

ESTUDO DE BANCOS DE DADOS COM FINS DE PLANEJAMENTO PARA REPOSIÇÃO DO QUADRO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - PMRN

Erinilson Pereira do Nascimento¹

Prof. Me. José Orlando Costa Nunes²

RESUMO

Este trabalho tem como foco de trabalho a realização de uma análise no banco de dados do quadro efetivo da polícia militar do Estado do Rio Grande do Norte – PMRN, bem como de seu respectivo planejamento de recursos humanos para reposição do quadro de pessoal. Estudos neste contexto é fundamental importância para se atingir a eficácia de um melhor serviço da polícia. Nesta perspectiva, este artigo teve como objetivo analisar os motivos que contribuem para o aumento no déficit de recursos humanos dentro desta instituição e a partir desta conhecer ainda como se dar a forma de planejar a reposição das vagas existentes neste órgão, tendo em vista que o último concurso público para ingresso na corporação, foi realizado no ano de 2005 com um total de ingressante de 1000 policiais militares, havendo, portanto então hoje uma maior necessidade deste trabalho. Deste modo, percebe-se que no decorrer dos últimos treze anos houve uma diminuição significativa no seu efetivo de ativo de pessoal para execução de suas atividades, decorrente de aposentadorias, mortes e pedidos de licenciamento (exoneração). Atualmente a corporação está com um efetivo com idade bem avançada para este tipo de atividade o que tem tornado ainda maior esta problemática de pesquisa. A metodologia desta pesquisa é do tipo documental em fontes de documentos e de banco de dados da instituição no que se refere especificamente aos seus recursos humanos. Os resultados puderam evidenciar que no decorrer dos últimos dez anos houve uma quantidade significativa de pedidos de aposentadoria no órgão e que também o estado do Rio Grande do Norte deixou de executar um planejamento de pessoal desta perca para reposição do efetivo da Polícia Militar através de concurso público, motivo este que deixou a instituição chegar a um déficit de aproximadamente 42% do seu quadro de pessoal, ficando desta forma impossível de executar um trabalho de excelência para poder cumprir com sua finalidade de segurança dentro do estado.

PALAVRAS-CHAVE: PLANEJAMENTO, RECURSOS HUMANOS, SEGURANÇA PÚBLICA

1 3º Sargento PM Erinilson Pereira do Nascimento: Discente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: eri.pereira.nascimento@hotmail.com

2 Prof. Me. José Orlando Costa Nunes: Docente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: joseorlando@uern.br

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a temática que este trabalho aborda que é banco de dados *versus* planejamento de pessoal pode-se então realizar uma análise no banco de dados do quadro efetivo da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte com fins de emitir um planejamento que venha atender a reposição do quadro de pessoal, mediante a necessidade urgente desta instituição em possuir um efetivo que tenha a capacidade de atender a demanda de atividades que é exclusiva da Polícia Militar, visto que não existe outra instituição que possa suprir esta necessidade dentro do estado brasileiro.

Pensando nesta perspectiva é que esse estudo tem como objetivo principal, analisar os recursos humanos disponíveis no banco de dados da Diretoria de Pessoal-(DP) da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte – PMRN que atualmente esta situado no quartel do Comando Geral em Natal/RN.

A Diretoria de Pessoal – DP da Polícia Militar do Rio Grande do Norte foi criada através da Lei Complementar N° 090, de 04 de janeiro de 1991, com o desígnio de atender a demanda crescente no tocante a administração de pessoal.

A esta Diretoria incumbe-se: o planejamento, a execução, o controle e a fiscalização das atividades relacionadas com (classificação e movimentação de pessoal; promoções, assessoramento das comissões, inativos, pensionistas, cadastros e avaliação; recrutamento e seleção; direitos, deveres e incentivos e demandas relacionadas ao pessoal civil).

