

## Recrutamento interno como estratégia de Gestão de Pessoas na Polícia Militar de Alagoas

Internal recruitment as a People Management strategy in the Military Police of Alagoas

Reclutamiento interno como estrategia de Gestión de Personas en la Policía Militar de Alagoas

Recebido: 12/10/2025 | Revisado: 31/10/2025 | Aceitado: 01/11/2025 | Publicado: 04/11/2025

Ayrton Bispo Pereira

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8672-8200>

Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello, Brasil

E-mail: [ayrtonbp@gmail.com](mailto:ayrtonbp@gmail.com)

### Resumo

O recrutamento interno é um instrumento estratégico de gestão de pessoas, voltado à identificação, valorização e realocação de profissionais que já integram o quadro funcional da organização, aproveitando suas competências e experiências para o melhor desempenho institucional. O objetivo central deste estudo foi analisar o recrutamento interno como estratégia de gestão de pessoas na Polícia Militar de Alagoas (PMAL), buscando compreender seus impactos na motivação, valorização profissional e eficiência administrativa. O delineamento metodológico adotado foi a pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, fundamentada em levantamento bibliográfico e análise documental. Os resultados demonstraram que o recrutamento interno impulsiona o aproveitamento racional do capital humano, reduz custos com contratações externas, estimula o desenvolvimento profissional e fortalece o comprometimento organizacional. Verificou-se que, ao reconhecer e utilizar as habilidades técnicas e acadêmicas dos militares, a corporação proporciona maior engajamento, satisfação e desempenho funcional. Conclui-se que o recrutamento interno é uma prática eficaz de valorização e crescimento profissional, que contribui para a construção de uma gestão pública mais eficiente, humana e alinhada aos princípios da meritocracia, ao mesmo tempo em que reduz custos operacionais e fortalece a capacidade institucional da Polícia Militar de Alagoas em atender com excelência às demandas da sociedade.

**Palavras-chave:** Valorização profissional; Eficiência administrativa; Desenvolvimento institucional.

### Abstract

Internal recruitment is a strategic human resource management tool aimed at identifying, valuing, and reallocating professionals who are already part of the organization's staff, making use of their skills and experience to enhance institutional performance. The main objective of this study was to analyze internal recruitment as a people management strategy within the Military Police of Alagoas (PMAL), seeking to understand its impact on motivation, professional appreciation, and administrative efficiency. The methodological design adopted was descriptive research, with a qualitative approach, based on bibliographic review and documentary analysis. The results showed that internal recruitment enhances the rational use of human capital, reduces costs related to external hiring, promotes professional development, and strengthens organizational commitment. It was verified that, by recognizing and applying the technical and academic skills of military personnel, the institution promotes greater engagement, satisfaction, and functional performance. It is concluded that internal recruitment is an effective practice for professional appreciation and growth, contributing to the development of a more efficient and human-centered public administration aligned with the principles of meritocracy, while reducing operational costs and strengthening the institutional capacity of the Military Police of Alagoas to meet society's demands with excellence.

**Keywords:** Professional appreciation; Administrative efficiency; Institutional development.

### Resumen

El reclutamiento interno es una herramienta estratégica de gestión de personas orientada a la identificación, valorización y reubicación de profesionales que ya forman parte del cuadro funcional de la organización, aprovechando sus competencias y experiencias para mejorar el desempeño institucional. El objetivo principal de este estudio fue analizar el reclutamiento interno como estrategia de gestión de personas en la Policía Militar de Alagoas (PMAL), buscando comprender sus impactos en la motivación, la valorización profesional y la eficiencia administrativa. El diseño metodológico adoptado fue una investigación descriptiva, de carácter cualitativo, basada en revisión bibliográfica y análisis documental. Los resultados demostraron que el reclutamiento interno optimiza el uso racional del capital humano, reduce los costos de contratación externa, estimula el desarrollo profesional y fortalece el compromiso

organizacional. Se verificó que, al reconocer y aplicar las habilidades técnicas y académicas de los militares, la institución promueve un mayor compromiso, satisfacción y desempeño funcional. Se concluye que el reclutamiento interno constituye una práctica eficaz de valorización y crecimiento profesional, que contribuye a la construcción de una gestión pública más eficiente, humana y alineada con los principios de la meritocracia, al mismo tiempo que reduce los costos operativos y refuerza la capacidad institucional de la Policía Militar de Alagoas para atender con excelencia las demandas de la sociedad.

