



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA



MATHEUS AUGUSTO MELO SILVA

**POLÍTICA E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: um estudo quantitativo no 45º
BPM**

GOIÂNIA-GO
2024

MATHEUS AUGUSTO MELO SILVA

**POLÍTICA E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: um estudo quantitativo no 45º
BPM**

Artigo Científico apresentado como exigência
para conclusão da disciplina de Trabalho de
Conclusão de Curso da Pós-Graduação de
MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do
Comando da Academia de Polícia Militar de
Goiás, sob a orientação do Prof. Me. César
Augustus Adorno Ferreira Lima

GOIÂNIA-GO

2024

POLÍTICA E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: um estudo quantitativo no 45º BPM

HUMAN RESOURCES POLICY AND PRACTICES: a quantitative study in the 45th BPM

Matheus Augusto Melo Silva¹
César Augustus Adorno Ferreira Lima²

RESUMO

A pesquisa investiga as políticas e práticas de Recursos Humanos no 45º Batalhão de Polícia Militar, focando suas repercussões na eficácia operacional dos policiais. Utilizou-se uma metodologia quantitativa com questionários aplicados a oficiais e praças para mapear percepções sobre a gestão de pessoas na unidade. Os resultados revelam que práticas de RH, especialmente em treinamento e desenvolvimento, estão associadas a maior satisfação operacional, enquanto aspectos de remuneração e recompensas necessitam de melhorias para alinhar expectativas e práticas. Conclui-se que revisões periódicas e ajustes nas políticas de RH são essenciais para otimizar a eficácia operacional e promover um ambiente de trabalho mais coerente e justo.

Palavras-chave: Eficácia; Gestão de Pessoas; Operacionalidade; Polícia Militar; Políticas de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The research investigates human resources policies and practices at the 45th Military Police Battalion, focusing on their impact on the operational effectiveness of police officers. A quantitative methodology was used, with questionnaires administered to officers and personnel to map perceptions of people management within the unit. The results reveal that HR practices, especially in training and development, are associated with higher operational satisfaction, while aspects of remuneration and rewards need improvement to align expectations and practices. It concludes that periodic reviews and adjustments in HR policies are essential to optimize operational effectiveness and promote a more coherent and fair work environment.

Keywords: Effectiveness; People Management; Operational; Military Police. Human Resources Policies.

¹ Aluno do Curso de Formação de Praças – 2ª Turma, Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, E-mail: matheus_augusto0@hotmail.com. Telefone: (62) 99305-7667.

² Orientador. Professor da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Perito Criminal da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás. Mestre em Gestão Organizacional (UFG), Especialista em Ciências Forenses (FOC) e Gestão de Pessoas (IPOG). Orientador e Professor do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. E-mail: pharmaperito@gmail.com. Telefone: (64) 8146-4695.

1 INTRODUÇÃO

A eficácia operacional das organizações policiais é profundamente influenciada pelas políticas e práticas de Recursos Humanos (PPRH), que determinam a capacidade da força policial em enfrentar desafios diários significativos. Este estudo foca no 45º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Goiás para avaliar o impacto das PPRH nas dinâmicas internas e no desempenho dos policiais. A literatura específica sobre a gestão de RH em ambientes policiais é escassa, particularmente em relação a como as políticas adaptadas podem ajudar a mitigar os efeitos de estressores organizacionais enfrentados pelos policiais (Shane, 2010).

Políticas de recursos humanos são diretrizes elaboradas pela organização para guiar todos os aspectos relacionados ao colaborador. Exemplificando: recrutamento e seleção, capacitação continuada, benefícios, avaliação de desempenho. De acordo com Siqueira (2014), as políticas de gestão de pessoas habilitam as metas e finalidades da organização na área de recursos humanos estabelecendo um mapa de ação para a área.

As práticas de recursos humanos estão baseadas nas políticas, sendo a materialização destas, a execução das atividades e processos do departamento de Recursos Humanos que colocam em prática a política de recursos humanos institucional. Nesse sentido, Siqueira (2014), afirma que as práticas de recursos humanos operacionalizam a política adotada na organização.

Assim, numa instituição policial, a adoção de práticas de gestão de pessoas é primordial diante alta responsabilidade já que o policial militar atua não só como aplicador da lei, mas como mediador de conflitos com alta exigência técnica e psicológica, por exemplo, a alta carga de stress que o agente de segurança é submetido diante do iminente perigo de vida e eventos traumáticos que presencia.

