



**POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

**CAP SUZANA WALDENICE DA PAZ SOBRAL  
CAP WOYAMA TRAJANO FERNANDES**

**DISTRIBUIÇÃO E EMPREGO DOS TENENTES DO QUADRO DE OFICIAIS  
COMBATENTES (QOC) DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA  
2025**

CAP SUZANA WALDENICE DA PAZ SOBRAL  
CAP WOYAMA TRAJANO FERNANDES

**DISTRIBUIÇÃO E EMPREGO DOS TENENTES DO QUADRO DE OFICIAIS  
COMBATENTES A POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA**

Artigo apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa (CEPE), da Polícia Militar da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Dr. CEL QOC Benôni Cavalcanti Pereira (PMPE)

Linha de Pesquisa: Sistemas, Instituições e Gestão Integrada.

# **DISTRIBUIÇÃO E EMPREGO DOS TENENTES DO QUADRO DE OFICIAIS COMBATENTES (QOC) DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA**

*DISTRIBUTION AND EMPLOYMENT OF LIEUTENANTS FROM THE COMBATANT  
OFFICERS CORPS (QOC) OF THE MILITARY POLICE OF PARAÍBA*

Suzana Waldenice da Paz Sobral - CAP  
Woyama Trajano Fernandes - CAP

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar a distribuição e o emprego dos Tenentes do Quadro de Oficiais Combatentes (QOC) da Polícia Militar da Paraíba (PMPB), com foco na gestão estratégica e de pessoas no contexto da segurança pública. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualiquantitativa, com base em levantamento bibliográfico, documental e questionários aplicados à Diretoria de Gestão de Pessoa e aos Comandos das Regiões Metropolitanas. A análise dos dados evidencia a necessidade de melhor planejamento estratégico na alocação dos oficiais estudados, buscando alinhamento entre as competências individuais e as demandas institucionais. Os resultados demonstram que a valorização, motivação e aproveitamento adequado dos tenentes são fatores essenciais para a efetividade organizacional. O estudo também propõe recomendações para aperfeiçoar os processos de distribuição e gestão de pessoal no âmbito da corporação.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Polícia Militar. Segurança Pública.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the distribution and employment of Lieutenants of the Combat Officers' Cadre (QOC) of the Military Police of Paraíba (PMPB), focusing on strategic and personnel management in the context of public security. This is an applied research, with a qualitative and quantitative approach, based on bibliographic and documentary surveys and questionnaires applied to the Personnel Management Directorate and the Metropolitan Region Commands. The analysis of the data highlights the need for better strategic planning in the allocation of the officers studied, seeking alignment between individual skills and institutional demands. The results demonstrate that the appreciation, motivation and adequate use of lieutenants are essential factors for organizational effectiveness. The study also proposes recommendations to improve personnel distribution and management processes within the corporation.

**Keywords:** Personnel Management. Military Police. Public Security.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	7
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA MILITAR .....	8
2.3 IMPORTÂNCIA DA DISTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA DOS TENENTES .....	9
2.4 NORMATIVAS LEGAIS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS.....	10
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>12</b>
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	13
4.2 AVALIAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA E RELAÇÃO COM OS ÍNDICES DE CRIMINALIDADE .....	15
4.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS... 17	
4.4 ANÁLISE DOS COMANDOS REGIONAIS.....	18
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>20</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>23</b>
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AO DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA PMPB .....	23
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA COMANDANTES DOS POLICIAMENTOS REGIONAIS .....	24

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem como um de seus principais desafios a gestão eficiente de recursos humanos, buscando garantir que servidores e militares sejam alocados de maneira estratégica para atender às demandas da sociedade. No contexto das instituições militares, a distribuição do efetivo é um fator determinante para a capacidade operacional e para a eficácia das ações de segurança pública. A Polícia Militar da Paraíba (PMPB), como órgão responsável pelo policiamento ostensivo e pela preservação da ordem pública, depende diretamente de uma gestão adequada do seu quadro de oficiais para cumprir sua missão institucional.

Os Tenentes do Quadro de Oficiais Combatentes (QOC) ocupam o primeiro posto da carreira do oficialato e desempenham funções essenciais na hierarquia militar, incluindo o comando de tropas, a coordenação de operações policiais e a supervisão direta do policiamento ostensivo.

De acordo com o último edital do concurso para ingresso no Curso de Formação de Oficiais da PMPB, as atribuições do cargo incluem, entre outras:

Promover a Segurança Pública e a Defesa Social através de ações operações policiais militares, coordenando, controlando e monitorando os resultados alcançados, com atribuições de comandar pelotão, coordenar policiamento ostensivo, reservado e velado, assessorar o comando, gerenciar recursos humanos e logísticos, participar do planejamento de ações e operações, desenvolver processos e procedimentos administrativos militares, atuar na coordenação da comunicação social, promover estudos técnicos e de capacitação profissional, proteger e preservar a vida de cidadãos e garantir o pleno exercício dos seus direitos, dentre outras especificadas em normas (Paraíba, 2025, p. 5).

Diante das atribuições conferidas a esses oficiais, observa-se que sua atuação impacta diretamente o desempenho das unidades operacionais e a capacidade da corporação em atender às demandas da segurança pública. Nesse contexto, a maneira como os tenentes são distribuídos e empregados nas diversas unidades da PMPB constitui um aspecto estratégico e crítico da gestão institucional.

A Lei nº 3.909, de 14 de julho de 1977, que dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Paraíba, estabelece diretrizes gerais sobre a estrutura e funcionamento da corporação. Entretanto, não define critérios específicos para a distribuição de oficiais do QOC entre as unidades operacionais, o que pode dificultar a padronização e o alinhamento estratégico da alocação de efetivo.

A falta de critérios bem definidos na destinação de efetivo em instituições militares também pode comprometer o desempenho organizacional e gerar desmotivação entre os servidores.

A análise e melhoria contínua dos processos seleção, treinamento e inclusão de pessoas podem gerar enormes ganhos às organizações. Para que isso ocorra, é importante entender todos os processos da instituição afetos à gestão de pessoas. Quais sejam Planejamento de Recursos Humanos; Seleção e Admissão de Pessoal; Cargos, Carreira e Reconhecimento; Gestão de Desempenho; Desenvolvimento de Pessoas; Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde Ocupacional (Nunes, 2024, p. 21).