**Palabras clave:** Valorización profesional; Eficiencia administrativa; Desarrollo institucional.

## 1. Introdução

O recrutamento interno consiste em identificar e selecionar servidores pertencentes ao quadro das organizações para provimento de vagas por promoção, transferência ou realocação, utilizando técnicas e critérios que garantam a aderência entre competências e requisitos do cargo, com vistas à eficiência e à valorização do capital humano (Chiavenato, 2022). No âmbito das instituições públicas, o recrutamento exige processos rigorosos alinhados às exigências contemporâneas e à globalização (Werlang, 2023).

É plausível, ainda, alegar que no contexto da segurança pública, as instituições policiais convivem com o desafio de alinhar operacionalidade e valorização interna de seus quadros humanos (Oliveira e Silva, 2021). À vista disso, na atividade policial, o rigor do recrutamento interno eleva o desempenho, reforça autoconfiança e motivação do efetivo e reduz erros operacionais (Werlang, 2023).

A Polícia Militar de Alagoas (PMAL), é instituição de natureza hierarquizada e disciplinada, baseia-se fortemente na qualificação e no comprometimento de seus servidores. À luz do exposto, segundo Marras (2020), o recrutamento interno configura-se como uma ferramenta estratégica relevante, uma vez que possibilita a identificação e o aproveitamento de talentos existentes na organização.

O recrutamento interno viabiliza a adequação entre as competências individuais dos profissionais e as demandas operacionais e administrativas da corporação (Marras, 2020). Além disso, o recrutamento interno fortalece o senso de pertencimento e a motivação intrínseca dos servidores, pois a oportunidade de ascensão funcional tem o potencial de engajar organizacional (Bergamini, 2019).

Vale frisar que, a transparência e a equidade nos critérios de seleção evidenciam a confiança dos policiais na instituição, consolidando um ambiente organizacional mais justo e participativo (Bergamini, 2019). Do ponto de vista da gestão pública, o recrutamento interno apresenta-se como alternativa eficiente e econômica, reduzindo custos com processos externos e períodos de adaptação de novos servidores (Chiavenato, 2022).

Além disso, possibilita a aplicação prática das políticas de gestão por competências, direcionando profissionais experientes a funções estratégicas e potencializando a eficácia administrativa (Dutra, 2016). Por intermédio da valorização do efetivo interno, na PMAL, busca-se alinhar os objetivos organizacionais às expectativas individuais, propiciando o equilíbrio entre as demandas operacionais e o bem-estar dos militares. (Oliveira, 2021).

A justificativa deste estudo reside na necessidade de analisar as políticas de alocação de Recursos Humanos (RH) que estão sendo praticadas no âmbito da PMAL. Em virtude das diversas Diretorias e Seções, com missões e peculiaridades distintas, tem-se a necessidade de se ter mão de obra especializada. Considerando a relevância dessa estratégia de gestão de pessoas no contexto organizacional, formula-se a seguinte questão norteadora: Até que ponto o recrutamento interno pode impactar na melhoria da prestação de serviços da PMAL?

Tendo como hipótese que o recrutamento interno é capaz de aumentar a motivação dos militares, ao oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, fazendo-os sentir que as habilidades e experiências adquiridas no ambiente educacional são valorizadas pela corporação. O objetivo central deste estudo foi analisar o recrutamento interno

como estratégia de gestão de pessoas na Polícia Militar de Alagoas (PMAL), buscando compreender seus impactos na motivação, valorização profissional e eficiência administrativa.

## 2. Metodologia

A metodologia adotada neste estudo foi a pesquisa descritiva, realizada através de um levantamento bibliográfico e documental. “As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.” (Gil, 2017, p. 33). A abordagem metodológica foi de caráter qualitativo, por se concentrar nas dimensões da realidade social, em vez de utilizar critérios numéricos para garantir sua representatividade (Minayo, 2011).