Nesta pesquisa, busca-se também conhecer o principal motivo pelo qual a polícia militar (que é baseada na hierarquia e disciplina e que vem exercendo a mais de cento e oitenta anos a função de defender a sociedade potiguar), estar com defasagem de profissionais na realização da prestação de serviço, pois a cada dia vem aumentando a carência de recursos humanos o que executa a realização das tarefas diárias dentro do estado. .

Bem se sabe que este órgão tem como finalidade fazer o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Rio Grande do Norte, amparada e resguardada pelo artigo 144, inciso V, §§5° e 6°, da Constituição Federal de 1988, como Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro, onde seus integrantes são intitulados Militares Estaduais.

Esta pesquisa tem como objetivos específicos: 01) Fazer uma análise com base legal nas leis complementares e decreto que regulamenta o efetivo, para verificar qual o efetivo fixado em lei que a Polícia militar deve possuir, 02) Qual o efetivo existente e 03) De que forma será possível repor as vagas existentes através de contratação através de concurso público, visando garantir a reposição e renovação dos quadros de efetivos desta instituição.

Através de pesquisas, pode-se constatar que não existe um estudo que afirme o efetivo ideal de policiais por habitantes, tendo em vista que depende das circunstâncias de cada localidade, mas sabe-se que existe uma lei no estado que define a quantidade de policiais nos quadros da polícia militar, diante disto, pode-se analisar o banco de dados

da instituição (polícia militar) e verificar a real situação no que se refere aos seus recursos humanos.

De acordo com Heuser (2010), um banco de dados é uma coleção de dados persistentes, usados pelos sistemas de aplicação de uma determinada empresa. O banco de dados “pode ser considerado como uma coleção de dados inter-relacionados, representando informações sobre um domínio específico”, ou seja, sempre que for possível agrupar informações que se relacionam e trata de um mesmo assunto, pode-se dizer que têm-se um banco de dados.

Os dados servem de base para a formação de juízos e resolução de problemas, porém só tem maior importância quando estão classificados, armazenados e relacionados, permitindo a obtenção de informação. Os objetivos de um sistema de banco de dados são o de isolar o usuário dos detalhes internos do banco de dados (promover a abstração de dados) e promover a independência dos dados em relação às aplicações, ou seja, tornar independente a aplicação, a estratégia de acesso e a forma de armazenamento. (CALDAS, A.C. 2018)

O banco de dados é responsável pelo armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e tem como principal objetivo a transmissão das informações desejadas.

Já o Banco de Dados de Recursos Humanos é uma poderosa ferramenta para uma instituição. O sucesso de um programa de Recursos Humanos depende basicamente de como o sistema é planejado e desenhado. Um Banco de Dados de RH tem que ser capaz de prover informações gerenciais para subsidiar decisões da administração, bem como suas metas e objetivos. Também se espera que ele disponibilize informações estratégicas para a área de RH e que tenha uma fácil visualização e utilização por parte dos usuários. (CALDAS, A.C. 2018)

A problemática deste trabalho tem por base analisar os motivos que contribuíram para o aumento no déficit do quadro de pessoal ativo da polícia militar do Estado do Rio Grande do Norte e como planejar para a reposição das vagas existentes, para que a instituição venha a executar sua atividade com excelência, embora o aumento dos índices de criminalidade esteja por todo o país.

Assim, ele refere-se ao fato de que a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, que é o órgão responsável pela manutenção e preservação da ordem pública, não consegue combater, nem prevenir a criminalidade dentro do estado, principalmente pela falta de recursos humanos. Diante desta realidade, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: Existe algum estudo e/ou planejamento no banco de dados com fins de reposição de vagas para Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte? E se existe quais são as estratégias estabelecidas para o planejamento de recursos humanos?

Por este motivo se faz necessário avaliar e planejar o efetivo previsto e existente para melhor desempenhar o papel profissional, para proporcionar um melhor desempenho na área de segurança para a sociedade.

Esta pesquisa busca analisar o banco de dados da Diretoria de Pessoal da Polícia Militar no que se refere a pessoal, e fazer uma análise para esclarecer de acordo com a

lei que regulamenta o efetivo, qual o real efetivo que a Polícia militar deveria possuir, qual o efetivo existente, quais os motivos do déficit e de que forma será possível repor as vagas existentes decorrentes dos que estão saindo da instituição por algum motivo.