Além disso, a distribuição de efetivo sem um planejamento estratégico pode impactar diretamente a segurança pública. Como apontam Brandão e Guimarães (2001, p. 11), “a gestão de competências toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira [...] para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos”, o que reforça a importância de alinhar a alocação do efetivo às diretrizes estratégicas institucionais, indo além do simples quantitativo de profissionais disponíveis.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte problemática: Os critérios adotados para a distribuição e o emprego dos Tenentes do QOC da PMPB são eficazes para atender às demandas institucionais da segurança pública, considerando as normativas legais e a estrutura organizacional da corporação?

Para responder a essa questão, este artigo tem como objetivo geral analisar a distribuição e o emprego dos Tenentes do QOC da PMPB, com base nas normativas legais e na estrutura organizacional da corporação e, como objetivos específicos, quantificar a distribuição dos Tenentes nas diferentes unidades da PMPB; identificar as funções desempenhadas pelos Tenentes nas unidades em que estão lotados; correlacionar a distribuição e o emprego dos Tenentes com as metas e normativas legais que regulam a PMPB.

A relevância deste estudo está na necessidade de aprimorar a gestão de pessoas dentro da PMPB, garantindo que a distribuição dos tenentes ocorra de forma eficiente e alinhada às demandas operacionais da corporação.

Para melhor compreensão do tema, este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre gestão de pessoas e distribuição de efetivo nas instituições militares; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; a seção 4 traz a análise dos dados coletados;

e, por fim, a seção 5 discute os resultados obtidos à luz dos objetivos propostos e apresenta as conclusões e recomendações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais conceitos que fundamentam a pesquisa, abordando a gestão na administração pública, a gestão de pessoas nas instituições militares, a importância da distribuição estratégica dos tenentes e os desafios normativos enfrentados pela PMPB.

### 2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública tem como desafio permanente garantir a eficiência na alocação de seus recursos humanos, otimizando a prestação de serviços à sociedade. Nesse contexto, como destacam Montenegro Júnior e Vieira (2016), tanto as políticas governamentais quanto a própria sociedade têm intensificado a exigência por serviços públicos mais eficientes e de qualidade, o que reforça a importância da eficiência como princípio norteador do Direito Administrativo brasileiro.

A Polícia Militar da Paraíba (PMPB), como instituição essencial à segurança pública, deve observar o princípio da eficiência, conforme disposto no artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988. Esse dispositivo estabelece que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, a gestão pública precisa adotar práticas estratégicas para garantir que os recursos humanos sejam utilizados de maneira eficaz, uma vez que, conforme Braga *et al.* (2021, p. 92), “o destaque ao princípio da eficiência [...] demanda naturalmente uma gestão eficiente que planeje, dirija e coordene a sua atuação, a fim de gerar resultados de interesse público”.

A gestão estratégica de pessoas é um fator determinante para a qualidade dos serviços prestados por instituições militares. Segundo Chiavenato (2014), o talento humano está diretamente relacionado ao capital humano, considerado um patrimônio inestimável que permite às organizações alcançar competitividade e sucesso. Nesse sentido, a distribuição e o emprego dos Tenentes do Quadro de Oficiais Combatentes

(QOC) da PMPB devem ser analisados sob a ótica da gestão pública, assegurando que a alocação dos oficiais esteja alinhada às diretrizes estratégicas da segurança pública estadual.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA MILITAR

A gestão de pessoas é um dos pilares fundamentais para a eficiência das instituições militares, uma vez que seu desempenho operacional depende da alocação correta do efetivo. A Polícia Militar, como organização hierárquica e disciplinada, exige um planejamento detalhado para garantir que seus oficiais sejam distribuídos de forma a atender às necessidades institucionais e sociais.

Nesse sentido, Braga *et al.* (2021) ressaltam, a partir da experiência do Programa Transforma Minas, que processos de recrutamento, seleção e alocação de servidores se tornam mais eficazes quando baseados nas competências individuais, contribuindo para uma gestão pública mais estratégica.

A gestão por competências surge, portanto, como um método essencial para a distribuição eficaz do efetivo militar. Braga *et al.* (2021, p. 91) destacam que “a gestão por competências [...] permite *ab initio*<sup>1</sup> o mapeamento das funções/atribuições/competências de cada integrante e, a partir deste, dividir e aferir melhor os serviços prestados, resultando em uma forma de gestão eficiente”.

Dessa forma, a distribuição dos Tenentes do QOC deve levar em consideração suas habilidades, experiências e qualificações, alinhando a alocação desses profissionais com os objetivos estratégicos da PMPB. Segundo Chiavenato (2014, p. 3), “organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados”.

Na PMPB, essa lógica deve ser aplicada para garantir que os tenentes sejam alocados em unidades onde possam exercer suas funções com maior eficácia e impacto na segurança pública.

---

<sup>1</sup> Expressão, em latim, que significa "desde o início" e, no presente artigo, foi utilizada na sua acepção jurídica de afetar os demais atos subsequentes/decorrentes (por exemplo, nulidade *\*ab initio\**).

## 2.3 IMPORTÂNCIA DA DISTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA DOS TENENTES

O Tenente é o primeiro posto do oficialato na Polícia Militar da Paraíba, sendo responsável pela supervisão direta da tropa e pela execução de operações fundamentais para a segurança pública.

Conforme o edital do Concurso para o Curso de Formação de Oficiais da PMPB, os tenentes são responsáveis por comandar pelotões, coordenar o policiamento ostensivo, reservado e velado, assessorar o comando, gerenciar recursos humanos e logísticos, além de participar do planejamento e execução de operações (Paraíba, 2025).

Essas funções se harmonizam com a estrutura hierárquica estabelecida pela Lei nº 14.751/2023 - Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares, que classifica os tenentes como oficiais subalternos, responsáveis por funções operacionais e de supervisão direta no contexto da execução das atividades de preservação da ordem pública e da polícia ostensiva. Ainda que a referida lei não detalhe as atribuições por posto, ela destaca que o exercício das competências constitucionais das polícias militares é privativo dos seus integrantes e deve seguir diretrizes técnicas, planejamento estratégico e critérios proporcionais de distribuição de efetivo (Brasil, 2023).