As buscas foram conduzidas em bases de dados científicas, como ScieLo, Google Scholar e CAPES Periódicos, conforme Lakatos e Marconi (2025, p. 158), “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. A análise documental, por sua vez, foi conduzida a partir do exame de normas internas, regulamentos e diretrizes administrativas da PMAL, especialmente os documentos que tratam da movimentação de pessoal, promoção, lotação e processos seletivos internos.

De acordo com Cellard (2012, p. 295) “A análise documental constitui uma fonte estável, rica e indispensável de informação em ciências sociais”. O tratamento do material foi conduzido por meio da análise de conteúdo, conforme o método proposto por Bardin (2016, p. 48), que consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens”.

O material coletado foi sistematizado para estabelecer a relação entre as práticas administrativas e os princípios de gestão de pessoas, possibilitando avaliar seus impactos sobre a motivação e o desempenho do efetivo policial. Ao final, os resultados obtidos a partir da análise bibliográfica e documental foram confrontados e integrados, de forma a construir uma visão fundamentada sobre a influência do recrutamento interno na valorização e motivação dos policiais militares da PMAL.

## 3. Resultados e Discussão

No contexto científico da administração, diferentes correntes teóricas procuraram elucidar as razões que levam o indivíduo a sentir-se motivado ou não no exercício de suas atividades laborais. A priori, a Teoria Científica da Administração, desenvolvida por Frederick Winslow Taylor, abordou de forma sistematizada o estudo das pessoas e das relações de trabalho, propondo métodos voltados à eficiência e ao aumento da produtividade.

Os estudos de Taylor e seus seguidores chegaram à seguinte conclusão: a eficiência não dependia somente de incentivos salariais e métodos de trabalhos, mas de outras condições, principalmente o ambiente em que se realizava as atividades. O ambiente do trabalho deve proporcionar um bem estar físico capaz de diminuir a fadiga dos trabalhadores, por meio de alguns instrumentos, tais como:

- 1) Melhoria da eficiência do trabalhador através da eliminação de ruídos que o perturbam;
- 2) Melhoria da ventilação e iluminação;
- 3) Utilização de instrumentos de trabalhos que facilitassem sua realização, por exemplo: utensílios que reduzissem a fadiga;
- 4) Melhoria do fluxo da produção através de um arranjo físico adequado para máquinas e equipamentos de trabalho;
- 5) Adequação dos instrumentos de trabalho com a intenção de minimizar o esforço físico do trabalhador. (Lima, 2016, p. 45)

Vale acentuar que a Teoria Científica estava focada nos fatores e nuances ambientais inerentes ao trabalho. Assim, para referida teoria, a melhoria desses fatores implicaria uma maior eficiência na produção. Consequentemente, maiores margens de lucro seriam alcançadas pelas organizações. No entanto, conforme o avanço nas pesquisas, esta teoria se mostrou insuficiente para explicar todas as nuances relativas ao trabalhador e a sua relação psicológica com o trabalho.

Neste contexto, com a intenção de ampliar o espectro do estudo sobre as relações de trabalho, outras ciências foram recrutadas para entender o processo. Elucidando, a psicologia, enquanto ciência, foi utilizada como instrumento para auxiliar no entendimento do comportamento humano no trabalho. Historicamente, com o advento das grandes guerras mundiais e diante da necessidade de especialização das atividades bélicas, a psicologia organizacional passou a ser utilizada de forma mais estratégica.

No período da Primeira Guerra Mundial, por meio da aplicação de testes psicológicos preliminares, os militares eram avaliados e designados para funções compatíveis com suas habilidades técnicas, cognitivas e psicológicas. Cabe ressaltar que, em consonância com Camargo (2014, p. 20) “Durante a Primeira Guerra Mundial, o uso da Psicologia Organizacional pelas Forças Armadas dos Estados Unidos impulsionou o desenvolvimento de testes como o Army Alpha e o Army Beta, para medir a habilidade mental. Estes testes tinham como finalidade colocar os soldados em funções para as quais eles apresentassem maior adequação”.

*A posteriori*, no período da Segunda Guerra Mundial, a Psicologia Organizacional passou, além de ser utilizada nos processos de seleção, a servir como instrumento de medição do desempenho dos militares. “Mas foi, porém, a Segunda Guerra Mundial que provocou um grande efeito sobre o desenvolvimento da Psicologia Organizacional. Neste período, os psicólogos ampliaram o campo de atuação, incluindo a seleção de soldados, treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de trabalhos em equipes” (Camargo, 2014, p. 20).

