

SEGURANÇA PÚBLICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO INSTITUCIONAL: A CONTRATAÇÃO DE SERVIDORES CIVIS PARA FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

PUBLIC SECURITY FROM THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT: THE HIRING OF CIVILIAN EMPLOYEES FOR ADMINISTRATIVE FUNCTIONS IN THE MILITARY POLICE OF AMAZONAS

SEGURIDAD PÚBLICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: LA CONTRATACIÓN DE SERVIDORES CIVILES PARA FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA POLICÍA MILITAR DE AMAZONAS

Hellen Keuren Siqueira Feijó¹
Alcirene Maria da Silva Cursino²
César Mauricio de Abreu Mello³
Dorli João Carlos Marques⁴
Suzy Dayana Pereira Chagas⁵

RESUMO: Esta pesquisa objetivou propor soluções para ampliar o efetivo disponível ao serviço operacional, sem perder a qualidade nos serviços administrativos por meio da substituição de policiais militares por servidores em cargo de comissão para a execução de atividades administrativas na Polícia Militar do Amazonas, com foco nas atividades administrativas desenvolvidas nos Órgãos de Direção Setorial. O estudo contém uma apresentação da estrutura da Instituição mapeando as atividades administrativas, nos órgãos de direção setorial, que podem ser desenvolvidas por servidores em cargo de comissão, a descrição do custo financeiro-operacional entre policial militar e servidor civil comissionado desenvolvendo a mesma atividade e, por fim, a propositura de critérios para contratação dos servidores em cargo de comissão. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, quanto aos meios pesquisa bibliográfica e quanto aos fins, descritiva, com enfoque na observação direta da pesquisadora. Como resultado verificou-se que não é necessário que o policial militar execute funções inerentes à atividade-meio, sendo ideal o seu emprego na atividade-fim da corporação para a qual foi treinado. E, por fim, a pesquisa proporcionou avaliar o aumento da atividade operacional com mão-de-obra treinada para exercer a função policial militar e profissionalizando, de forma técnica, o pessoal empregado nas atividades administrativas da Instituição.

Palavras-chave: Aumento do efetivo. Cargo de Comissão. Polícia Militar do Amazonas.

¹Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos pela Universidade do Estado do Amazonas.

²Professora. Pós-doutora em Ciências Humanas pelo Instituto de Filosofia, Ciências Humanas e Sociais, da Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

³Professor. Doutor em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, docente do Programa de Pós-graduação em Segurança Pública da Universidade do Estado do Amazonas.

⁴Professor. Doutor em Biotecnologia - Gestão da Inovação da Biotecnologia, Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus, Amazonas, Brasil.

⁵Doutoranda em Segurança Pública pela Universidade Federal do Pará, Mestra em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos pela Universidade do Estado do Amazonas.

ABSTRACT: This study aimed to propose solutions to increase the number of personnel available for operational duties without compromising the quality of administrative services, through the replacement of military police officers with civilian personnel appointed to commissioned positions for administrative functions within the Military Police of the State of Amazonas (PMAM). The research focused on administrative activities carried out within the Sectorial Direction Bodies. The study presents an overview of the institutional structure, mapping administrative tasks that can be performed by commissioned civilian staff, comparing the financial and operational costs between military personnel and civilian appointees performing the same functions, and proposing criteria for the recruitment of such personnel. The methodology adopted was qualitative in nature, with a bibliographic approach regarding the means and a descriptive purpose, supported by direct observation by the researcher. The results indicated that it is not necessary for military police officers to perform administrative (support) activities, and that their allocation to operational duties is more appropriate considering their training. Furthermore, the study highlights the potential to increase operational capacity by reallocating trained personnel to core policing functions while enhancing the professionalization of administrative services through technically qualified civilian staff.

Keywords: Personnel Increase. Commissioned Positions. Military Police of the State of Amazonas.

RESUMEN: Esta investigación tuvo como objetivo proponer soluciones para ampliar el efectivo disponible para el servicio operativo, sin comprometer la calidad de los servicios administrativos, mediante la sustitución de policías militares por servidores civiles en cargos de confianza para el desempeño de funciones administrativas en la Policía Militar del Estado de Amazonas (PMAM). La investigación se centró en las actividades administrativas desarrolladas en los Órganos de Dirección Sectorial. El estudio presenta una visión general de la estructura institucional, identificando las actividades administrativas que pueden ser realizadas por servidores civiles comisionados, comparando los costos financieros y operativos entre policías militares y servidores civiles comisionados que desempeñan las mismas funciones, y proponiendo criterios para la contratación de dichos servidores. La metodología adoptada fue de naturaleza cualitativa, con un enfoque bibliográfico en cuanto a los medios y de carácter descriptivo en cuanto a los fines, con apoyo en la observación directa de la investigadora. Los resultados indicaron que no es necesario que los policías militares desempeñen funciones administrativas (de apoyo), siendo más adecuada su asignación a las actividades operativas, considerando la formación recibida. Además, la investigación evidencia el potencial de ampliar la capacidad operativa mediante la reasignación de personal capacitado a las funciones esenciales de la actividad policial, al tiempo que se fortalece la profesionalización de los servicios administrativos mediante servidores civiles técnicamente calificados.