Adicionalmente, conforme se depreende do Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG) do Exército Brasileiro, o posto de tenente é comumente vinculado à execução e supervisão de rotinas administrativas, elaboração de escalas de serviço e substituição de chefias, reforçando seu papel de intermediador entre os níveis táticos e estratégicos da corporação (Brasil, 2002).

Dessa forma, a adequada distribuição e o emprego estratégico dos Tenentes QOC exercem impacto direto sobre a eficácia das ações policiais e sobre a capacidade de resposta da corporação às demandas sociais.

Essa preocupação não é exclusiva da PMPB. No Tocantins, por exemplo, Nunes (2024) revela que, embora o Quadro de Organização e Distribuição da PMTO preveja cerca de 9 mil policiais, o efetivo real era de apenas 3.524 em 2023. Esse descompasso tem resultado em ausência de policiamento 24h em diversos municípios, escalas incompletas e sobrecarga de trabalho — evidenciando os efeitos negativos de uma distribuição desproporcional e defasada de efetivo (Nunes, 2024).

Em contrapartida, experiências positivas também merecem destaque. Em Minas Gerais, Braga *et al.* (2021) descrevem como a adoção da gestão por competências permitiu à PMMG realizar o mapeamento de funções e competências dos policiais, viabilizando uma melhor distribuição. Segundo os autores, esse modelo contribui para uma forma de gestão eficiente.

Esses exemplos mostram que tanto o *déficit* quanto o uso estratégico do efetivo podem gerar impactos profundos nas corporações. No caso da PMPB, a ausência de critérios normativos claros e instrumentos de gestão compatíveis com as competências dos tenentes pode comprometer a equidade na distribuição e, por consequência, a efetividade do policiamento ostensivo.

#### 2.4 NORMATIVAS LEGAIS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS

A distribuição do efetivo na Polícia Militar da Paraíba (PMPB) deve observar as normativas legais vigentes. Contudo, o Estatuto da Polícia Militar da Paraíba, instituído pela Lei nº 3.909/1977, não apresenta diretrizes específicas sobre a alocação dos oficiais, o que gera dificuldades para a gestão estratégica de recursos humanos no âmbito da corporação. (Paraíba, 1977)

A única norma atualmente em vigor que trata da quantidade de tenentes a serem mantidos no quadro da instituição é o Decreto nº 37.679/2017, que estabelece o efetivo da Polícia Militar por postos e graduações. No entanto, tal decreto trata apenas do quantitativo, sem abordar aspectos funcionais ou critérios técnicos. (Paraíba, 2017)

Com exceção do edital do Concurso para o Curso de Formação de Oficiais (CFO), que apresenta as atribuições gerais do cargo, não há outro instrumento normativo que discipline a alocação dos oficiais do Quadro de Oficiais Combatentes (QOC) de forma permanente e estratégica.

Paixão (2023, p. 45) destaca que: “a ausência de diretrizes técnicas para a distribuição do efetivo compromete a atuação da instituição, já que não há critérios objetivos que indiquem o número de profissionais necessários por localidade”.

No contexto da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, Silva (2021, p. 10) enfatiza que: “a gestão do efetivo deve estar alinhada a um modelo baseado em resultados, com foco em desempenho e eficiência”, o que evidencia a carência de parâmetros técnicos claros na distribuição do efetivo.

Belo (2021, p. 2) observa que: “a alocação do efetivo é frequentemente conduzida de forma incremental e atécnica, sem respaldo em planejamento estratégico, o que enfraquece a racionalidade administrativa e impacta diretamente na eficácia institucional”.

Além disso, Ferreira e Nunes (2024) apontam que a gestão estratégica de recursos humanos nas instituições militares é determinante para o desempenho e a motivação dos profissionais, sendo essencial que essa gestão seja estruturada em práticas técnicas e coerentes com os objetivos operacionais da organização.

Considerando essas evidências, observa-se, à luz da literatura, a importância de políticas internas de gestão de pessoal que orientem a distribuição dos tenentes com base em parâmetros técnicos e alinhados às demandas operacionais das unidades. A ausência de instrumentos normativos específicos compromete a equidade na alocação e a eficiência do policiamento. Os autores analisados convergem na defesa de critérios objetivos e planejados como elemento essencial para o aprimoramento da atuação institucional e da segurança pública.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e quantitativa, combinando métodos bibliográficos, documentais e a aplicação de questionários. Como ressalta Günther (2006), a principal distinção entre essas abordagens está no fato de que a pesquisa qualitativa privilegia a compreensão da realidade a partir de seus significados e contextos, enquanto a quantitativa tende a buscar padrões generalizáveis por meio da mensuração e controle de variáveis.

Para Creswell (2007, p. 222), dentro da pesquisa denominada método misto, “a análise ocorre tanto dentro da técnica quantitativa (análise descritiva e numérica inferencial) como da técnica qualitativa (descrição e texto temático ou análise de imagem) e, muitas vezes, entre as duas técnicas”.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em livros, artigos e legislações sobre gestão de pessoas na administração pública e segurança pública. Segundo Gil (2008, p. 50), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A pesquisa documental incluiu o levantamento de normativas institucionais, como o Estatuto da Polícia Militar da Paraíba (Lei nº 3.909/77), sendo fundamental

para a análise do contexto normativo. De acordo com Gil (2008, p. 51), “o desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número”.

Para obter os dados primários, foram aplicados dois questionários. Um deles junto ao Diretor de Geral de Gestão de Pessoas (DGP) da PMPB, para compreender os critérios adotados na distribuição dos tenentes e sua fundamentação normativa. E outro junto aos quatro Comandantes dos Comandos de Policiamentos Regionais (CPRM, CPR I, CPR II E CPR III) da PMPB, visando identificar como ocorre o emprego dos tenentes, quais critérios são considerados para sua alocação e as dificuldades enfrentadas no processo.

Essa técnica foi escolhida pela padronização das perguntas e pela garantia de anonimato dos respondentes. Segundo Barbosa (2008, p. 01):

O questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade.

