marques (2023).

Sabendo que as atribuições dos Oficiais do quadro em estudo são complementares às funções estabelecidas para os Oficiais que ingressaram por meio de concurso público, entende-se que é necessário estudar a viabilidade de oferecer um curso de especialização em separado,

que possa preparar os futuros Majores e Tenentes Coronéis QOA para o melhor assessoramento dos gestores da Instituição.

Por tratar-se de uma promoção por mérito intelectual, após aprovação em processo seletivo interno realizado através da avaliação de provas e títulos, o Gestor da Instituição deve se preocupar com a qualificação profissional do futuro oficial, não tratando essa promoção apenas como uma continuidade na carreira e, sim, como uma mudança de paradigmas no quesito profissional.

O artigo 5º da Lei nº 19.452/2016 exige, no máximo, 5 meses para a conclusão do Curso de Habilitação de Oficiais (Goiás, 2016). Pela responsabilidade das funções a serem exercidas por um Oficial, independente do quadro que pertença, verificou-se que esse tempo de curso se mostra inadequado.

Fazendo uma retrospectiva legislativa, o CHOA era realizado com período de duração de 9 meses e foi alterado pela Lei nº 19.869/2017, reduzindo esse período para 5 meses, no máximo (Goiás, 2017). O argumento utilizado para essa redução, como previsto no último edital para o processo seletivo interno de 2023, é o de que as praças que estão aptas a fazerem o referido curso possuem experiência profissional, têm facilidades na adaptação rápida, eficiente e eficaz para o exercício das diversas atribuições e responsabilidades afetas ao Oficial Subalterno (Goiás, 2023). Porém, a carreira do Oficial do Quadro Auxiliar vai além do Oficial Subalterno, que estará à frente das frações de tropa, podendo passar por quase todos os postos do Oficialato.

A partir de uma comparação simples com os cursos de adaptação previstos nas carreiras militares, temos o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), com duração de aproximadamente 3 meses, e o Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP), com duração aproximada de 4 meses. Somente por esses dados é possível perceber que 5 meses, ou menos, são insuficientes para preparar um militar para transpor de quadro, ainda mais sabendo que mais da metade não possui formação superior.

Outra previsão legislativa que merece atenção especial no momento da revisão da Lei Estadual nº 19.452/16 está relacionada à dispensa de comprovação de tempo de serviço para o Subtenente que pretende fazer o CHOA. Atualmente, exige-se 16 anos para o 1º Sargento, cumulados com 2 anos nesta graduação, para que ele possa se inscrever no processo seletivo interno (Goiás, 2016). Por ser efeito natural da progressão na carreira de praças que o Subtenente tenha mais tempo de serviço do que o 1º Sargento, o legislador, à época, não incluiu o requisito de tempo de serviço para a graduação imediatamente superior.

Porém, a realidade atual implica desigualdade entre as Praças, pois, em virtude do instituto das promoções por ato de bravura, hoje temos uma grande parte dos subtenentes com menos de 16 anos de serviço, estando, assim, habilitados a fazer o CHOA, mesmo ausente um dos fatores que direcionam a ascensão da praça ao oficialato, que é a larga experiência profissional.

Fundamentando essa análise com dados estatísticos, o Almanaque de Praças revelou que 40,61% dos Subtenentes foram promovidos por ato de bravura e praticamente todos ainda não possuem 16 anos de serviço, contrariando o princípio da isonomia e deixando de valorizar a experiência profissional (Goiás, 2024).

Em outra vertente, pode-se ir além e ajustar o requisito de tempo na graduação de 1º Sargento de 2 para 3 anos, pois, conforme o artigo 14, I, alínea e, da Lei nº 15.704 (Goiás, 2006), o interstício para a ascensão à graduação de Subtenente é de 3 (três) anos, de forma que esse ajuste proporcionaria o respeito ao princípio da isonomia, colocando as Praças aptas a fazer o CHOA em condições de igualdade, pois, conforme ensinamentos de Mello (2015, p.9), o alcance do princípio não se restringe a nivelar os cidadãos diante da norma legal posta, mas que a própria lei não pode ser editada em desconformidade com a isonomia.