Diante desta realidade é de suma importância analisar os dados colhidos e definir soluções para o problema existente em relação a falta de efetivo que está no exercício da função. Fazer um planejamento de médio e longo prazo para a reposição dos colaboradores de acordo com a necessidade e substituição do efetivo atual.

Diante da realidade atual, este trabalho foi feito para conscientizar o gestor, de que é de suma importância fazer estudos e manter o banco de dados atualizado, fazer o planejamento referente a seleção e ao recrutamento para a reposição do efetivo que esteja em déficit, decorrente de aposentadoria, morte, afastamentos diversos, entre outros motivos, de acordo com a necessidade e dentro do que a lei permite, para que assim, possa de forma eficiente manter a ordem pública e dar a população uma sensação de segurança, paz e tranquilidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Lima (2007) ensina que os gestores devem orientar sua gestão nas organizações públicas para o cidadão, como prestadora de serviços. Desta forma deve-se de fato pensar no serviço público, como se pensa na empresa privada, que a cada dia tenta se aperfeiçoar para prestar um serviço de qualidade e poder se destacar e ser mais competitiva diante das concorrências.

Tornou-se um consenso nas organizações contemporâneas que um dos recursos mais preciosos (senão o mais valioso) que têm à sua disposição é o talento de seus colaboradores. (BERGUE, 2005; CHIAVENATO, 2000; GIL, 2001; MUSSAK, 2010; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Tal constatação levou as instituições a adotarem uma nova postura de valorizar e investir no recurso humano. Haja vista que uma instituição pode fracassar em sua missão organizacional caso não saiba selecionar e gerenciar de forma adequada seus colaboradores.

Nogueira e Santana (2001) conceituam Gestão de Pessoas (GP) como um processo de direção dos componentes do sistema de pessoal de uma organização para torná-los compatíveis com a missão organizacional bem como para facilitar o cumprimento dessa missão.

Por sua vez, Mussak (2010) afirma que o Gestor de Pessoas é o responsável pela função de gerenciar as pessoas que atuam nas organizações visando obter sua cooperação para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Desse modo, na Gestão de Pessoas, busca-se um adequado desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano para aproveitar esse potencial a favor da organização.

Assim, nos dias atuais, segundo Oliveira e Medeiros (2011), a Gestão de Pessoas vive o momento da Gestão Estratégica em que são valorizados as tecnologias informatizadas, os programas de qualidade de vida, a gestão por competências e a qualificação contínua.

Diante desses fatos, a Gestão de Pessoas reveste-se cada vez mais de importância estratégica no setor público, de modo que a sua correta utilização aprimora a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas.

A Administração Pública, segundo Meirelles (2009), constitui-se no conjunto de órgãos emanados do Estado que tem como objetivo o cumprimento das metas do Governo.

Cumprir ressaltar que ela é regida por princípios que estão elencados no artigo 37 da Lei Maior do país (BRASIL, 1988). Quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Feito essas considerações, a Gestão de Pessoas no setor público pode ser definida, na visão de Bergue (2007, p. 18), como sendo o: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Diferente de uma empresa privada, que geralmente trabalha com um público específico de acordo com o segmento do mercado em que atua, a Administração Pública tem como destino de suas ações toda a coletividade de pessoas que habita no território de sua jurisdição. Tal característica faz com a gestão de pessoas no setor público assuma modos de atuação distintos daqueles praticados nas organizações privadas.

3. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: PMRN

A Polícia Militar do Rio Grande do Norte – PMRN, instituição baseada na disciplina e hierarquia, tem como balizador o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Rio Grande do Norte, amparada e resguardada pelo artigo 144, inciso V, §§5º e 6º, da Constituição Federal de 1988, como Força Auxiliar e de Reserva do Exército Brasileiro. Seus integrantes são intitulados Militares Estaduais.