Palabras clave: Aumento del efectivo. Cargos de confianza. Policía Militar del Estado de Amazonas.

INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Amazonas (PMAM) possui efetivo previsto de 15.000 policiais militares, conforme a Lei nº 3.793, de 27 de agosto de 2012. Entretanto, segundo dados do Portal da Transparência do Estado do Amazonas, em março de 2026 a Corporação contava com 8.950 policiais militares, representando um déficit de 40,33% do efetivo previsto. Desse quantitativo total, aproximadamente 11% encontram-se empregados em atividades administrativas,

correspondendo a cerca de 979 policiais militares, conforme informações extraídas do sistema ComandoWEB (Sistema de Gestão de Efetivo da PMAM).

Observa-se que parcela significativa das atividades administrativas desenvolvidas nos Órgãos de Direção Setorial não exige formação ou experiência policial militar, torna-se, portanto, pertinente discutir alternativas capazes de otimizar a gestão dos recursos humanos da Instituição, ampliando a disponibilidade de efetivo para o policiamento ostensivo sem comprometer a qualidade dos serviços administrativos.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, prevê a possibilidade de nomeação para cargos em comissão, permitindo a livre contratação de servidores sem qualquer vínculo com a Administração Pública, também chamados de cargos de provimento em comissão, e para efeitos de estudos neste trabalho, serão reduzidos a cargos comissionados.

O estudo apresenta um novo enfoque na gestão dos recursos humanos na Instituição com a temática da redução dos custos e o aumento do quantitativo de policiais militares no serviço operacional por meio da contratação de servidores comissionados para a execução de atividades administrativas nos órgãos de direção setorial da Polícia Militar do Amazonas. Tendo como objetivo geral propor solução para aumentar o efetivo disponível ao serviço operacional, sem perder a qualidade nos serviços administrativos, e objetivos específicos mapear as atividades administrativas, nos órgãos de direção setorial, que podem ser desenvolvidas por servidores comissionados, descrever o custo financeiro-operacional entre um policial militar e um servidor civil comissionado desenvolvendo a mesma atividade, propor critérios de contratação de servidores comissionados.

3

A pesquisa parte do problema relacionado à permanência de policiais militares em funções administrativas que não demandam formação policial, em detrimento da atividade-fim da Corporação. Considera-se como hipótese que a substituição desses profissionais por servidores ocupantes de cargos em comissão possibilita reduzir custos, profissionalizar a execução das atividades administrativas e ampliar o efetivo disponível para o policiamento ostensivo.

Para alcançar esses objetivos, adotou-se pesquisa de natureza qualitativa, de caráter bibliográfico e descritivo, fundamentada na observação direta da pesquisadora. A relevância do estudo reside na proposição de uma alternativa voltada ao aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos da PMAM, contribuindo para a racionalização do emprego do efetivo policial

e para o fortalecimento da capacidade operacional da Instituição diante das demandas contemporâneas da segurança pública.

MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos adotados são fundamentais para assegurar o rigor científico da pesquisa. Conforme Gil (2002), a pesquisa constitui um procedimento racional e sistemático destinado à obtenção de respostas para problemas previamente formulados, sendo conduzida por métodos capazes de conferir confiabilidade aos resultados obtidos. Nessa perspectiva, a presente investigação adotou o método dedutivo, que parte de princípios gerais para a análise do problema específico estudado, possibilitando a construção lógica das conclusões (Gil, 2019).

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, por buscar compreender fenômenos relacionados à gestão pública e à alocação de recursos humanos na Polícia Militar do Amazonas, privilegiando a interpretação de significados, relações institucionais e práticas organizacionais. Conforme Godoy (1995), Minayo (2001), Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa qualitativa concentra-se na compreensão dos fenômenos sociais em seu contexto, permitindo analisar aspectos que não podem ser reduzidos exclusivamente à mensuração quantitativa.