Na análise quanto à modalidade de curso e à forma como são efetivadas as promoções ao posto de 2º Tenente QOAPM, verificou-se que tanto o Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás quanto a Lei Orgânica Nacional estabelecem que o curso destinado a preparar a praça para a ascensão ao Oficialato é o Curso de Habilitação de Oficiais. Da mesma forma que os demais cursos de aperfeiçoamento, os militares concluintes devem ficar habilitados à promoção, não devendo esta ser um ato vinculado à conclusão do curso.

Já o artigo 7º a Lei nº 19.452/16 estabelece que a nomeação ao posto inicial do Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA) pode ser efetivada a qualquer tempo e no interesse da Administração (Goiás, 2016), sem vinculação expressa da data de promoção de todos os Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, que está estabelecida na Lei nº 20.244/18, como o dia 28 de julho (Goiás, 2018). Essa adequação também estaria em conformidade com o princípio constitucional da isonomia, no qual a lei deve ser igual para todos (Pietro, 2012).

Essas alterações estão diretamente ligadas ao conceito de Governança no setor público que podemos extrair do Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, como sendo um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2014). Desta

forma, torna-se um dever de quem assessora o Comando da Corporação a preocupação com o nível de profissionalismo dos futuros Oficiais que serão entregues à sociedade.

2 METODOLOGIA

Sendo a pesquisa científica uma forma de obter conhecimentos através de uma gama de procedimentos que devem ser aplicados sistematicamente, para fundamentar e validar a problemática apresentada no estudo (Kochhann, 2021, p.18), utilizou-se das ferramentas metodológicas disponíveis e aplicáveis ao caso concreto.

Com o propósito de explicar o conteúdo das premissas apontadas neste estudo (Lakatos, 2003, p.92), utilizou-se do método dedutivo, partindo do estudo das leis, delimitando o problema da pesquisa e analisando-o com o objetivo de oferecer as respostas esperadas.

Por não haver estudos relacionados ao tema proposto, foi realizada uma pesquisa com finalidade aplicada e objetivo exploratório, utilizando-se de procedimento bibliográfico e documental, que buscou avaliar questões relevantes relacionadas à ascensão da Praça ao Oficialato.

O estudo bibliográfico foi desenvolvido com base em material já elaborado, constituído basicamente de livros e artigos científicos (Gil, 2002, p.44), embasado nos ensinamentos de Chiavenato (2008), Mello (2015) entre outros, e a análise documental baseou-se em ampla consulta ao arcabouço jurídico que envolve o tema, à artigos publicados na biblioteca *on line* SciELO Brasil e à bancos de dados oficiais (Sistema Integrado de Controle Administrativo - SICAD e Portarias institucionais⁴).

Através destas fontes de informação, buscou-se relacionar os diversos conceitos e métodos aplicáveis ao objeto em estudo, aplicando-os no intuito de subsidiar a análise que envolve a alteração da Lei Estadual nº 19.456/16.

Como complemento metodológico, utilizou-se da observação direta extensiva, abordando o problema de forma quali-quantitativa, através da aplicação de um questionário

⁴ GOIÁS. Portaria nº 18.031, de 06 de outubro de 2023. Determina a abertura das inscrições para o processo seletivo interno do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares – CHOA-2024, na Polícia Militar do Estado de Goiás.

GOIÁS. Portaria nº 13.313/2020. Aprova a IS-3-PM: Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás – 3ª edição.

Almanaque de Oficiais para promoções de julho de 2024.

Almanaque de Subtenentes e Sargentos para as promoções de setembro de 2024.

fechado, como instrumento apropriado para a coleta de dados (Lakatos, 2003, p.201), com a finalidade de interpretar os números dentro da realidade institucional.

Para avaliar o nível de aceitação do público interno em relação às adequações propostas, foi solicitada autorização do Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás para aplicar um questionário com 7 (sete) perguntas objetivas, que foi disponibilizado através da plataforma *Google Forms* e divulgado através de canais de *WhatsApp* por um período de 4 (quatro) dias, de 14 a 17/05/2024.