Art.144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 5º- Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º- As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

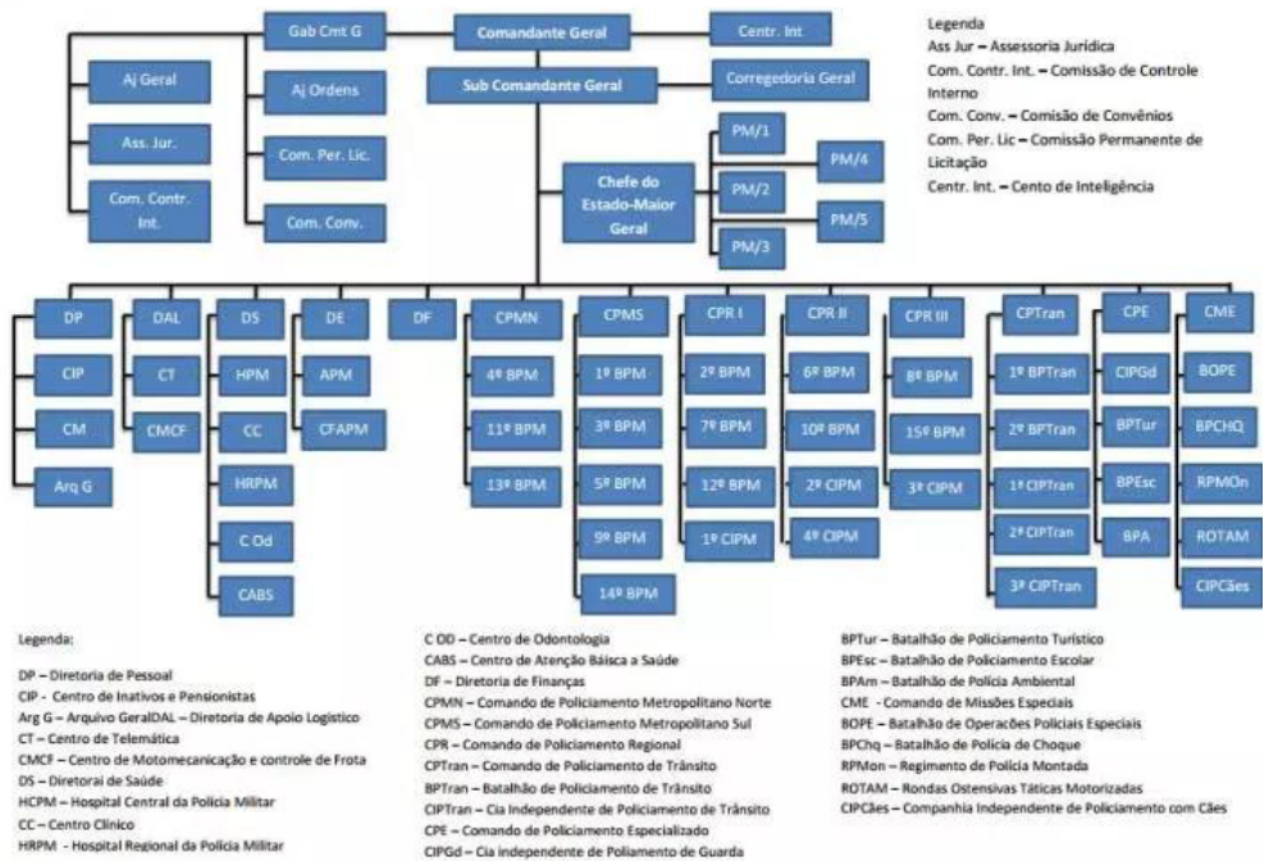
A polícia no Rio Grande do Norte, antes da criação do Corpo Policial, era exercida pelos oficiais do Senado da Câmara. Os soldados, antes da construção do Quartel em 1813, eram aquartelados no Forte e moravam pela Cidade Alta e Ribeira, mas não lhe cabia este policiamento nem repressão. O cidadão que deveria realizar a defesa de seus bens ou lamentar suas perdas.