4

Quanto aos meios, trata-se de pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de livros, artigos científicos, legislação e documentos institucionais previamente publicados. Segundo Cervo (2007), Fonseca (2002) e Pizzani (2012), esse tipo de pesquisa fornece o suporte teórico necessário para a compreensão do estado do conhecimento sobre o tema e para a fundamentação crítica da investigação.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, por buscar descrever as características do fenômeno investigado e analisar as relações existentes entre os elementos estudados, sem a pretensão de estabelecer relações de causalidade. Conforme Vergara (2009) e Gil (2019), esse tipo de pesquisa permite representar e analisar determinado contexto de forma sistemática e objetiva. A amostra da pesquisa foi delimitada aos Órgãos de Direção Setorial da Polícia Militar do Amazonas, que constituem parte da estrutura administrativa da Corporação.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão pública deve observar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição

Federal de 1988, buscando assegurar a prestação de serviços públicos com qualidade e racionalidade administrativa. Sob essa perspectiva, Hood (2011) afirma que a Nova Administração Pública propõe modelos de gestão orientados à eficiência, à flexibilidade organizacional e à melhor utilização dos recursos disponíveis, favorecendo a adaptação das instituições às demandas da sociedade. Nesse contexto, Bressan (2004) ratifica que as mudanças organizacionais constituem instrumento de aperfeiçoamento institucional e de melhoria contínua dos serviços públicos.

A estrutura organizacional da Polícia Militar do Amazonas é estabelecida pela Lei nº 3.514, de 8 de junho de 2010, conhecida como Lei de Organização Básica da PMAM (LOB), a qual organiza a Corporação em Órgãos de Direção, de Apoio e de Execução. Para os fins deste estudo, destacam-se os Órgãos de Direção Setorial, responsáveis pela gestão das áreas de pessoal, finanças, logística, tecnologia da informação, saúde, comunicação social, capacitação, promoção social e justiça e disciplina, desempenhando funções essenciais ao suporte administrativo da Instituição, constituindo-se em órgãos responsáveis pela atividade-meio.

A diferenciação entre atividade-meio e atividade-fim é fundamental para compreender a proposta deste trabalho. Enquanto a atividade-meio corresponde às funções administrativas que dão suporte ao funcionamento institucional, a atividade-fim consiste no policiamento ostensivo e na preservação da ordem pública. Segundo as definições de Teixeira (2004) a atividade-meio é aquela que a organização desenvolve de forma secundária, pois ela não é o produto final, atua como suporte à atividade-fim; esta, por sua vez, é a essência do órgão público sem a qual não haveria a razão de existir.

Atualmente, aproximadamente 11% do efetivo da PMAM encontra-se empregado em atividades administrativas, reduzindo o contingente disponível para o exercício da atividade operacional e empregando profissionais especializados em policiamento ostensivo em funções que, em grande parte, não exigem formação policial militar.

A CF de 1988 traz no artigo 37 a possibilidade de contratação de funcionários sem vínculo com o serviço público para ocupar os cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, também definido por Bergue (2010, p. 326) como “estruturas funcionais autônomas, passíveis de serem ocupadas por indivíduos que não detêm vínculo laboral anterior e permanente com o ente ou órgão”. No caso da PMAM existe a possibilidade de remanejamento do efetivo que trabalha nas atividades-meio para as atividades de prevenção e repressão do crime, permitindo uma resposta mais especializada para atividades específicas.

A Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, traz a definição de cargo público, em seu artigo 3º, como o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor, e a Lei nº 8.911 de 11 de julho de 1994 dispõe sobre a remuneração dos cargos em comissão.

Ademais na Lei nº 1.762 de 14 de novembro de 1986 há a nomeação do funcionário público em comissão e que, conforme o artigo 12, será sempre de livre escolha do Governador, dos Presidentes dos Poderes Legislativos ou Judiciário e dos Tribunais de Contas. Nesse sentido a Lei nº 4.163 de 09 de março de 2015, no seu anexo, ratifica a quantidade de cargos comissionados para a PMAM conforme estabelecido anteriormente pela LOB.

Entretanto, desde a Carta Magna até a legislação interna da PMAM não há a previsão de critérios na contratação como é feito com o funcionário que passou pelo concurso público, a Lei nº 3.950 de 01 de novembro de 2013 trouxe uma alteração no artigo 51 da LOB, permitindo que os cargos comissionados sejam de livre escolha do Comandante-Geral da PMAM vedando somente o nepotismo. No âmbito da livre escolha, o Comandante da Instituição, visando profissionalizar o serviço administrativo com pessoas qualificadas para sua execução, poderá, mediante portaria, estabelecer critérios para contratação dos servidores comissionados a partir do binômio avaliação curricular e necessidade da corporação.