As informações referentes ao número de tenentes, às suas respectivas lotações e às funções que desempenham foram solicitadas à Coordenadoria de Tecnologia da Informação (setor EM/8 da PMPB). Dessa forma, foi possível obter uma visão abrangente sobre a distribuição e o emprego atual dos mencionados oficiais.

Em termos de rigor metodológico, é imprescindível destacar que a coleta de dados deve ser conduzida de forma ética e responsável. O respeito pela privacidade dos participantes, a obtenção de consentimento informado e a garantia de confidencialidade são princípios que devem ser seguidos para assegurar que a pesquisa seja conduzida de maneira ética. Para tanto, o estudo observou os princípios éticos constantes na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando o uso institucional das informações e o sigilo das respostas fornecidas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

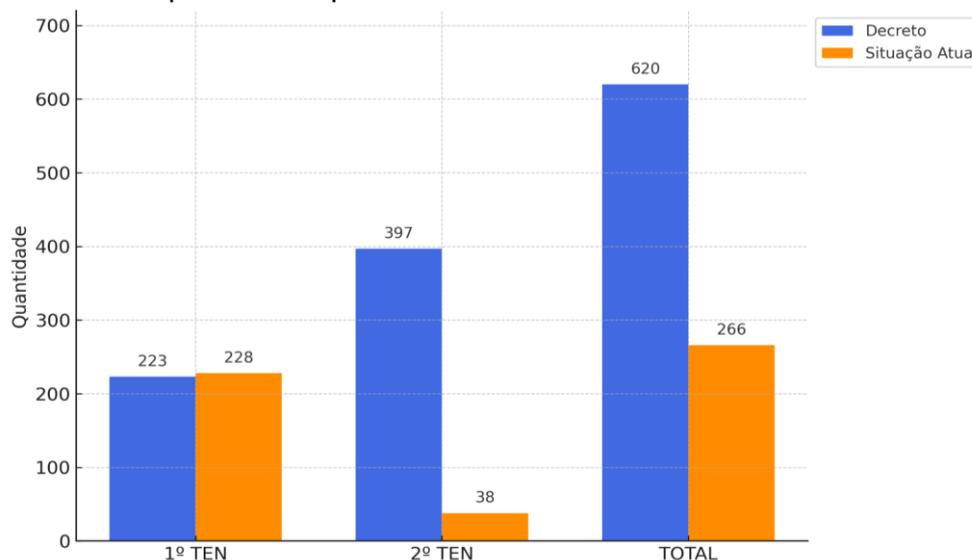
Esta seção apresenta os principais achados da pesquisa, organizados em quatro tópicos: o comparativo entre o efetivo real e o previsto em norma, a distribuição geográfica dos tenentes e sua relação com os índices de criminalidade, as percepções

da Diretoria de Gestão de Pessoas sobre o processo de alocação, e a análise dos Comandos Regionais quanto à realidade do efetivo em suas áreas. A discussão busca integrar dados quantitativos e qualitativos, considerando a legislação vigente e os desafios operacionais enfrentados pela PMPB.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa identificou, com base em levantamento realizado junto à Coordenadoria de Tecnologia da Informação (EM/8) da PMPB em abril de 2025, um total de 266 tenentes do Quadro de Oficiais Combatentes (QOC) alocados nas diversas unidades da corporação, sendo 228 primeiros-tenentes e 38 segundos-tenentes. No entanto, conforme o Decreto nº 37.679, de 29 de setembro de 2017, o efetivo previsto é de 223 primeiros-tenentes e 397 segundos-tenentes. Os dados revelaram um superávit de primeiros-tenentes (+5) e um déficit significativo de segundos-tenentes (-359), comprometendo o cumprimento da estrutura hierárquica e a distribuição equilibrada das responsabilidades operacionais, conforme é possível observar no gráfico 1.

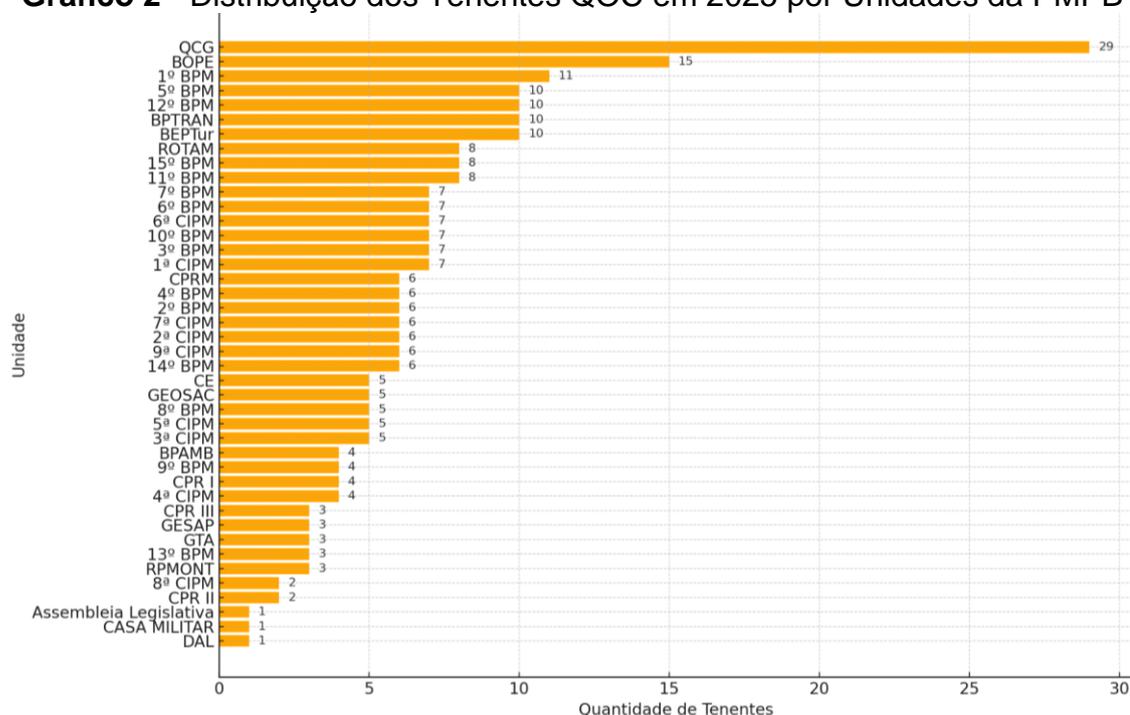
**Gráfico 1** – Relação entre o quantitativo real dos Tenentes QOC em 2025 x o quantitativo previsto no Decreto nº 37.679/2017



Fonte: Elaboração das autoras com base em dados do EM/8 e nas disposições do Decreto nº 37.679, 2025.