No Rio Grande do Norte, o Presidente da Província, Basílio Quaresma Torreão, alegando as desordens e o derramamento de sangue que ocorria em Pernambuco, e temendo que esses desmandos atingissem o Rio Grande do Norte, apresentou ao Conselho Geral de Província um projeto para a criação de um "Corpo de Cavaleiros", com a missão de acudir em todas as partes onde houvesse necessidade. Aceita a proposta e modificada a sua denominação, o Conselho Geral criou o Corpo Policial da Província, pela Resolução de 27 de junho de 1834, aprovada pelo art. 4º da lei de 4 de abril de 1835.

A sua sede fica localizada no Quartel do Comando Geral – QCG, situada à Avenida Rodrigues Alves, s/n, no bairro do Tirol, área nobre da cidade do Natal, atualmente responde como Comandante Geral o Coronel PM Osmar José Maciel de Oliveira.

Atualmente a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte – PMRN, esta dividida da seguinte forma como mostra a figura 01 apresentada a seguir:

FIGURA 01: Organograma da PMRN



Fonte: blog glauciapaiva.com (2018)

Conforme demonstrado no organograma acima, a Polícia Militar é comandada por um Coronel que é responsável hierarquicamente e administrativamente pela instituição e é indicado pelo Governador do estado, abaixo do Comandante Geral temos os Grandes Comandos e Diretorias, que são comandados por coronel indicado pelo Comandante Geral e assim sucessivamente, entre os batalhões, companhias, companhias independentes e especializadas, que são administradas pelos tenente-coronel, major, capitão e tenentes, todos subordinados direto ou indiretamente ao Comando Geral.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é do tipo qualitativa pois analisa documentos tendo como técnica de análise os conteúdos encontrados neles e em seus bancos de dados. Para André (1999, p. 12) a pesquisa qualitativa perpassa na obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.

A pesquisa foi também realizada por meio de bibliografias e documentos, onde foram analisados artigos de autores que abordam o tema em questão e leis que regulamentam o efetivo da instituição Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, por meio do Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, além de análises minuciosas nos documentos da Diretoria de Pessoal da Polícia Militar no que se refere ao efetivo.

Foi analisado também uma planilha com dados dos últimos dez anos para verificar o número de policiais militares estaduais que sairão da instituição. O tratamento dos dados foi feito de com o comparativo do efetivo existente com o previsto em lei, para chegar a uma conclusão do número real do déficit.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Analisando o mapa do efetivo de praças disponível na Diretoria de Pessoal, em documentos interno da instituição, Leis Estaduais e Decretos Estaduais que regulamentam o efetivo da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte:

Temos a Lei Complementar Nº 179, de 11 de outubro de 2000, fixa em 8.543 (oito mil, quinhentos e quarenta e três) policiais militares o efetivo da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, com a distribuição pelos postos, graduações e quadros específicos; Lei Complementar Nº 250, de 27 de junho de 2003, Ficam acrescidos ao efetivo da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte 1.457 (um mil quatrocentos e cinquenta e sete) cargos de provimento efetivo; Lei Complementar Nº 394, de 03 de setembro de 2009, publicada no Diário Oficial do Estado, Edição Nº 12.043, de 04/09/2009, acresceu 346 (trezentos e quarenta e seis) vagas no efetivo da QPMP-6; Lei Complementar Nº 408, de 24 de dezembro de 2009, publicada no Diário Oficial do Estado Edição Nº 12.119, de 25/12/09, aumenta 10 (dez) cargos públicos de

provimento ao Efetivo do Quadro de Praças Especialistas da PMRN; Lei Complementar Nº 409, de 30 de dezembro de 2009, publicada no Diário Oficial do Estado Edição Nº 12.122, de 31/12/09, aumenta 1.061 (um mil e sessenta e um) o Efetivo da PMRN e dá outras providências; Lei Complementar Nº 449, de 20 de dezembro de 2010, publicada no Diário Oficial do Estado Edição Nº 12.359, de 21/12/10, aumenta 1.374 (um mil trezentos e setenta e quatro) o Efetivo da PMRN; Decreto Nº 21.849, de 19 de agosto de 2010. Dispõe sobre as Qualificações Policiais Militares Particulares, que fixam o efetivo da polícia militar do Estado do Rio Grande do Norte – PM/RN.