AS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO SETORIAL DA PMAM

A amostra utilizada nesta pesquisa foi delimitada aos Órgãos de Direção Setorial, totalizando 10 (dez) diretorias que tiveram suas atribuições esmiuçadas para se conseguir determinar as funções que podem ser exercidas por civis contratados, estas Diretorias serão detalhadas abaixo a fim de se apresentar as possibilidades de mudanças.

Ressalta-se que os cargos de Chefes de Seção não integram a proposta de substituição, por serem exercidos obrigatoriamente por Oficiais da PMAM e envolverem funções de direção, planejamento e tomada de decisão estratégica, incompatíveis com o exercício por servidores civis. Assim, a proposta restringe-se às atividades de execução administrativa.

As Diretorias de Pessoal da Ativa (DPA), de Pessoal Inativo (DPI), de Finanças, Contabilidade e Auditoria (DF), de Capacitação e Treinamento (DCT), de Tecnologia da Informação (DTI), de Comunicação Social (DCS) e parte das Diretorias de Saúde (DS) e de

Promoção Social (DPS) desenvolvem, predominantemente, funções administrativas e técnicas relacionadas à gestão de pessoas, finanças, logística, tecnologia da informação, comunicação institucional, saúde e assistência social. Em razão da natureza dessas atribuições, grande parte das seções pode ser ocupada por servidores civis, especialmente aquelas voltadas à tramitação de processos, controle administrativo, elaboração de documentos, atendimento ao público e execução de atividades técnicas especializadas, sem prejuízo ao funcionamento da Corporação.

Por outro lado, algumas áreas desempenham funções diretamente relacionadas à atividade policial ou que envolvem informações sensíveis à segurança institucional, justificando a permanência de militares em determinadas funções. É o caso da Seção de Patrimônio da Diretoria de Apoio Logístico (DAL), responsável pelo controle do armamento da Corporação; das atividades de Polícia Judiciária Militar e de controle disciplinar desenvolvidas pela Diretoria de Justiça e Disciplina (DJD); de setores específicos da Diretoria de Promoção Social (DPS), vinculados à guarda do quartel e ao Projeto Formando Cidadão; e de funções especializadas da Diretoria de Saúde (DS), exercidas por militares do Quadro de Praças Especialistas.

Assim, verifica-se que, embora algumas atividades exijam a atuação de policiais militares, a maior parte das funções administrativas e técnicas desempenhadas nos Órgãos de Direção Setorial pode ser realizada por servidores civis, permitindo o emprego do efetivo policial na atividade-fim da Corporação, voltada ao policiamento ostensivo e à preservação da ordem pública.

COMPARATIVO DOS CUSTOS REMUNERATÓRIOS

O policial militar ingressa na Corporação após formação específica para o exercício da atividade-fim, voltada ao policiamento ostensivo, percebendo remuneração compatível com as responsabilidades e os riscos inerentes à função. Entretanto, parte desse efetivo é empregada em atividades administrativas que, em sua maioria, não exigem formação policial militar, ocasionando redução da capacidade operacional da Instituição e utilização de profissionais altamente especializados em funções de apoio administrativo.

Além da diminuição do efetivo disponível para o policiamento ostensivo, essa forma de alocação compromete a eficiência administrativa, uma vez que diversas atividades técnicas poderiam ser desempenhadas por profissionais com formação específica em áreas como Administração, Contabilidade, Direito, Tecnologia da Informação e Comunicação Social.

Dessa forma, a substituição de policiais militares por servidores civis qualificados permite conciliar maior especialização das atividades administrativas com o emprego mais racional do efetivo policial na atividade-fim da Corporação.

Ao realizar um cálculo simples entre um custo de um servidor em cargo de comissão e um policial militar executando as mesmas funções na administração, aqui vale frisar que à PMAM a legislação somente permitiu a utilização das AD-1, AD-2 e AD-4 e para traçar o comparativo apresentado no quadro abaixo foi traçado um paralelo com a graduação de cabo por ser a mais predominante nas atividades administrativas, com a de 2º Sargento por ser a média da remuneração entre as graduações de 1º Sargento e 3º Sargento; e por fim a de Subtenente.

Quadro 1: Comparativo de custos

QUADRO COMPARATIVO DE CUSTOS ENTRE UM POLICIAL MILITAR DO AMAZONAS E UM SERVIDOR COMISSIONADO DO ESTADO DO AMAZONAS – VALORES BRUTOS				
GRADUAÇÃO	REMUNERAÇÃO	AD – NÍVEL	REMUNERAÇÃO	DIFERENÇA
CABO	R\$9.234,89	AD-4 – 13	R\$3.000,00	R\$6.234,89
SARGENTO	R\$11.543,68	AD-2 – 14	R\$4.000,00	R\$7.543,68
SUBTENENTE	R\$13.522,59	AD-1 – 15	R\$5.000,00	R\$8.522,59

Fonte: Elaboração própria (2026).