De acordo com o gráfico 2, verificou-se uma concentração considerável de oficiais no Quartel do Comando Geral (QCG), que abriga diversas diretorias administrativas, como a Diretoria de Finanças e a Diretoria de Gestão de Pessoas, além do Estado-Maior Estratégico. Embora essa alocação administrativa possa ser parcialmente justificada, contrasta com a função primordial dos tenentes, prevista no edital do Curso de Formação de Oficiais, que é a atuação na coordenação das atividades operacionais. Tal distanciamento das atribuições finalísticas pode caracterizar subutilização de recursos humanos qualificados.

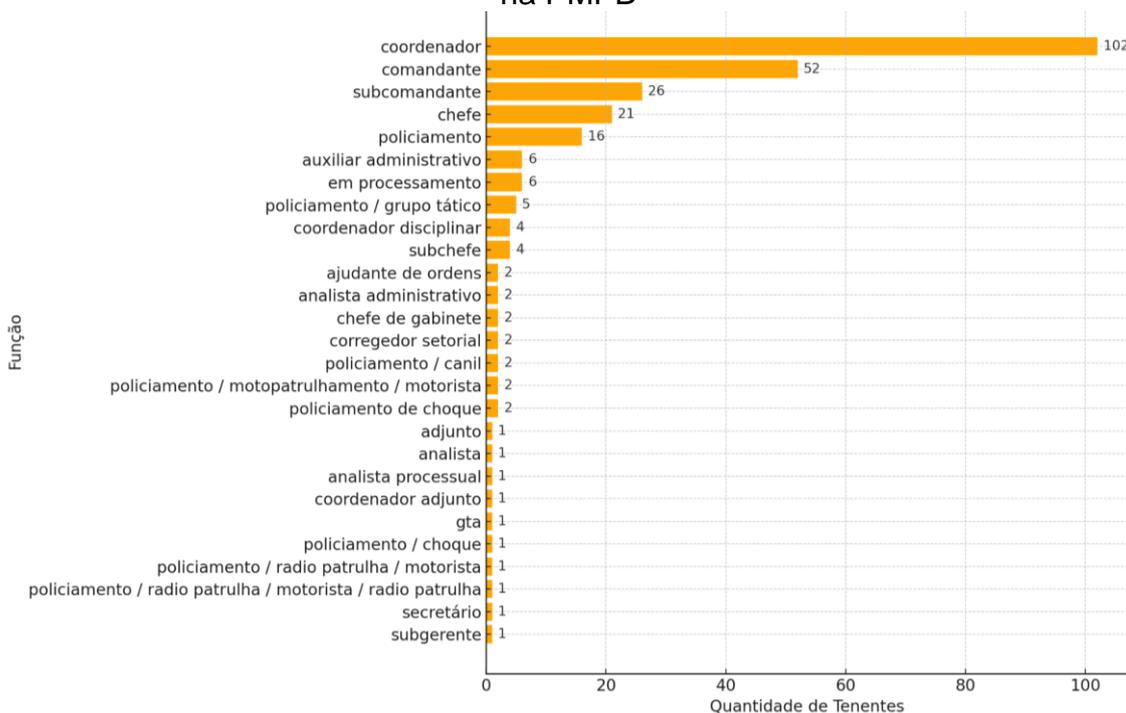
**Gráfico 2 - Distribuição dos Tenentes QOC em 2025 por Unidades da PMPB**



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados fornecidos pelo EM/8, 2025.

A distribuição dos tenentes por função também evidencia um predomínio de cargos de liderança. Conforme os dados organizados no gráfico 3, as funções mais recorrentes são Coordenador (102), Comandante (52) e Subcomandante (26), o que representa já atividades de liderança e gestão importantes para o oficialato. Destaque-se que, na intranet, sistema da PMPB onde foram capturados os dados, não se especificam certas funções, como a do Coordenador, dificultando uma análise mais detalhada desse emprego.

**Gráfico 3 - Distribuição dos Tenentes QOC por Funções Desempenhadas em 2025 na PMPB**



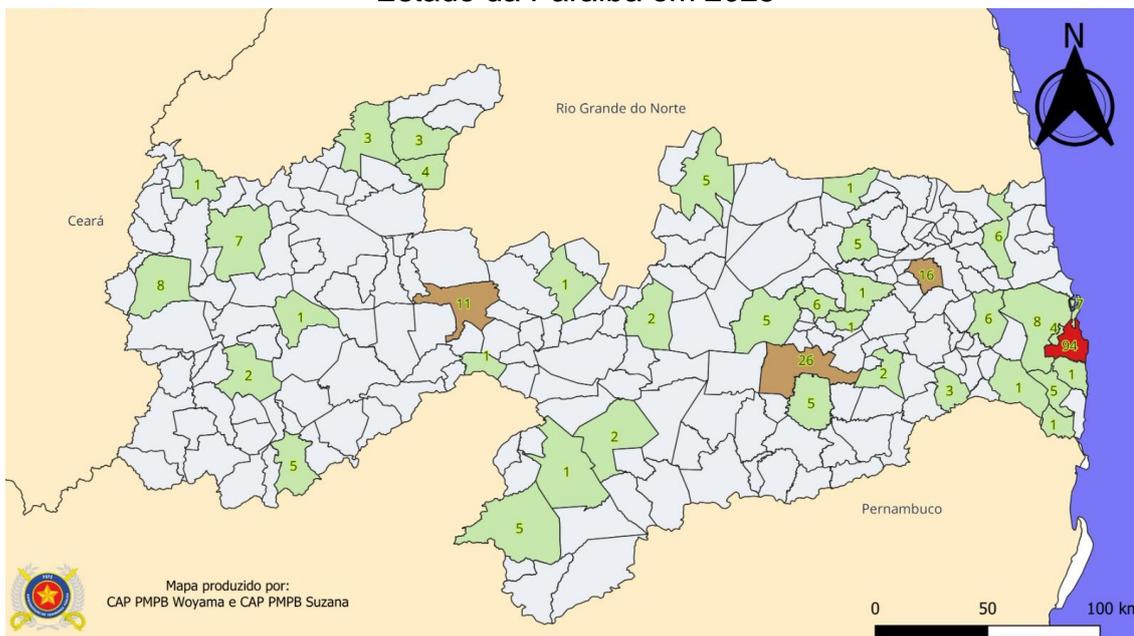
Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados fornecidos pelo EM/8, 2025.