Manter o engajamento diante desse cenário é desafiador para os gestores de polícia ostensiva e exige um esforço contínuo por parte destes para criar um ambiente de trabalho ideal, seguro e incentivador para um bom desempenho da função.

Ambientes organizacionais que valorizam e investem no bem-estar, no desenvolvimento e no reconhecimento de seus membros tendem a promover maior engajamento entre as praças. Isto pode traduzir-se num aumento da motivação, do compromisso e do desempenho no cumprimento de responsabilidades e no serviço à comunidade. No entanto, se estas políticas e práticas forem inadequadas ou desatualizadas na sua abordagem, podem levar a um menor envolvimento, levando à redução da motivação, à

insatisfação e até ao fraco desempenho. Desse modo, qual a percepção das Políticas e práticas de Recursos Humanos das praças do 45º BPM?

Desse modo, se buscará responder a pergunta problema por meio do seguinte objetivo geral: analisar as Políticas e Práticas de Recursos Humanos adotadas no 45º BPM. Como objetivos específicos tem-se: identificar as Políticas e Práticas adotadas pelo oficialato no 45º BPM levantar a percepção das Políticas e Práticas de recursos humanos das praças do 45º BPM

Nesse sentido, numa instituição orientada a resultados, é primordial uma análise sobre a gestão de recursos humanos, em especial, sobre a aplicação de práticas e políticas de recursos humanos. Assim, as políticas de Recursos Humanos criam a estrutura fundamental para gerenciar todos os aspectos da relação instituição-servidor, abrangendo desde o recrutamento e seleção até o treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Essas políticas não apenas alinham os objetivos organizacionais com as estratégias de gestão de pessoas mas são cruciais para sustentar a moral e a integridade dentro da força policial. As práticas de RH, que representam a implementação dessas políticas, afetam diretamente o cotidiano dos policiais, influenciando sua capacidade de lidar com o estresse e o conflito de maneira eficaz. Desse modo, qual a influência das Políticas e práticas de Recursos Humanos nas atividades executadas pelas praças do 45º BPM?

O artigo está estruturado da seguinte forma: o referencial teórico abará questões importantes da gestão de pessoas no setor público começando pela importância da gestão pessoas, desafios que a área enfrenta em especial quem trabalha diretamente com recursos humanos, com a análise da importância fundamental dessa gestão para o funcionamento eficiente das organizações governamentais. Será destacada a relevância de estratégias eficazes de gestão de pessoas para alcançar os objetivos institucionais, promover a excelência no serviço público e atender às demandas da sociedade. Por fim, terá um destaque para as políticas e práticas de recursos humanos, analisando suas diferentes dimensões e impactos. Serão abordadas questões como recrutamento, seleção, desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa, entre outras dimensões definidas pela literatura.

Por outro lado, na metodologia científica trouxe a classificação da pesquisa em vários critérios estabelecidos pela literatura. Ainda, questões sobre amostragem e população e suas classificações e o instrumento que foi utilizado na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas no setor público é uma área de grande importância e complexidade, devido às características únicas das organizações governamentais. Diferentemente do setor privado, onde a busca por lucro direciona as estratégias de gestão, no setor público o foco é o atendimento ao cidadão e a prestação de serviços de qualidade. As políticas de recursos humanos no setor público devem considerar fatores como a transparência, a legalidade e a equidade, além de buscar eficiência e eficácia no uso dos recursos públicos. A gestão de pessoas envolve processos como recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa, que precisam ser adaptados às especificidades do serviço público, onde a motivação dos funcionários está frequentemente ligada ao compromisso com o serviço à sociedade.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Essa área do conhecimento exerce um papel primordial para o sucesso da organização, um bom entendimento dessa área evita que sejam perdidos grandes talentos e facilita o aumento da produtividade de cada funcionário, sendo estes parte fundamental do fracasso ou sucesso dos planos de qualquer organização, Bohlander (2015) diz que não é possível imitar um bom servidor com habilidades e conhecimentos, sendo um recurso extremamente único que a instituição pode utilizar

Ao adotar práticas que visam recrutar, desenvolver e reter talentos, as organizações podem garantir uma força de trabalho capacitada e motivada, capaz de enfrentar os desafios de um mundo em constante mudança, assim, tornando mais fácil a inovação e competitividade.