A pesquisa foi aplicada para uma população de 1.119 (mil cento e dezenove) Oficiais, que envolveram os Oficiais Superiores do quadro QOPM, que são os gestores da Instituição, e os Oficiais de todos os postos do quadro QOAPM, que é a categoria beneficiada com a progressão funcional, dos quais 397 (trezentos e noventa e sete) responderam ao questionário. Conforme ensinamentos de Gil (2002, p.124), com essa amostra foi possível atingir a amplitude ideal, que forneceu um intervalo de confiança de 95%.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dentro da proposta da presente pesquisa, foi possível avaliar o cenário atual e as perspectivas relacionadas às mudanças que naturalmente virão com a ampliação do Quadro de Oficiais Auxiliares, de forma que a Praça, ao ingressar na Polícia Militar do Estado de Goiás, poderá ascender até o posto de Tenente Coronel.

Durante a análise, foi possível identificar que outras alterações poderiam ser benéficas para a Corporação, sendo oportuno rever toda a Lei nº 19.456/16, buscando readequar os critérios de forma que se aproximem mais da realidade institucional.

Como a Instituição é composta por pessoas, qualquer alteração legislativa que esteja relacionada à carreira, configura ponto sensível para o Gestor, podendo afetar a motivação e, conseqüentemente, o desempenho das funções a serem exercidas.

Com o objetivo de obter uma visão adequada da aceitação do que deve ser alterado e das análises propostas neste estudo, utilizou-se da observação direta extensiva, através da aplicação de um questionário fechado (Lakatos, 2003, p.201).

3.1 Análise da pesquisa aplicada

Com a finalidade de analisar a visão e a perspectiva relacionada ao tema em estudo, foi solicitada autorização do Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás para

aplicação de um questionário fechado, contendo 7 (sete) perguntas, que foi disponibilizado através da plataforma *Google Forms*, divulgado por meio de canais de *WhatsApp*, durante o período de 4 (quatro) dias, de 14 a 17/05/2024, com o intuito de obter respostas anônimas, de forma voluntária.

No enunciado do questionário foi esclarecido qual o objetivo do estudo e a finalidade da pesquisa aplicada, solicitando a colaboração dos respondentes, bem como a autorização para a apresentação dos resultados obtidos.

O público-alvo foi de 1.119 (mil cento e dezenove) oficiais, pertencentes a dois grupos específicos: representantes dos oficiais superiores do quadro QOPM, que são os gestores da Instituição, e representantes de todos os postos do quadro QOAPM, que é a categoria beneficiada com a progressão funcional. Destes, 397 (trezentos e noventa e sete) responderam às perguntas propostas, representando 35,47% de respondentes, intervalo de confiança de 95% e erro aproximado de 4%.

Analisando o perfil dos respondentes, observou-se que 43,6% pertencem ao quadro QOPM e 56,4% ao quadro QOAPM, sendo eles: 23 Coronéis, 70 Tenentes Coronéis, 80 Majores QOPM, 37 Majores QOAPM, 70 Capitães QOAPM, 49 Primeiros Tenentes QOAPM e 68 Segundos Tenentes QOAPM, conforme figura 2.

Figura 2 - Posto ocupado pelos respondentes



Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos através do *Google Forms* (2024).

O questionário foi elaborado com o objetivo de pontuar algumas adequações legislativas que poderão ser apresentadas ao Comando da Corporação, bem como obter uma visão da perspectiva do público interno em relação à aceitação de possíveis mudanças.

Para melhor compreensão dos dados, as perguntas e respostas foram dispostas na tabela 2, com as opiniões dos respondentes dispostas em percentual, seguida de análise do conteúdo e objetivo propostos. A primeira pergunta foi realizada com o objetivo de mensurar o

nível de aceitação da alteração legislativa, que é o objeto deste estudo. Analisando as respostas, foi possível atestar que a aceitação da ampliação da carreira dos Oficiais QOA está diretamente relacionada ao perfil dos respondentes mostrado na Figura 2, de forma que 62,5% responderam que entendem como um avanço e 37,5% disseram que não entendem da mesma forma.