De modo geral, os dados analisados indicam desequilíbrios importantes entre o efetivo previsto e o efetivo real dos Tenentes do QOC na PMPB, com destaque para o déficit de segundos-tenentes. Observa-se também uma concentração significativa de oficiais em funções administrativas, contudo, uma predominância de cargos de liderança, o que pode refletir desafios no alinhamento entre a alocação do efetivo e as demandas operacionais da corporação. Esses aspectos reforçam a necessidade de ajustes na distribuição do pessoal para assegurar maior eficiência e adequação às funções institucionais.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA E RELAÇÃO COM OS ÍNDICES DE CRIMINALIDADE

A análise dos mapas de distribuição dos tenentes por cidade evidencia uma maior concentração de efetivo nas principais regiões urbanas do estado, notadamente João Pessoa, Campina Grande e Patos, conforme figura 1. Essas cidades, por apresentarem maior densidade populacional e complexidade administrativa, concentram também os maiores desafios operacionais.

**Figura 1 - Mapa de distribuição dos tenentes QOC da PMPB por municípios no Estado da Paraíba em 2025**

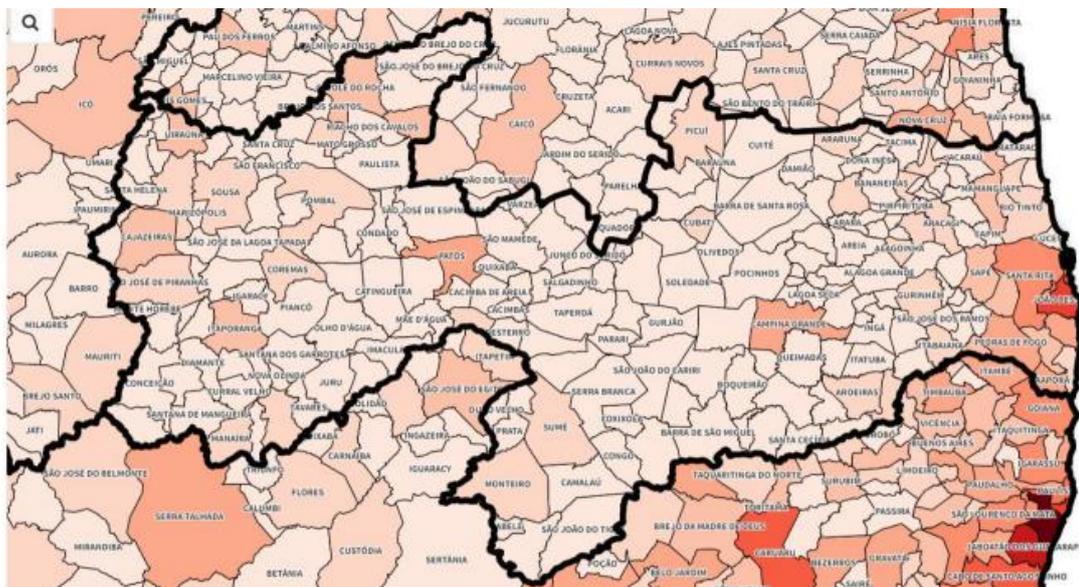


Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados fornecidos pelo EM/8, 2025.

Ao comparar os dados da distribuição com os índices de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI), conforme o Anuário de Segurança Pública da Paraíba de 2023, observa-se que essas regiões coincidem com áreas de maior incidência de criminalidade, de acordo com a figura 2. Tal correlação sugere que, embora não exista um planejamento formal documentado, a distribuição de parte do efetivo parece refletir uma tentativa empírica de resposta aos indicadores de segurança pública. Essa prática se aproxima da lógica da gestão por resultados, em que:

A ênfase recai sobre o uso eficaz da informação, o estabelecimento de indicadores de desempenho e, enfim, a preocupação constante com o monitoramento e a avaliação do efeito dos serviços e políticas públicas visando ao aumento da eficiência, efetividade e *'accountability'* da gestão pública (Gomes, 2009, p. 14).

**Figura 2 - Mapa de CVLI por Municípios na Paraíba - 2023**



Fonte: Anuário Segurança e Defesa Social, 2023.

Todavia, cumpre salientar que os dados utilizados, relacionados aos CVLI, referem-se ao Anuário de Segurança Pública da Paraíba de 2023, uma vez que o anuário de 2024 ainda não se encontrava disponível à época da finalização desta pesquisa. Dessa forma, a correlação aqui apresentada deve ser interpretada com cautela, considerando que a dinâmica da violência está sujeita a constantes alterações.

#### 4.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

A análise do questionário aplicado à Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGP) revelou a ausência de normativas que norteiam o processo de distribuição dos tenentes QOC. Segundo os questionários, as decisões de movimentação são tomadas pelas instâncias superiores, sem planejamento estratégico formal. Não há indicadores ou instrumentos de avaliação da eficácia das alocações, o que fragiliza o processo decisório e impede correções baseadas em evidências.