Bohlander (2015) diz que, a perda de servidores públicos valiosos significa também a perda do capital humano que eles representam, junto com os investimentos feitos em seu treinamento e desenvolvimento. Isso resulta em um impacto significativo, pois as habilidades e conhecimentos específicos adquiridos por esses servidores são essenciais para a prestação eficaz de serviços públicos e dificilmente substituíveis rapidamente.

Desse modo, aprender a gerenciar o local de trabalho é primordial na consecução dos objetivos da gestão de pessoas. Bohlander (2015), enfatiza que o ambiente de trabalho desempenha um papel crucial no engajamento e produtividade dos colaboradores. Portanto, os gestores precisam desenvolver habilidades de liderança e cooperação para criar um ambiente propício ao crescimento profissional dos colaboradores.

A capacitação contínua é igualmente crítica, assegurando que todos os membros da força possam lidar efetivamente com as complexidades de suas funções e se adaptar às evoluções no campo da segurança pública (Embuhira, 2011).

Em um cenário onde as habilidades e competências dos colaboradores são essenciais para a inovação e o crescimento, as organizações prestadoras de serviço público enfrentam os desafios competitivos relacionados à gestão de pessoas. Responder estrategicamente às mudanças de ordem tecnológica e a dinâmica social requer uma adaptação ágil e eficaz das habilidades e capacidades da instituição e isso não se resume a antecipação destas mudanças, mas a capacidade de reorganizar a distribuição das equipes de trabalho. Não obstante, a habilidade de antecipar e enfrentar às mudanças de maneira antecipadamente é essencial para garantir a competitividade da instituição e a prestação de um serviço de qualidade.

Conter custos retendo os melhores talentos e maximizando a produtividade é outro desafio da gestão de pessoas, mas, que se demonstra extremamente complexo. Uma forma de se enfrentar esta demanda é o investimento no desenvolvimento profissional, garantindo que os funcionários se sintam valorizados e motivados a atingir os objetivos organizacionais. Esse objetivo pode ser alcançado por meio de programas de reconhecimento, oportunidade de crescimento dentro da organização e desenvolvimento da carreira.

De acordo com Girardi (2012), antigamente não era comum esta preocupação, todavia, atualmente, a maioria dos profissionais procuram informações sobre o ambiente da organização antes de aceitarem começar a trabalhar naquele lugar, os principais elementos verificados são o clima organizacional agradável, ações e condições que possibilitem a realização do trabalho de maneira adequada.

Seguindo a abordagem de Bohlander (2015), a qualidade de vida no trabalho transcende a mera oferta de benefícios sociais, existindo aspectos da psicologia organizacional e da sociologia do trabalho. Nesse sentido, as empresas e organizações enfrentam a necessidade de se cultivar um ambiente que atenda as necessidades físicas e mentais dos trabalhadores. Além disso, aspectos de liderança assumem um papel importante na construção do local de trabalho adequado, formas adequadas de liderança devem encorajar a autonomia, respeito e colaboração. Portanto, a qualidade de vida no trabalho emergiu como um elemento vital a ser considerado na formulação e implementação de estratégias organizacionais bem-sucedidas no mundo contemporâneo.

2.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão eficaz dos recursos humanos nas organizações militares, em especial a unidade objeto de estudo deste artigo, desafia os gestores a adotarem abordagens inovadores e eficientes para promover um ambiente organizacional saudável e eficiente.

As políticas e práticas de recursos humanos desempenham um papel crucial no sucesso de qualquer instituição, já que influenciam no desempenho dos servidores e ajudam a alcançar os objetivos organizacionais.

Legge (2006) e Armstrong (2009) e Bohlander e Snell (2009), observaram que a área de gestão de pessoas (GP), ou recursos humanos(RH), aumentou sua relevância e se tornou estrategicamente essencial para as organizações, as pessoas tornaram-se elementos principais para os resultados operacionais, uma vez que trazem diversas competências e produzem elementos fundamentais para as organizações, conhecimento e inovação. Dessa forma, se sai de uma visão tradicionalista em relação a gestão de pessoas.