A segunda pergunta está relacionada à análise que foi proposta para rever um dos critérios objetivos previstos na Lei nº 19.452/2016, que se refere à ampliação do tempo do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares – CHOA, que hoje é de 5 (cinco) meses, no máximo. Este questionamento buscou verificar a visão do público interno quanto ao possível aumento deste prazo e os dados revelaram que a grande maioria dos respondentes (74,6%) considera que esta é uma mudança positiva para a Instituição.

As perguntas 3 e 4 estão relacionadas à visão do oficial, que detém uma gama de responsabilidades e que precisa ter a percepção da importância das funções desempenhadas, bem como com o nível de conhecimento que deve ser cobrado de cada um. Os números demonstram que quase a totalidade dos respondentes entendem que essa preocupação é importante, devendo, inclusive, receber atenção especial do Gestor da Instituição.

Já o quinto questionamento foi realizado com o intuito de aferir o nível de aceitação quanto à exigência de curso superior para os candidatos que poderão fazer o Curso de Habilitação de Oficiais. A pesquisa revelou, mais uma vez, que quase totalidade dos respondentes concordam com esse requisito, de forma que 96,5% responderam que sim.

A sexta pergunta foi realizada com o objetivo de avaliar a concepção do público interno quanto à adequação de um requisito que já existe, que é o tempo de serviço exigido para a Praça que pretende ascender ao Oficialato. Foi possível observar que 83,4% dos respondentes concordam que o mesmo tempo que é exigido para o 1º Sargento deve ser extensivo ao Subtenente.

A sétima e última pergunta foi proposta com a finalidade de obter a visão em relação a mais uma mudança imposta pela Lei Orgânica Nacional, que é a exigência do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública para os Capitães do Quadro Auxiliar. Como a presente pesquisa sugere que o curso de aperfeiçoamento seja realizado em um formato adequado para as funções de assessoramento, o questionamento foi feito para ver qual seria o nível de aceitação dessa proposta, em especial dos Oficiais QOA.

De forma similar ao que foi verificado na primeira pergunta, os dados estão diretamente ligados ao perfil dos respondentes da Figura 2, pois 47,1% entendem que o curso deve ter um formato próprio, realizado em separado, e 52,9% responderam que não concordam com a diferenciação.

Tabela 2 - Questionário aplicado.

PERGUNTA	SIM	NÃO
1 - Sobre a criação do posto de Tenente Coronel para o Quadro Auxiliar, entende ser um avanço?	62,5%	37,5%
2 - Sobre o tempo do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares – CHOA, acredita que um prazo maior está diretamente ligado à qualidade na formação do futuro oficial?	74,6%	25,4%
3 - Entende que as atividades desenvolvidas por um oficial superior são complexas e exigem maior responsabilidade?	96,7%	3,3%
4 - A Instituição deve se preocupar com o nível de conhecimento do oficial que será entregue à sociedade?	99,5%	0,5%
5 - Entende que a exigência do curso superior para primeiros sargentos e subtenentes está ligada a melhor qualificação do militar que quer ascender ao oficialato?	96,5%	3,5%
6 - Sobre a exigência de 16 anos de serviço para o 1º sargento que pretende fazer o CHOA, concorda que deve estar explícito na lei o mesmo tempo de serviço para o Subtenente?	83,4%	16,6%
7 - Sobre o CEGESP para os Capitães QOA, entende que deve ser realizado em separado, em um formato voltado para uma gestão auxiliar?	47,1%	52,9%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos através do *Google Forms* (2024).

Esta etapa da pesquisa revelou que os dados obtidos através do questionário aplicado atenderam ao objetivo do presente estudo, pois demonstraram ser capazes de orientar o tomador de decisão, amenizando uma possível preocupação com a rejeição por parte dos militares diretamente envolvidos em relação às mudanças na carreira.