A DGP reconhece parcialmente a importância das competências individuais, mas carece de sistemas que possibilitem seu aproveitamento de forma sistematizada. Entre os desafios relatados, estão: pressões externas, ausência de critérios objetivos, centralização decisória, limitações logísticas e dificuldade de fixação de efetivo em regiões menos atrativas. Como medida de aperfeiçoamento, foi sugerida a implantação de um Sistema de Gestão por Competências, com um banco de dados

atualizado sobre o perfil profissional dos oficiais, permitindo alinhar competências individuais às necessidades das unidades. Também se propôs a avaliação periódica das demandas das unidades, com base em indicadores como carga de trabalho e criminalidade. Tais achados se harmonizam com a literatura, ao apontar que “é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações” (Brandão; Guimarães, 2001, p. 9).

Esses resultados sustentam a necessidade de proposição de um modelo mais racional e baseado em competências para a alocação dos oficiais, com a adoção de indicadores de desempenho, instrumentos de mapeamento de perfil e planejamento estratégico de pessoal.

#### 4.4 ANÁLISE DOS COMANDOS REGIONAIS

A aplicação do questionário aos quatro Comandos Regionais revelou uma distribuição desigual dos tenentes em termos quantitativos. O CPRM concentra o maior número de tenentes (60), seguido pelo CPR II (36), CPR I (33) e CPR III (10). Essa diferença impacta negativamente o desempenho das unidades do interior, conforme apresentado na tabela 1.

**Tabela 1** - Distribuição de Tenentes QOC por Comandos Regionais da PMPB em 2025

<b>Comandos Regionais</b>	<b>Tenentes QOC alocados</b>
CPRM	60
CPR I	33
CPR II	36
CPR III	10

Fonte: Elaboração das autoras com base nas respostas dos questionários dos Comandantes Regionais, 2025.

Quanto aos critérios técnicos de distribuição elencados pelos comandantes regionais, metade deles relataram que são apenas parcialmente considerados. A escolha de funções costuma considerar aptidão e experiência, mas sem um processo padronizado. Três dos quatro comandos declararam insuficiência do efetivo,

destacando problemas como distância, desinteresse por localidades do interior, adaptação funcional e diferença de perfil entre tenentes.

Entre as sugestões de melhorias, estão: distribuição equitativa dos recém-formados, análise de perfil ainda no CFO, política de comando baseada em aptidão e consideração da criminalidade regional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar a distribuição e o emprego dos Tenentes do Quadro de Oficiais Combatentes (QOC) da Polícia Militar da Paraíba (PMPB), considerando os dispositivos legais vigentes e a estrutura organizacional da instituição. A investigação quali-quantitativa permitiu identificar algumas fragilidades estruturais e lacunas normativas que comprometem a eficiência da gestão de pessoas no âmbito da corporação.

Verificou-se um descompasso significativo entre o efetivo previsto no Decreto nº 37.679/2017 e a realidade atual, notadamente quanto ao número de segundos-tenentes. Essa diferença impacta diretamente a estruturação do trabalho nas unidades, dificultando a promoção de uma progressão funcional equilibrada.

Ademais, constatou-se uma alocação desproporcional de tenentes em funções administrativas, em detrimento das atividades de policiamento ostensivo, função fim do oficial QOC, conforme previsto no edital do concurso e nos princípios que norteiam a atuação militar. Essa realidade aponta para uma reavaliação da distribuição funcional interna.

As respostas colhidas junto à Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGP) e aos Comandos Regionais demonstraram a inexistência de normativas claras e de um sistema estruturado para alocação dos tenentes. A centralização decisória, as influências externas e a ausência de mecanismos de avaliação de desempenho foram elencadas como principais entraves à eficácia da gestão de efetivo.

A atualização dos sistemas informacionais internos e a implantação de uma política de gestão por competências são medidas importantes para garantir uma distribuição mais eficiente e alinhada às necessidades operacionais da PMPB. Além disso, sugere-se a elaboração de diretrizes normativas internas que estabeleçam critérios objetivos para a lotação dos tenentes de maneira estratégica.

Dois aspectos adicionais merecem destaque: - o primeiro diz respeito à evasão funcional provocada por tenentes que ingressam em cursos superiores, notadamente Medicina, o que compromete o desempenho do serviço do oficial e a continuidade do serviço policial-militar, e o segundo refere-se à dificuldade de fixação de efetivo no interior do estado, motivada pela ausência de atrativos estruturais, sociais e profissionais nessas localidades. Esses fatores agravam a concentração de tenentes na capital e regiões metropolitanas, em detrimento do equilíbrio territorial da segurança pública.

Dessa forma, torna-se imprescindível que a gestão de recursos humanos da corporação adote uma abordagem mais estratégica na alocação e permanência dos oficiais. A análise prévia das necessidades regionais, aliada à previsão de distribuição no próprio edital do concurso, contribuiria significativamente para a mitigação das disparidades territoriais.

Recomenda-se, ainda, que futuras pesquisas aprofundem a relação entre a distribuição dos tenentes QOC e os índices de produtividade das unidades operacionais, bem como as percepções dos próprios oficiais sobre seu aproveitamento funcional e perspectivas de carreira. Tais estudos podem contribuir de forma significativa para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no âmbito da segurança pública estadual.

Conclui-se que a gestão eficiente do efetivo de tenentes do QOC é condição indispensável para a melhoria do desempenho institucional da PMPB, sendo necessária a adoção de medidas estruturantes, planejadas estrategicamente e alinhadas com os princípios da administração pública, com os objetivos estratégicos da Polícia Militar da Paraíba e a efetividade da segurança pública do Estado.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de Coleta de Dados em Pesquisas Educacionais**. [s./l.], 2013. Disponível em: [https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2013\\_2/Instrumento\\_Coleta\\_Dados\\_Pesquisas\\_Educacionais.pdf](https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf). Acesso em: 02 abril 2025.

BELO, V. M. **Análise da gestão de recursos humanos na Secretaria de Estado da Polícia Militar**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/94dfa3f1-28c2-494c-ae55-b6275af383fc>. Acesso em: 04 março 2025.

BRAGA, Tiago Farias *et al.* Gestão por competências e Polícia Militar de Minas Gerais: uma análise metodológica dos limites e possibilidades. **Revista Ibero-Americana de Ciências Policiais**, v. 4, n. 9, p. 91–106, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://revista.ibp.gov.br/ribsp/article/view/248>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8–15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?lang=pt>. Acesso em: 02 mar. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 dez. 2023.