O efetivo total previsto é de 12.791 (doze mil setecentos e noventa e um) policiais no quadro de praças, entre soldados, cabos, sargentos e subtenentes, mais no entanto, atualmente existe apenas 7.403 (sete mil quatrocentos e três) policiais no serviço ativo, conforme demonstrado no quadro abaixo.

QUADRO 01: MAPA DO EFETIVO DE PRAÇAS REFERENTE AO ANO DE 2018

Graduação	SUB TEN	1º SGT	2º SGT	3º SGT	CABO	SOLDADO	TOTAL
Previsto	166	271	545	1.441	2.068	8.300	12.791
Existente	204	373	626	743	3.726	1.734	7.403

Fonte: Dados de Pesquisa colhido nos arquivos da diretoria de pessoal da PMRN (2018)

Tendo em vista que nos últimos 10 anos vários policiais foram afastados de suas atividades, entre eles, foram contabilizados 5.748 (cinco mil setecentos e quarenta e oito) policiais pelos seguintes motivos: 1.208 (um mil duzentos e oito) Reserva remunerada ex-offício (aposentadoria compulsória por idade limite), 2.555 (dois mil quinhentos e cinquenta e cinco) Pedidos de reserva remunerada (aposentadoria por tempo de serviço), 1.235 (um mil duzentos e trinta e cinco) Reforma por motivo de doença e 750 (setecentos e cinquenta) Pedidos de licenciamento (exoneração).

QUADRO 02: MAPA DO EFETIVO DE PRAÇAS QUE DEIXOU O SERVIÇO ATIVO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

RESERVA OFFÍCIO	EX-	RESERVA À PEDIDO	REFORMA	LICENCIAMENTO

1.208	2.555	1.235	750
-------	-------	-------	-----

Fonte: Dados de Pesquisa colhido nos arquivos da diretoria de pessoal da PMRN (2018)

Diante desta realidade ainda têm-se que levar em conta que existe os períodos de férias, que afasta das atividades aproximadamente 1/11 avos do efetivo a cada mês, as licenças especial que beneficia uma media de 2% do efetivo de cada unidade a cada seis meses e ainda tem um percentual um pouco elevado de policiais afastado das atividades por problemas de saúde, que chega em torno de 10% do efetivo atual, ficando um percentual muito abaixo do esperado para cumprir com todas as atividades inerentes a atividade policial no estado.

Levando em conta que nos últimos treze anos teve-se um percentual de aproximadamente 42% do efetivo a menos, tendo uma média de 442 (quatrocentos e quarenta e dois) policiais afastados a cada ano, se faz necessário um planejamento a médio prazo, para que nos próximos cinco anos, tenha abertura de concurso público, para reposição de aproximadamente 1500 (um mil e quinhentos) a cada ano, até chegar no efetivo previsto em lei, que por ventura ainda não é o ideal para a realidade, tendo em vista que o estado do Rio Grande do Norte possui uma população de aproximadamente 3,4 milhões de habitantes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as informações expostas, espera-se com esse estudo corroborar com o cumprimento da meta principal, que é a reposição do efetivo de acordo com o previsto em lei, com a abertura de concurso público, visando suprir os cargos vagos no âmbito da polícia militar do Estado do Rio Grande do Norte, para garantir a população uma melhor cessação de segurança, principalmente pelo motivo que o país esta passando por um problema muito sério do aumento dos índice de criminalidade.