Conforme dados extraídos do ComandoWEB, a graduação que mais aparece trabalhando nas unidades administrativas é a de Cabo, a partir disto pode-se calcular a diferença do custo de contratação de um servidor comissionado na condição de Assessor IV que equivaleria à graduação de Cabo. De acordo com a legislação⁶, um Cabo PM estaria recebendo o valor de R\$9.234,89 (nove mil duzentos e trinta e quatro e oitenta e nove centavos) enquanto que um Assessor IV estaria recebendo R\$3.000,00⁷ (três mil reais), ambos sem os devidos

⁶ Anexo da Lei nº 5.772 de 10 de janeiro de 2022 combinado com a Lei nº 5.748 de 23 de dezembro de 2021. AMAZONAS. **Lei nº 5.748 de 23 de dezembro de 2021.** Dispõe sobre a criação da Gratificação de Curso - GC, destinada aos militares estaduais com títulos em curso de Especialização, de Mestrado e de Doutorado, e dá outras providências. Manaus: Assembleia Legislativa, [2021]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br/legislacaoestadual>. Acesso em: 07 abril. 2026.

AMAZONAS. **Lei nº 5.772 de 10 de janeiro de 2022.** Altera, na forma que especifica, a Lei nº 3.725, de 19 de março de 2012, que dispõe sobre a remuneração dos Policiais Militares e Bombeiros Militares do Estado do Amazonas, e dá outras providências. Manaus: Assembleia Legislativa, [2022]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br/legislacaoestadual>. Acesso em: 07 abril. 2026.

⁷ A Lei nº 3.301 de 08 de outubro de 2008 estabelece os valores de Gratificação de Atividades Técnico-Administrativas destinadas ao Poder Executivo Estadual. AMAZONAS. **Lei nº 3.301 de 08 de outubro de 2008.** Dispõe sobre a concessão da Gratificação de Atividades Técnico-Administrativas – GATA a ser concedida aos servidores do Poder Executivo Estadual, ocupantes de cargos de provimento em comissão. Manaus: Assembleia Legislativa, [2008]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br>. Acesso em: 07 abril. 2026.

descontos legais, o que indica viabilidade financeira na substituição da mão-de-obra na execução de atividades administrativas.

CRITÉRIOS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIDORES EM CARGO DE COMISSÃO

Todas as legislações aqui apresentadas não trazem o estabelecimento de critérios para a contratação de servidores em cargo de comissão, talvez pela natureza da função ser a confiança e o comprometimento do indivíduo para com a administração, fato é que o não estabelecimento de critérios pode vir a trazer complexidade em práticas de favorecimento o que não condiz com a nova administração pública e o seu foco na profissionalização.

Nesse sentido há de se observar as boas práticas já adotadas por outros Órgãos da administração pública como o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte estabelecendo que os cargos comissionados de livre nomeação devem ter sua seleção prévia por competências, que possuam o conhecimento técnico específico em sua área de atuação a fim de profissionalizar cada vez mais a gestão pública e evitar as contratações por indicação, por prática clientelista ou ainda nepotismo cruzado.

O Acórdão nº 3.023/2013 do Tribunal de Contas da União trouxe a público o entendimento de que a administração deve fundamentar os seus processos tanto de recrutamento quanto de seleção no âmbito interno e externo estabelecendo perfis de competência assegurando a concorrência e transparência nos processos, disponibilizando de forma clara os requisitos necessários ao preenchimento da vaga tal como o nível de conhecimento, experiência e habilidades.

O Tribunal de Contas do Estado de Rondônia também segue a mesma linha, a exemplo do processo seletivo nº 008/2017 cujo objetivo foi de selecionar profissionais para atuarem em cargo de comissão na área de Tecnologia da Informação, democratizando o acesso de forma transparente e possibilitando à administração pública profissionais técnicos.

Nos exemplos acima citados há em comum o recrutamento por meio do lançamento de edital em Diário Oficial Eletrônico bem como outros meios de comunicação para que os candidatos interessados enviem seus currículos para análise. Ocorre ainda a entrevista comportamental individual no qual se avalia o candidato com foco em conhecimento, habilidades e atitudes bem como seu histórico e experiência técnica, fato interessante também é a ocorrência da entrevista com a chefia imediata, envolvendo todos os níveis de gerenciamento da Instituição no processo e não somente o setor de pessoal.