Em meados de 1924, durante estudos realizados na fábrica da *Western Electric Company* em *Hawthorne* (Chicago/EUA), surgiu o embrião do movimento das teorias humanas, a saber: “A pesquisa em *Hawthorne*, realizada por Elton Mayo, marcou o início do movimento de Relações Humanas. Sobre o que representou para a Administração a mudança de paradigma do foco da produção para o das relações pessoais nas organizações” (Camargo, 2014, p. 23).

Não obstante, Elton Mayo *apud* Camargo (2014), através de seus estudos, trouxeram à tona o debate da condição humana em meio às relações de trabalho. Assim, buscou-se investigar qual era a perspectiva do trabalhador em relação às suas atividades laborais e o consequente impacto dela na produção:

Mayo chegou à conclusão de que eram mais importantes as relações humanas e os sentimentos. A satisfação no trabalho estava associada à valorização da “função social” do indivíduo. Enfim, ele percebeu que os fatores subjetivos tinham mais importância do que os fisiológicos. Os resultados da pesquisa feita em *Hawthorne* definiram um novo período no mundo do trabalho, em que a produtividade foi associada a valores de aceitação, de pertencer e ser reconhecido em um grupo. Foi neste período que a produtividade passou, pela primeira vez, a ser relacionada à interioridade do indivíduo (Camargo, 2014, p. 23).

Desde então, o fator humano ganhou o seu devido lugar, enquanto objeto de estudo das ciências da gestão e as teorias que vieram a surgir daí em diante, consequentemente, passaram a posicionar as pessoas em seu devido lugar de importância dentro dos processos produtivos, de produtos ou serviços. No entanto, as organizações públicas, diferentemente das empresas do setor privado, não possuem o objetivo de obter lucro.

Apesar de não existir a necessidade de se obter lucro, todas as instituições públicas devem seguir princípios, entre eles, o princípio da Eficiência. Conforme apontado por Meirelles (2017, p.98) “Eficiência é a obtenção do melhor resultado

com o menor custo possível, utilizando racionalmente os recursos públicos, com o propósito de atender da melhor forma aos interesses da coletividade".

No Brasil, desde 2010, o modelo de Gestão de Pessoas utilizado como referência na execução de serviços públicos é o de gestão por competências. Vale frisar que a estratégia de gestão de pessoas visa alinhar competências e habilidades dos colaboradores aos desafios da Administração Pública. Assim, o país busca ter como referência outros países, principalmente os que optaram por ter um modelo de gestão pública mais descentralizada.

Dado que o Brasil está no processo de consolidação da gestão do desempenho, é compreensível que o planejamento estratégico da força de trabalho não esteja totalmente desenvolvido. O planejamento estratégico da força de trabalho é particularmente importante, no entanto, dado que uma parte significativa do pessoal não está diretamente envolvida na prestação de serviços. Há uma tendência natural em áreas de não prestação de serviços de crescimento além do necessário. Além disso, como a produção e os resultados tendem a ser mais difíceis de medir, a alocação estratégica e a realocação de pessoal são muito difíceis (Brasil, 2010, p.72).

Destarte, as políticas de gestão de pessoas nas polícias militares do Brasil devem ter como baliza o cumprimento do Art. 29 da 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 (Brasil, 2023). Conjuntamente, através de um planejamento estratégico de ações específicas, a administração de pessoal deve alinhar os recursos humanos às demandas da instituição, incentivando treinamentos, reconhecimento profissional e a participação ativa dos militares estaduais.

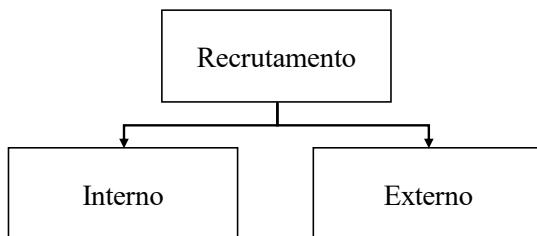
Sob essa óptica, o procedimento pretende melhorar o rendimento das instituições e assegurar que as atribuições constitucionais das corporações sejam executadas de maneira eficiente e em conformidade com a Lei. Neste cenário, os Comandantes Gerais concebem e coordenam o planejamento, aplicando políticas que possam fomentar um ambiente organizacional unificado e estimulante.