Políticas de recursos humanos referem-se a diretrizes estabelecidas pela empresa para regular as atividades concretas realizadas pelo departamento de pessoal da empresa, podendo ser considerado sinônimo de política organizacional.

Para Ramsden (1972), política organizacional é estabelecer diretrizes para a ação concreta de uma empresa, uma norma abstrata que define as condutas de uma empresa no setor de recursos humanos e gestão de pessoas a fim de que as metas organizacionais sejam atingidas.

Já para Demo (2014), as políticas de gestão de pessoas estabelecem as bases abstratas/conceituais que subsidiam a consecução dos objetivos e finalidades da organização, funcionando como um mapa para área de gestão de pessoas.

Elas funcionam como um mapa estratégico da gestão de pessoas, delineando os princípios. Ao estabelecerem um conjunto de diretrizes estratégicas consistentes com a cultura organizacional, as políticas ajudam a promover um aumento da coesão interna, união dos membros em torno de objetivos comuns da organização, acompanhado por relações interpessoais positivas, confiança mútua e senso de pertencimento entre os colaboradores.

Demo (2014), traz outra definição para a política de gestão de pessoas sendo uma proposta articulada da organização com partes práticas e teóricas para regular as relações humanas, assim, atingindo os resultados desejados pela organização.

De acordo com Siqueira (2014), traduz a importância das políticas de gestão de pessoas por fornecerem melhores condições para que os colaboradores da organização contribuam mais efetivamente para consecução dos objetivos estabelecidos pela gerência.

As práticas de recursos humanos são definidas na literatura como as ações que a organização adota para gerenciar seu capital humano de forma estratégica e eficiente, abrangendo desde o recrutamento e seleção, chegando à gestão contínua do desenvolvimento e desempenho do colaborador, totalizando 6 dimensões de Políticas e Práticas de Recursos Humano Demo (2014). De acordo com Legge (2006), políticas se operacionalizam por meio das práticas adotadas pela organização

Sobre a dimensão de recrutamento e seleção Demo (2014), assevera que é a estratégia composta por elementos teóricos e práticos que visam captar novos servidores para a corporação, buscando aumentar o interesse na organização e formas de recrutar de acordo com as competências definidas como adequadas pela corporação.

Em relação ao envolvimento é o conjunto teórico e prático que visa criar um vínculo afetivo, com aumento do bem-estar. Isso tudo por meio de diversos elementos como reconhecimento, relacionamento e comunicação. Já sobre o treinamento, desenvolvimento e educação esta é conjunto teórico e prático que visa promover a capacitação contínua dos servidores além de estimular a produção de novos conhecimentos por parte destes.

Sobre a dimensão de condições de trabalho, está se refere as condições físicas para prestação das atividades e serviços públicos. Abarcando questões de saúde, segurança e tecnologia, esta última sendo reflexo da grande velocidade e da necessidade do gestor prover sua equipe de trabalho das melhores tecnologias a fim de que ela se mantenha com um serviço de alta qualidade. Em relação a avaliação de desempenho e competências, é o conjunto procedimental que visa mensurar as competências dos colaboradores, fazendo um paralelo com o alinhamento das habilidades e capacidades do servidor com os projetos da organização. Esta avaliação subsidiará decisões sobre a carreira dos funcionários

Sobre a dimensão de remuneração e recompensas são o planejamento teórico e prático para recompensar os colaboradores pelos serviços prestados por meio de diversas formas de incentivos (remuneração, folgas, licenças etc.)

Na teoria dos papéis profissionais de Kahn, o conceito central é que os indivíduos desenvolvem identidade por meio dos papéis que desempenham em suas vidas profissionais. Estas funções não são apenas um conjunto de tarefas ou responsabilidades, mas envolvem um conjunto de expectativas, normas e interações sociais dentro da organização.

A identificação positiva com as funções é fundamental para o desempenho no trabalho. Quando os funcionários se identificam com as suas funções e percebem que contribuem significativamente para os objetivos e valores da organização, é mais provável que se envolvam ativamente nas suas atividades de trabalho. Isso ocorre porque a identidade positiva

do papel cria um senso de propósito e significado no trabalho, tornando as tarefas mais gratificantes e motivadoras.

4 METODOLOGIA

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A investigação científica é composta por diversos elementos e métodos que representam as formas as quais se abordam os elementos da população ou amostra da pesquisa. Em relação a abordagem, esta pesquisa é quanti-qualitativa.