Atualmente, a PMAM não adota critérios específicos para a nomeação de servidores em cargos comissionados, uma vez que esses cargos são de livre escolha do Comandante-Geral. Conforme previsto na Lei de Organização Básica (LOB), a Corporação dispõe de 59 cargos de provimento em comissão, distribuídos entre 35 cargos de Assessor I (AD-1), 18 de Assessor II (AD-2) e 6 de Assessor IV (AD-4), que podem ser utilizados para atender às demandas administrativas da Instituição. Em consulta⁸ feita ao setor de pessoal da PMAM foi questionado o quantitativo de servidores em cargo de comissão na Instituição atualmente, obteve-se como resposta o total de 59 (cinquenta e nove) funcionários civis em concordância com a previsão legal.

Na tentativa de liberar o efetivo policial para a atividade operacional chegou-se ao número de 180 (cento e oitenta) policiais militares, e para suprir esta demanda na atividade administrativa será necessário triplicar o número de servidores em cargos de comissão, o que traz uma grande responsabilidade na contratação que seria aliviada com a associação de critérios às condições de investidura no cargo comissionado, de forma a evitar a contratação de indivíduos despreparados ou ainda as indicações por afinidades.

As diretorias necessitam de dois tipos de profissionais: aqueles que serão designados para atividades rotineiras da administração como controle do efetivo, inserção de dados em programas, protocolo, tramitação de documentos, confecção de ofícios, memorandos e portarias que não necessitam necessariamente do Ensino Superior para executar suas atividades; e aqueles que atuarão em atividades específicas como profissionais da contabilidade, fotografia, jornalismo, tecnologia da informação entre outros. Em ambos os cargos o ideal seria a abertura de edital com ampla concorrência para a oferta de vagas, após isto seria feita a análise curricular, entrevista e algum tipo de teste prático a fim de verificar as habilidades com os sistemas de informática, todas as fases eliminatórias e sempre informando os candidatos se foram ou não aprovados.

10

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente é preciso esclarecer que a presente pesquisa não teve o intuito de fazer rearranjos na folha de pagamento de pessoal da PMAM, e sim de prestar um serviço melhor à sociedade amazonense com o maior número de policiais militares treinados atuando no policiamento ostensivo. Para viabilizar essa situação a propositura trazida foi a de se contratar

⁸ Ofício nº 135/APM/PMAM encaminhado através do SIGED MEMO Nº 245/2026-DPA/PMAM.

funcionários civis em cargo de comissão para exercerem atividades administrativas, conforme a amostra estudada, nos órgãos de direção setorial da PMAM. E, como toda entidade pública, as modificações aqui apresentadas dependem de mudanças na legislação para viabilizar a contratação de civis em quantidade necessária

A análise das atividades administrativas das Diretorias demonstrou a possibilidade de substituição de policiais militares por servidores civis em todos os setores avaliados. Conforme os dados obtidos no ComandoWEB e apresentados no Gráfico 1, estima-se que 180 policiais militares poderiam ser realocados para a atividade operacional, destacando-se a Diretoria de Pessoal da Ativa (41 militares), a Diretoria de Saúde (26), a Diretoria de Capacitação e Treinamento e a Diretoria de Promoção Social (22 cada), seguidas pelas demais diretorias em quantitativos menores.

Para atingir os objetivos específicos foi necessário o mapeamento das diretorias conforme a LOB, de onde se observou que todas possuem efetivo executando atividades rotineiras que não necessitam de um policial militar. O número total depreendido da análise foi de 180 (cento e oitenta) policiais militares o que representa uma redução de aproximadamente 21% do efetivo que atua nas atividades administrativas da Instituição e, por conseguinte, o aumento do efetivo disponível para a atividade-fim. E, se alocado de maneira eficiente pode trazer grandes resultados à população, seja no combate ou na prevenção do crime.

11

No que tange aos critérios de contratação desses servidores em cargo de comissão o ideal seria que o Comando se utilizasse da Gestão por Competências, a fim de facilitar o processo de modernização da administração ao retirar efetivo que não foi treinado para determinadas atividades e substituí-los por pessoal qualificado, conforme explicita Longo (2007, p. 38) “Gerenciar por competências implica dedicar uma atenção prioritária aos elementos qualitativos do investimento em capital humano”, dessa forma haverá a justa correspondência entre a atuação do indivíduo e as metas da Instituição valorizando o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes a fim de recrutar indivíduos que agreguem valor à Instituição.

Existe uma série de atributos desejáveis a serem observados na contratação de pessoal, conforme a imagem abaixo, o comportamento proativo é aquele cuja iniciativa e o alcance por resultados independe de terceiros conforme Kamia (2007) a proatividade está diretamente relacionada com a intencionalidade da ação e a atração por resultados positivos. A disciplina é um dos pilares da Instituição sendo vital para o seu funcionamento, em conjunto com o planejamento de tarefas e cumprimento de metas, não cabe aqui admitir um funcionário sem

que o mesmo coadune com os valores da organização. Conforme Chiavenato (2010) o sucesso da organização depende do trabalho em equipe associado à comunicação, colaboração e cooperação como um todo com o objetivo comum bem definido.