É bem sabido que o recrutamento de pessoas busca no Mercado de Recursos Humanos (MRH) os profissionais e suas respectivas habilidades, posto isto, através do recrutamento, as organizações buscam o capital humano necessário ao desenvolvimento de suas atividades.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer o seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados (Chiavenato, 2014, p.117).

O processo de recrutamento pode ser desenvolvido de duas formas, como ilustrado na Figura 1, onde ambas as modalidades possuem vantagens e desvantagens e, a depender do objetivo do gestor de pessoas, podem atender às especificidades da função de agregar pessoas na organização.

**Figura 1.** Recrutamentos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

O recrutamento externo é a forma mais tradicional de agregar pessoas ao contexto das organizações, onde busca-se no MRH, ou seja, no exterior da organização, a mão de obra necessária.

Os cargos vagos são preenchidos por candidatos que são selecionados e ingressam na organização

Os candidatos são recrutados externamente no MRH

Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo

As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las (Chiavenato, 2014, p.120)

Em contrapartida, o recrutamento interno atua dentro do quadro interno de colaboradores, as valências e capacidades necessárias ao desempenho de novos cargos e funções.

Os cargos vagos são preenchidos por funcionários selecionados e promovidos dentro da organização; Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização; Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho; As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização (Chiavenato, 2014, p.104).

O ingresso de candidatos na PMAL ocorre por meio de concurso público, procedimento que, desde a publicação do edital até a homologação do certame e o preenchimento das vagas, é caracterizado como um conjunto de práticas próprias do recrutamento externo. É plausível, ainda, alegar que o processo observa e cumpre os comandos normativos estabelecidos pela Constituição Federal, garantindo a legalidade, a imparcialidade e a transparência no acesso ao serviço público.

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência, e, também, ao seguinte:

I - O ingresso no serviço público será feito mediante concurso público, de provas ou de provas e títulos, exceto nos casos de nomeação para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.  
(Brasil, 1988, s/p).

Além do cumprimento ao dispositivo de fundo constitucional supracitado, existe a previsão legal presente na Lei no 14.751, de 12 de dezembro de 2023, que prevê:

Art. 13. São condições básicas para ingresso nas polícias militares e nos corpos de bombeiros militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além do previsto na lei do ente federado:

I - Ser brasileiro;

- II - Estar quite com as obrigações militares e eleitorais;
  - III - Não registrar antecedentes penais dolosos incompatíveis com a atividade, nos termos da legislação do ente federado;
  - IV - Estar no gozo dos direitos políticos;
  - V - Ser aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos;
- (Brasil, 2023, s/p).

Assim, entende-se que o concurso público é o principal meio para ingresso de funcionários de carreira nas instituições públicas. Na ocasião da elaboração deste projeto de intervenção multidisciplinar (PIM) foi executada uma pesquisa documental, analisando o caso da 5<sup>a</sup> Seção do Estado Maior Geral da PMAL, setor dedicado ao desenvolvimento de atividades relacionadas à tecnologia da informação.

Tendo em vista a especificidade e a elevada exigência técnico-profissional inerentes ao desenvolvimento de atividades na área da Tecnologia da Informação (TI), a 5<sup>a</sup> Seção do EMG, através de sua chefia, promove a boa prática administrativa de promover a convocação, através de Boletim Geral Ostensivo (BGO), de Policiais Militares que possuem a intenção de compor o efetivo da referida seção.

A partir de então, os membros que integram a Seção passam a realizar uma seleção com os pretendentes candidatos, e o procedimento foi instruído através do Boletim Geral Ostensivo nº 147 de 10 de agosto de 2023, quando notamos que a 5<sup>a</sup> Seção ainda era denominada 6<sup>a</sup> Seção do EMG:

O Ten Cel QOC PM, chefe da 6<sup>a</sup> Seção do EMG no uso de suas atribuições, com fulcro no art. 115, incisos VIII, XIII e XIV da Lei de Organização Básica da PMAL (Lei nº 6399, de 15 de agosto de 2003), resolve convocar os policiais militares para participarem de processo seletivo, a fim de comporem o quadro do efetivo da 6<sup>a</sup> Seção do EMG, devendo para isso enviarem currículo para o e-mail: pm6@pm.al.gov.br, informando sobre as qualificações nas seguintes áreas da tecnologia da informação: redes de computadores, programação e desenvolvimento de softwares (web ou mobile), banco de dados e montagem e manutenção de microcomputadores. Os currículos serão recebidos até o dia 21/08/2023, para análise e futuro processo seletivo. (PMAL, 2023, p. 24).