A pesquisa qualitativa busca explorar a subjetividade de um determinado grupo, possuindo a característica de tomar bastante tempo do pesquisado e admitir diversas formas de coleta de dados, entrevistas, grupos focais, diários de campo, fotografia. Nesse sentido, foi aplicado um questionário com perguntas abertas para os oficiais do 45º BPM.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2001, apud Senasp 2023, p. 50).

Está é UMA pesquisa quantitativa por aplicação do questionário estruturado às praças do 45º BPM cujas respostas foram trabalhadas estatisticamente. Esta abordagem caracteriza-se por utilizar fórmulas estatísticas, técnicas de análise numérica para quantificar dados e identificar os padrões e relações entre as variáveis ou validar hipóteses. Busca coletar dados objetivos e mensuráveis, a forma de coleta de dados mais comum é o questionário estruturado e, por fim, extrapolar os resultados para uma população maior.

O questionário estruturado ou a forma de coleta de dados escolhida pelo pesquisador deve ser rigorosamente preparada. O ideal de objetividade depositado no uso do questionário é apenas uma ilusão alimentada pelo instrumentalismo, pois toda resposta é inseparável da pergunta e da carga subjetiva tanto de quem formula a pergunta (o pesquisador) como de quem a responde (o pesquisado) (Rey, 2005, apud Senasp 2023, p. 52).

Não se deve entender a classificação como excludentes, existem elementos de ambas que se complementam e auxiliar a realizar uma pesquisa científica de qualidade. A abordagem quantitativa é empregada para quantificar o impacto das políticas de RH nos servidores. Através de questionários estruturados, coletamos dados que são analisados estatisticamente para verificar a existência de correlações e determinar a força das associações entre as

variáveis. Esses dados fornecem uma base sólida para a validação objetiva das hipóteses de pesquisa. Ainda, a abordagem qualitativa aprofunda a compreensão dos dados coletados, explorando as percepções e experiências dos oficiais com relação às políticas de RH. Questionários semiestruturados são aplicados para obter conhecimentos detalhados sobre os aspectos subjacentes que os números por si só não podem revelar. Esta abordagem ajuda a entender o contexto e as nuances das interações humanas dentro da organização

Segundo o objetivo, a pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória busca informações sobre o tema e problema de pesquisa, foca na familiarização com o assunto uma vez que não sabe muito sobre o assunto até então. Dessa maneira, a principal característica da pesquisa exploratória é a busca pela compreensão de como as coisas funcionam.

Visando detalhar as políticas e práticas de RH implementadas no 45º BPM. Através da descrição minuciosa das variáveis relacionadas a gestão de pessoas, o estudo proporciona um entendimento claro de como as práticas de RH influenciam o dia a dia organizacional. Simultaneamente, a pesquisa tem um caráter exploratório, buscando descobrir relações inéditas ou pouco compreendidas entre as práticas de RH, identificando potenciais áreas para intervenções futuras e estabelecendo um terreno fértil para pesquisas subsequentes.

O pesquisador explora e delimita o problema de pesquisa, descreve o fenômeno de forma densa para responder à pergunta de como se apresenta, e busca os fatores que o influenciam e o fazem comportar-se de uma forma determinada, isto é, o pesquisador busca responder ao porquê do fenômeno (Senasp, 2023, p. 53).

A presente pesquisa entra nessa classificação uma vez que foca na familiarização com o assunto, buscando descrever o fenômeno da gestão de pessoas dentro da instituição militar e suas particularidades que advém dessa condição especial a qual o efetivo está submetido, a condição de militar. Todavia, essa classificação não é exclusiva uma vez que é possível que a mesma pesquisa contenha elementos de diversas classificações.

A pesquisa ainda pode ser classificada em relação ao procedimento técnico utilizado, insta salientar que, em especial essa classificação, não se pode ter uma visão exclusiva uma vez que todos os procedimentos são cabíveis no mesmo projeto de pesquisa. Este procedimento pode ser bibliográfico, documental e experimental

Na pesquisa bibliográfica, o pesquisador irá se dedicar a encontrar informações já publicadas em livros, artigos, revistas científicas. Já na pesquisa documental, o pesquisador irá orientar-se pela análise de documentos originais e registros históricos, sejam ele escritos,

visuais, sonoros ou digitais. Por fim, a pesquisa experimental o pesquisador manipulará variáveis em condições controladas, procurando relações de causa e efeito e garantindo a validade interna dos resultados.