Outro aspecto importante da contratação é a análise curricular com critérios claros e específicos de forma a selecionar a pessoa com melhores qualificações técnicas para as funções previamente estabelecidas. No entanto, vale ressaltar que esta fase não deve ser decisiva uma vez que há a necessidade da avaliação de perfil para a vaga almejada bem como a realização de entrevistas e não se pode deixar de mencionar a necessidade de avaliação do desempenho do servidor a fim de aferir o nível de produtividade desses profissionais.

No âmbito das diretorias tem-se várias atribuições que podem ser executadas por profissionais de diversas áreas como Administração, Contabilidade, Direito, Designer, dentre outras, no entanto a seção comum e necessária em todas as diretorias é a de expediente, responsável por todas as demandas inerentes ao efetivo da própria unidade, como o controle de pessoal, registro em fichas, apresentações na justiça, escalas, controle de material e comunicações, dessa forma segue abaixo a ilustração de um processo de seleção em várias etapas para o preenchimento de vaga na seção de expediente.

Ponto comum a todas as contratações é a ampla divulgação da vaga com a descrição das atividades a serem executadas, a análise curricular de acordo com a necessidade da vaga, análise de perfil comportamental mediante entrevista e teste prático. Para viabilizar esta estrutura o ideal seria a contratação, por meio de Edital de Credenciamento, de uma empresa especializada em gestão de recursos humanos uma vez que o setor de pessoal da Instituição não dispõe de efetivo treinado e especializado para o recrutamento e seleção de profissionais.

12

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Polícia Militar do Amazonas compõe a estrutura do Estado tendo como responsabilidade o policiamento ostensivo com foco na prevenção, este deve ser o cerne de sua atuação, no entanto para que ocorra o funcionamento adequado é necessário que as atividades-meio sejam executadas e neste ponto que residiu a problemática da pesquisa questionando o motivo de haver policiais militares trabalhando em atividades administrativas quando deveriam estar atuando na atividade-fim da Instituição.

Ao ingressar na Instituição o policial militar tem um leque de possibilidades para ser empregado além do policiamento na rua, como o serviço em escolas militares e na

administração, ocorre que um policial militar treinado deve servir à sociedade executando atividades para as quais foi preparado tecnicamente e não atividades rotineiras, corriqueiras e que não necessitam de uma formação tão aguerrida quanto a policial militar.

Atualmente a Instituição se encontra com um déficit no efetivo por motivos como passagem para reserva remunerada, exclusões seja a bem da disciplina, a pedido ou por falecimento além da ausência de concurso público com regularidade que é a via de entrada para o serviço público, o que prejudica o principal serviço prestado à população: o policiamento ostensivo. Dessa forma, este trabalho se propôs a trazer uma solução para o aumento do efetivo disponível para o serviço operacional sem, no entanto, perder a qualidade nos serviços administrativos.

Dessa maneira a contratação de funcionários civis em cargo de comissão apresentou-se como uma alternativa viável para solucionar o problema, foram identificados por meio do mapeamento das seções nos Órgãos de Direção Setorial que todas possuem funções que podem ser exercidas por efetivo civil pelo fato de suas atividades serem rotineiras e não lidarem com informações confidenciais e não oferecerem riscos à Segurança Pública. Dentro da amostra utilizada constatou-se uma possível redução de aproximadamente 21% do efetivo policial militar atuando nas atividades administrativas com a substituição por efetivo civil, vale ressaltar que não necessariamente a substituição dar-se-á na mesma medida quantitativa, uma vez que os servidores em cargo de comissão terão maior afinidade, experiência qualificação técnica para a execução das atividades para as quais foram contratados.

13

No que tange ao custo financeiro é latente a diferença de remuneração até mesmo devido à insalubridade e o nível de periculosidade da atividade policial, o que demonstrou a viabilidade financeira da melhor alocação dos recursos humanos na atividade compatível com sua remuneração e treinamento.

Verificou-se que a melhor forma de evitar práticas incompatíveis com a administração pública focada em prestar um serviço de qualidade para o cidadão na contratação é por meio do estabelecimento de critérios aos ocupantes das vagas com seleção por etapas a fim de identificar os conhecimentos técnicos, experiências prévias, perfil comportamental e alinhamento com a cultura da Instituição. A livre nomeação é acompanhada da livre exoneração, o que se apresenta como uma vantagem para a administração pública, pois diferente do servidor público que possui a estabilidade assegurada e seu desligamento ocorre somente com Processo Administrativo

Disciplinar o ocupante do cargo em comissão pode deixar de exercer suas funções a qualquer tempo, caso não esteja apresentando desempenho satisfatório.