Ao mesmo tempo, algumas alterações consideradas sensíveis, como o aumento do tempo de curso e a exigência de curso superior, tiveram um excelente percentual de aceitação, sinalizando que as análises relacionadas às adequações pontuadas nesta pesquisa estão em conformidade com o esperado pelo público interno, subsidiando o gestor quanto à avaliação de quais propostas podem ser implementadas com segurança no momento da revisão da lei estadual.

4 CONCLUSÃO

Em um primeiro momento, a presente pesquisa buscou analisar o impacto institucional relacionado à ampliação do Quadro de Oficiais Auxiliares com a inserção do posto de Tenente

Coronel, uma vez que sua implantação está condicionada à criação de vagas, atribuição de função e impacto financeiro.

Por tratar-se de imposição legislativa, trazida pela Lei nº 14.751 de 12 de dezembro de 2023, que instituiu a Lei Orgânica Nacional, a alteração da lei estadual específica torna-se ato vinculado e exige estudo quanto a sua viabilidade, oportunizando a revisão dos critérios atualmente estabelecidos.

O estudo revelou que muitas adequações podem ser realizadas juntamente com as imposições legislativas, de modo que este momento se revela como uma verdadeira oportunidade para o Comandante da Instituição, possibilitando rever os critérios adotados para a ascensão da Praça ao Oficialato, como a exigência de curso superior e adequação do tempo de serviço prestado para o Subtenente.

Em outro momento, a pesquisa aplicada conseguiu demonstrar que algumas mudanças consideradas sensíveis, e que poderiam ter alguma rejeição por parte do público interno, seriam aceitas com tranquilidade, passando certa segurança ao titular da Instituição no momento de avaliar quais alterações são viáveis, conforme os critérios de conveniência e oportunidade.

Analisando a pergunta que este estudo se propôs a responder, entendo que os dois maiores desafios institucionais estão relacionados à delimitação do quantitativo de vagas e à atribuição de função para os Tenentes Coronéis que deverão ser inseridos no Quadro de Oficiais Auxiliares. Após as análises realizadas, foi possível contribuir com o Comando da Corporação ao apresentar a quantidade ideal e identificar a natureza das funções relacionadas aos Oficiais oriundos da carreira de Praças.

Pelo exposto, é possível afirmar que o estudo atingiu o objetivo proposto, pois revelou-se como fonte de informação capaz de auxiliar e orientar o tomador de decisão para que as alterações impostas pela Lei Orgânica Nacional possam ser implementadas na Polícia Militar do Estado de Goiás, aproveitando a oportunidade para avaliar quais outras mudanças merecem ser analisadas, objetivando melhorar a qualificação profissional dos Oficiais do Quadro Auxiliar.

REFERÊNCIAS

- BENTO, S. D. **Capital Humano: o diferencial de sucesso entre as organizações**. Revista DICA, [S.I.], v.1, n.1, p. 1-12, 2008. Disponível em: https://www.revistafaag.com.br/revistas_antiga/upload/1_13-49-1-PB.pdf, Acesso em 15.abr.2024.
- BRANDÃO, I. F. *et al.* Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 20, p. 90-113, 2014.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.
- BRASIL. **Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023**. Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114751.htm. Acesso em: 24 mai. 2023.
- BRASIL. **Inteiro teor do Projeto de Lei 4363 de 2001**. Diário da Câmara dos Deputados. Ano LVI – nº 40, 29 de março de 2001 – Brasília, DF. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=26946>. Acesso em 3 de abr de 2024.
- BRASIL. **Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023**. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. Casa Civil. Presidência da República, Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114751.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.
- CARMO, L. J. O *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p 163-191. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. (Provas e concursos). 4ª reimpressão. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- JÚNIOR, J. F. C. *et al.* **A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual**. Research, Society and Development, v.10, n.2, 2021.