Espera-se que esse artigo possa contribuir com novos estudos que tenham como proposta-base, propor soluções para evitar o déficit no quadro efetivo de uma instituição, objetivando um melhor desempenho das atividades a ser executada, que proponham uma melhor cessação de segurança para a sociedade independente de condição social, raça, religião entre outros, devendo também observar que a falta de Recursos Humanos, é uma realidade dentro de todas as instituições públicas do estado, tendo em vista que por motivos financeiros ou de mau gestão, não se abre concursos para reposição a muitos anos, deixando dessa forma só funcionários sobrecarregados e desmotivados para exercer suas atividades.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724**: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas e Balanced Scorecard em Organizações Públicas**. Revista Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/>. Acesso em: 29 de julho de 2018;

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

CALDAS, A.C; BITENCOURT, B; BRAIDY I; TOURINHO J; MOURA P. B. T. S. **Banco de Dados, Sistemas de Informação e Auditoria em RH**. Disponível em: www.ailtonsousa.com.br/banco-de-dados-sistema-de-informação-e-auditoria-em-RH. Acesso em: 13 de outubro de 2018;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008;

DINIZ, Josedilton Alves. **Percepções de Gestores e Assessores Contábeis da Administração Pública Sobre Aspectos do Sistema de Custos e Resultados**: uma análise em prefeituras municipais do estado da Paraíba. João Pessoa: 2004. Disponível em: <http://www.cca.unb.br/> Acesso em: 18 de junho de 2018;

FILGUEIRAS, Marcelo Vallim, ALVES Francisco José dos Santos, CARVALHO Frederico Antônio Azevedo, SANTOS and Waldir Jorge Ladeira. **O Emprego do Sistema De Informação De Custos Do Governo Federal No âmbito Da Marinha Do Brasil**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UERJ>. Acesso em: 20 de agosto de 2018;

GIL, Antonio. Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001;

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

HEUSER C. A. (2010) **Projeto de Banco de Dados**. Disponível em: <http://groups-beta.google.com>. Acesso em: 10 de julho de 2018;

LIMA, P. D. B. **A Excelência em Gestão Pública**: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007;

MEIRELES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009;

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público**: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Organização Pan-americana de Saúde, 2001. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/areas>. Acesso em: 12 maio 2018;

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: UFSC, 2011;

POLÍCIA MILITAR DO RN. **Boletim Geral da Corporação Nº 140, de 27 de julho de 2011**. Portaria Nº 0026/2011-DP/2, de 22 de julho de 2011, pag. 7 a 9;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Decreto Nº 21.705, de 21 de junho de 2010**, Dispõe sobre o reconhecimento da data de criação data de organização da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências. Diário Oficial Estado (RN), Natal, RN, ed. 12.240, de 25 de junho de 2010, pag. 1;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Lei Complementar Nº 090, de 04 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado (RN), Natal, RN, ed. 7.449, de 05 de janeiro de 1991, pag. 1 a 5;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/. Acesso em: 18 de julho de 2018;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Lei Complementar Nº 179, de 11 de outubro de 2000** e **Lei Complementar Nº 250, de 27 de junho de 2003**, que fixam o efetivo da PM/RN;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Lei Complementar Nº 394, de 03 de setembro de 2009**, publicada no Diário Oficial do Estado, Edição Nº 12.043, de 04/09/2009, acresceu 250 (vagas) no efetivo da QPMP-6;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Lei Complementar Nº 408, de 24 de dezembro de 2009**, publicada no Diário Oficial do Estado Edição Nº 12.119, de 25/12/09, aumenta o Efetivo do Quadro de Praças Especialistas da PMRN;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Lei Complementar Nº 409, de 30 de dezembro de 2009**, publicada no Diário Oficial do Estado Edição Nº 12.122, de 31/12/09, aumenta o Efetivo da PMRN e dá outras providências;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Lei Complementar Nº 449, de 20 de dezembro de 2010**, publicada no Diário Oficial do Estado Edição Nº 12.359, de 21/12/10, aumenta o Efetivo da PMRN;

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Decreto Nº 21.849, de 19 de agosto de 2010**. Dispõe sobre as Qualificações Policiais Militares Particulares;

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências. 3. ed. São Paulo: Gente, ABRHNacional, ABRHSP, 2002. 1 v. p. 632.