BRASIL. Ministério do Exército. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG)**. Brasília: Comando do Exército, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERREIRA, M. C. M.; NUNES, T. R. A importância da gestão de recursos humanos nas Forças Armadas Brasileiras. *Revista Rease*, v. 4, n. 3, p. 1261–1269, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/download/14867/7666/32286>. Acesso em: 04 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201–210, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/dCH9nfdZGq9HKcsC9Zx9gyq>. Acesso em: 06 maio 2025.

MONTENEGRO JUNIOR, Carlos Alberto Assis; VIEIRA, Maria das Graças. A busca pela eficiência no serviço público, através da lei de acesso à informação e as relações com o aprimoramento da gestão da informação. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 6, n. 8, p. 121-135, jan./jul. 2016. DOI: <https://doi.org/10.18815/sh.2016v6n8.137>.

NUNES, Alana Cristina dos Santos Morais. **Polícia Militar do Estado do Tocantins: mapeamento do efetivo da PMTO e o déficit existente**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2024. Disponível em: <https://profiap.org.br/wp-content/uploads/2025/03/ALANA-CRISTINA-DOS-SANTOS-MORAIS-NUNES.pdf>. Acesso em: 10 maio 2025.

PAIXÃO, M. D. Efetivo policial militar no Maranhão: uma análise da distribuição e das necessidades reais. 2023. Monografia (Graduação em Segurança Pública) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/7276>. Acesso em: 16 maio 2025.

PARAÍBA. **Lei nº 3.909, de 14 de julho de 1977**. Estatuto da Polícia Militar do Estado da Paraíba. João Pessoa, PB: Assembleia Legislativa, 1977. Disponível em: [https://www.pm.pb.gov.br/arquivos/Estatuto\\_dos\\_Policiais\\_Militares.pdf](https://www.pm.pb.gov.br/arquivos/Estatuto_dos_Policiais_Militares.pdf). Acesso em: 12 de fevereiro 2025.

PARAÍBA. Decreto nº 37.679, de 29 de setembro de 2017. Cria Delegacias Seccionais em Campina Grande e Solânea; o 15º Batalhão de Polícia Militar em Esperança; 07 (sete) Companhias Independentes de Polícia Militar, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**, João Pessoa, n. 16.467, 30 set. 2017.

PARAÍBA. Polícia Militar. Edital do Concurso para o Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Estado da Paraíba – CFO/PM. João Pessoa: PMPB, 2025. Disponível em: [https://www.pm.pb.gov.br/publicacoesConcursos/2910-19102024\\_140916.pdf](https://www.pm.pb.gov.br/publicacoesConcursos/2910-19102024_140916.pdf). Acesso em: 01 março 2025.

SILVA, M. E. Distribuição do efetivo da Polícia Militar do RN: análise da gestão com base em resultados. *Cadernos de Linguagens e Qualificação*, v. 4, n. 1, p. 7–17, 2021. Disponível em: <https://periodicos.apps.uern.br/index.php/CLQ/article/download/3892/3045/11110>. Acesso em: 16 maio 2025.

SILVA, R. S.; MENEZES, A. P. **Metodologia da Pesquisa Quantitativa: Técnicas de Coleta e Análise de Dados**. São Paulo: Atlas, 2015.

TCE-PB. Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. **Estudo Técnico ECD nº 01/2024**. Estudo Técnico de Indicadores Socioeconômicos e Ambientais das 20 maiores cidades da Paraíba. João Pessoa: DITEC/ECD, 2024. Disponível em: <https://tce.pb.gov.br/wp-content/uploads/2024/12/INDICADORES2024CIDADES-1.pdf>. Acesso em: 10 maio 2025.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AO DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA PMPB

1. Existem critérios para a distribuição dos Tenentes do QOC nas unidades?

( ) Sim ( ) Não

2. Existe alguma normativa específica que regula esse processo?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, informe qual:

---

3. Qual é a percepção da Diretoria quanto à adequação da atual distribuição dos Tenentes do QOC?

( ) Adequada ( ) Em processo de aprimoramento ( ) Pouco adequada

4. Há algum tipo de avaliação periódica sobre a eficácia da alocação dos Tenentes QOC?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, quais indicadores são utilizados?

---

5. Para alocação dos Tenentes QOC é considerado as competências individuais dos oficiais?

( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

Explique brevemente:

---

6. Existe algum planejamento estratégico para a alocação dos Tenentes QOC em médio e longo prazo?

( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

Se sim, descreva brevemente os principais objetivos desse planejamento:

---

7. Como a Diretoria lida com demandas por redistribuição ou substituição de Tenentes QOC entre unidades?

---

8. Quais os principais desafios enfrentados na realização da distribuição dos Tenentes?

---

9. Quais medidas o sr. sugeriria para aprimorar os critérios de distribuição e avaliação do quantitativo e da função desempenhada pelos Tenentes?

---

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA COMANDANTES DOS POLICIAMENTOS REGIONAIS

1. Unidade Regional Comandada?

CPRM       CPR I       CPR II       CPR III

2. Quantos Tenentes do QOC estão atualmente alocados no seu CPR? \*A distribuição dos Tenentes QOC no CPR é realizada com base em critérios técnicos?

Sim  Não  Parcialmente

3. Em sua percepção, a lotação atual dos Tenentes QOC considera as competências individuais dos oficiais?

Sim  Não  Parcialmente

Explique brevemente:

---

4. Como ocorre a escolha dos Tenentes QOC para o desempenho de funções específicas?

---

5. O número atual de Tenentes QOC é suficiente para atender às demandas institucionais da sua região?

---

6. Quais dificuldades são enfrentadas na alocação dos Tenentes no CPR?

---

7. Já solicitou a redistribuição de Tenentes QOC por considerar inadequada a alocação?

Sim  Não

8. Na sua avaliação, a atuação dos Tenentes do QOC tem contribuído de forma significativa para os resultados operacionais da sua unidade?

Sim  Não  Parcialmente

Justifique sua resposta:

---

9. Quais medidas o sr. sugeriria para aprimorar a distribuição e o emprego dos Tenentes nas unidades da PMPB?

---