DENKEWSKI, W.; JUNIOR, L. C. L. O desafio da implementação do planejamento na polícia militar do paraná: uma análise sobre as mudanças recentes na estrutura estratégica da instituição. RECIMA21-**Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 2, p. e524900-e524900, 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIÁS. **Lei n 8.000, de 25 de novembro de 1975**. Dispo sobre os critérios e as condições de promoção dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Casa Civil. Poder Executivo, Goiás, GO. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/88133/lei-8000. Acesso em: 3 abr. 2024.

GOIÁS. **Lei n 8033, de 02 de dezembro de 1975**. Dispo sobre o Estatuto dos Polciais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências. Gabinete Civil da Governadoria. Goiás, GO. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/88165/lei-8033. Acesso em: 3 abr. 2024.

GOIÁS. **Lei n 15.704, de 20 de junho de 2006**. Institui o Plano de Carreira de Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Casa Civil. Poder Executivo, Goiás, GO. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/79756/lei-15704. Acesso em: 3 abr. 2024.

GOIÁS. **Lei n 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. Casa Civil. Poder Executivo, Goiás, GO. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/98768/lei-19452. Acesso em: 3 abr. 2024.

GOIÁS. **Lei n 20.244, de 24 de julho de 2018**. Fixa a data anual de Promoção por Merecimento e Antiguidade dos Oficiais e Praças da Polícia Militar do Estado de Goiás. Casa Civil. Poder Executivo. Goiás, GO. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/100179/lei-20244. Acesso em: 12 abr. 2024.

GOIÁS. **Portaria n 18.031, de 06 de outubro de 2023**. Determina a abertura das inscrições para o processo seletivo interno do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares – CHOA-2024, na Polícia Militar do Estado de Goiás. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/10/portaria-choa-2024.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2024.

GOIÁS. **Portaria n 13.313/2020**. Aprova a IS-3-PM: Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás – 3^a edição. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/instrucao-de-servico-4.pdf>. Acesso em: 7 mai. 2024.

PIETRO, M.S.Z. Da constitucionalização do direito administrativo – Reflexos sobre o princípio da legalidade e a discricionariedade administrativa. **Revista do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB**. Belo Horizonte, ano 2, n.2, jan/jun 2012.

ENETERIO, H. S. *et al.* Gerenciamento de riscos em operações militares. **Revista Profissional da Força Aérea dos EUA**. 2 ed. 2020. p. 143 – 157

GOMES, L.C. A influência da capacitação sobre a motivação no trabalho. **Saúde Coletiva**, v. 1, n. 1, p. 113-119, 2007.

KOCHHANN, A. **A produção acadêmica e a construção do conhecimento científico: concepções, sentidos e construções**. Goiânia: Kelps, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, N. R. P.; DE-ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 19-31, 2011.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, v.50, n.4, p. 370-396, 1943.

MARQUES, S. Aperfeiçoamento contínuo: a constância no ensino superior da PMESP. **Estudos em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública**, v. 1, n. 1, p. 86-97, 2023.

MEDEIROS, M. J. V. *et al.* **Diagnóstico organizacional através da matriz SWOT: a aplicação da ferramenta em um curso de Administração**. *Research, Society and Development*, v.10, n.1, 2021.

MELLO, A. B. C. **O conteúdo jurídico do princípio da igualdade**. 3ª ed., atualiz., 8ª tiragem. São Paulo: Malheiros, 2015

OLIVEIRA, A.A; SILVA, F.F. Limites e decorrências das teorias das necessidades humanas de Abraham Harold Maslow. **Caderno de Administração**, vol. 29, núm.2, Julho-Dezembro, pp. 100-115, Universidade Estadual de Maringá, 2021.

OLIVEIRA, C.A; SILVA, E. M. **Gestão Pública: diálogos interdisciplinares**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2023.

SÃO PAULO, 2023. **Edital de concurso público nº DP-3/321/23**, publicado no DOESP nº 106, de 31/10/2023.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. *In*: Camões, M. R. de S.

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

TEIXEIRA, A.F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. Artigo aprovado em 18 de dezembro de 2018. **Rev. Serv, Público**. Brasília, DF. Out/dez 2019. 32p.