Posteriormente à convocação, o candidato dirige-se até a sede da 5<sup>a</sup> Seção para ser submetido ao referido processo seletivo, esmiuçadamente, o processo de seleção consiste em: análise dos currículos e entrevistas. Na ocasião da entrevista, várias perguntas são feitas, onde o candidato é questionado sobre experiências profissionais anteriores, afinidades e predileções na área de TI e expectativas em relação à nova atividade.

Como efeito, observou-se as práticas de gestão de pessoas executadas pela 5<sup>a</sup> Seção, uma vez aceito, o policial é alocado em uma das subseções da 5<sup>a</sup> Seção do EMG, a saber: Subseção de Planejamento e Governança em TIC; Subseção de Análise e Desenvolvimento de Sistemas; Subseção de Gestão de Dados e de Segurança da Informação; Subseção de Redes e Comunicação de Dados; Subseção de Suporte Técnico, Treinamento e Manutenção.

Assim, os militares selecionados e aprovados exercem suas atividades dentro de suas especialidades, consequentemente, além de oportunizar uma melhor prestação de serviço, reduz os custos oriundos de uma possível contratação externa. No quesito Gestão de Pessoas, os militares sentem-se valorizados pelo aproveitamento de suas habilidades na corporação. Como resultado, verifica-se a crescente entrega de soluções de alta qualidade que estão auxiliando toda a instituição no atingimento de seus objetivos.

#### **4. Considerações Finais**

O recrutamento interno na Polícia Militar de Alagoas é uma estratégia eficaz de gestão de pessoas, capaz de otimizar recursos, valorizar o capital humano e fortalecer o comprometimento organizacional. A prática possibilita o aproveitamento de

competências já existentes, reduz custos operacionais e promove maior motivação e desempenho entre os militares. Assim, evidencia-se que o recrutamento interno contribui para uma gestão pública mais eficiente, meritocrática e alinhada às demandas institucionais da corporação.

## Referências

- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. Edições 70.
- Bergamini, C. W. (2019). Motivação nas organizações (8<sup>a</sup> ed.). Editora Atlas.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Recuperado em 11 de dezembro de 2024, de <http://www.planalto.gov.br>.
- Brasil. (2023). 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, nos termos do inciso XXI do caput do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 dez. 2023, Seção 1, p. 1. Recuperado em 3 de dezembro de 2024, de <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.751-de-12-de-dezembro-de-2023-487907396>.
- Camargo, D. de. (2014). Psicologia organizacional (3<sup>a</sup> ed., rev. e ampl.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB.
- Cellard, A. (2012). A análise documental. In J. Poupart, J. P. Deslauriers, L. H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A. P. Pires, A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos (pp. 295–316). Editora Vozes.
- Chiavenato, I. (2022). Administração geral e pública: Provas e concursos (6<sup>a</sup> ed.). Método.
- Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa (6<sup>a</sup> ed.). Editora Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2025). Fundamentos de metodologia científica (9<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Lima, E. A. (2016). Teoria geral da administração: Um enfoque introdutório. João Pessoa: Editora Ideia.
- Marras, J. P. (2020). Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico (15<sup>a</sup> ed.). Editora Saraiva Educação.
- Minayo, M. C. de S. (2011). Pesquisa social: Teoria, método e criatividade (5<sup>a</sup> ed.). Editora Vozes.
- Oliveira e Silva, C. J. de. (2021). Gestão de pessoas nas instituições de segurança pública: análise de práticas institucionais. RCMOS – Revista Científica.
- Werlang, S. C. B. (2023). Recrutamento e seleção no âmbito da segurança pública. In Administração: Estudos organizacionais, políticas e sociedade. Atena Editora.