O modelo utilizado na PMAM atualmente vem funcionando e trazendo bons resultados, então esta pesquisa se apresentou como uma forma de melhorar o serviço prestado para a comunidade tanto do ponto de vista da operacionalidade com o aumento do efetivo disponível para a atividade-fim quanto nos processos administrativos que poderão ser conduzidos por pessoal mais técnico e capacitado para estas funções. O recorte da estrutura da Instituição foi explorado de forma acadêmica, tratando-se tão somente de uma amostra que apresentou resultados satisfatórios consubstanciando a possibilidade de pesquisas futuras no sentido de ampliar a proposta aqui discurrida ou descortinar formas de melhorar o sistema vigente.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Lei nº 1.762 de 14 de novembro de 1986**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado do Amazonas. Manaus: Assembleia Legislativa, [1986]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br/legislacaoestadual>. Acesso em: 10 abril 2026.

AMAZONAS. **Lei nº 3.301 de 08 de outubro de 2008**. Dispõe sobre a concessão da Gratificação de Atividades Técnico-Administrativas – GATA a ser concedida aos servidores do Poder Executivo Estadual, ocupantes de cargos de provimento em comissão. Manaus: Assembleia Legislativa, [2008]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br>. Acesso em: 06 abril 2026.

14

AMAZONAS. **Lei nº 3.514 de 08 de junho de 2010**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Amazonas e dá outras providências. Manaus: Assembleia Legislativa, [2010]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br/legislacaoestadual>. Acesso em: 10 abril 2026.

AMAZONAS. **Lei nº 3.793 de 27 de agosto de 2012**. Fixa o efetivo da Polícia Militar do Amazonas e dá outras providências. Manaus: Assembleia Legislativa, [2012]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br/legislacaoestadual>. Acesso em: 8 abril 2026.

AMAZONAS. **Lei nº 3.950 de 01 de novembro de 2013**. ALTERA, na forma que especifica, o Anexo I da Lei n.º 3.514, de 08 de junho de 2010, que "DISPÕE sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Amazonas e dá outras providências". Manaus: Assembleia Legislativa, [2013]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br/legislacaoestadual>. Acesso em: 10 abril. 2026.

AMAZONAS. **Lei nº 4.163 de 09 de março de 2015**. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo, define os órgãos e entidades que o integram, o seu quadro de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas, e dá outras providências. Manaus: Assembleia Legislativa, [2015]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br/legislacaoestadual>. Acesso em: 10 abril 2026.

AMAZONAS. **Lei nº 5.748 de 23 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre a criação da Gratificação de Curso - GC, destinada aos militares estaduais com títulos em curso de Especialização, de Mestrado e de Doutorado, e dá outras providências. Manaus: Assembleia Legislativa, [2021]. Disponível em: <https://rhnet.sead.am.gov.br/legislacaoestadual>. Acesso em: 07 abril. 2026.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3.023/2013**. Levantamento. Governança e gestão de pessoas em unidades da administração pública federal. Constatação de deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados. Determinações e recomendações visando a induzir melhorias nos sistemas existentes. Ministro Marcos Bemquerer Costa. Brasília. 2013.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organizado por Cláudio Brandão de Oliveira. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2002.

BRASIL. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Planalto, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 10 abril 2026

BRASIL. **Lei nº 8.911 de 11 de julho de 1994**. Dispõe sobre a remuneração dos cargos em comissão, define critérios de incorporação de vantagens de que trata a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no âmbito do Poder Executivo, e dá outras providências. Brasília: Planalto, [1994]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8911.htm. Acesso em: 10 abril 2026.

15

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial**. Santa Catarina, 2004. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/sei_artigos.asp. Acesso em 10 abril 2026.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnica em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2,p.57-63,1995.

HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?** Public Administration. Oxford University Press, London, 2011.

KAMIA, Meiry. (2007). **Valores pessoais como antecedentes do comportamento proativo nas organizações**. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: A gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social, Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

PMAM. **ComandoWEB DTI-4**. Versão 1.0.0. PMAM: 2026.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53-66, jul./dez, 2012.

TCERO. **PROCESSO SELETIVO**. DOE1463 de 30 de Agosto de 2017. Disponível em: https://www.tce.ro.gov.br/arquivos/Diario/Diario_01463_2017-8-30-12-34-20.pdf

TEIXEIRA, Denise Reis. **Terceirização na administração pública: fatores positivos e restritivos**. Rio de Janeiro, 2004. 62 f.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.