O uso desta abordagem permite avaliar de forma eficaz as percepções e impactos das políticas de RH sobre o engajamento dos funcionários, ligando diretamente às suas descobertas sobre a discrepância entre as expectativas da tropa e as práticas de gestão observadas. Os questionários, aplicados antes e depois das intervenções propostas, ajudam a medir as mudanças na satisfação, proporcionando uma análise quantitativa e qualitativa robusta que apoia os objetivos de identificar e melhorar as estratégias de RH para promover um ambiente de trabalho mais engajador e produtivo no contexto específico do 45º BPM.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A compreensão e definição da população é fase fundamental da pesquisa, a população é o conjunto completo de indivíduos que compartilham determinadas características desejadas no contexto de estudo, é um elemento fundamental para a formulação das hipótese e o desenho de experimentos. Entender a população é crucial para garantir a validade dos dados coletados e por consequência a validade da pesquisa.

A população objeto de estudo é composta apenas por policiais militares lotados no 45º BPM, incluindo aqueles que estejam no serviço operacional tanto quanto aqueles que exercem função administrativa, não importando se o policial se encontra em gozo do período de férias, sendo excluído apenas aqueles que estão gozando de licença para tratar interesse particular. Desse modo, será possível ter uma fotografia da atual situação da gestão de pessoas na unidade policial militar e adquirir dados confiáveis para análise das peculiaridades vividas na caserna com seus desafios para gestão de pessoas.

Ao estudar todos os indivíduos que atendam aos critérios estabelecidos, irá enriquecer o estudo com uma grande diversidade de experiências e habilidades presentes em diversos policiais. Utilizando essa abordagem no estudo torna desnecessário a necessidade de amostrar a população da unidade.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário elaborado via *Google Forms*. O link de acesso ao questionário foi distribuído através dos grupos de trabalho no aplicativo de mensagens *WhatsApp*, garantindo ampla disseminação e fácil acesso aos participantes. Essa abordagem permitiu que os oficiais e praças do 45º Batalhão de Polícia Militar pudessem responder de maneira conveniente e eficiente, aumentando a taxa de participação e a

diversidade das respostas coletadas. Dessa forma, foi garantido que apenas os policiais tivessem acesso ao formulário, preservando a integridade e a segurança das informações fornecidas.

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Serão utilizados dois questionários, o questionário para oficiais (anexo A), que são responsáveis pela gestão da unidade, com perguntas abertas adaptadas do questionário de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (Demo, 2014). Este questionário é composto originalmente por 6 escalas: Recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, remuneração e recompensas. No presente estudo, não foi utilizado as escalas de recrutamento e seleção uma vez que considerando que a responsabilidade por este processo não recai sobre a unidade em análise, no contexto em questão, esse aspecto é centralizado em instâncias superiores da corporação e no comando especializado nessa área (CAPM).

Também não foi inclusa a escala de avaliação de desempenho e competências, pois, embora parte da responsabilidade seja da unidade em análise, questões fundamentais sobre o tópico extrapolam o escopo da pesquisa proposta. Os instrumentos de avaliação são definidos em lei e as diretrizes e políticas são estabelecidas pelo alto comando da instituição, elementos que vão além do nível da unidade que estamos estudando. Logo, sua inclusão poderia desviar o foco da pesquisa para questões menos relevantes ou acabar em análises inadequadas uma vez que provavelmente os dados colhidos seriam insuficientes para uma análise completa do cenário de avaliação de desempenho do policial militar na PMGO.

A avaliação de quatro escalas específicas foi a ideia central da pesquisa: a escala de envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, remuneração e recompensas (Demo, 2014). Estas escalas foram selecionadas estrategicamente por serem fatores críticos na análise global da gestão de recursos humanos em qualquer organização. O envolvimento dos servidores mede não apenas a satisfação com o trabalho, mas também o comprometimento com o trabalho e a eficiência das práticas de comunicação ou liderança.

Um fator crítico para melhorar continuamente os conhecimentos, competências e capacidades dos servidores é através da formação, desenvolvimento e educação para garantir que sejam capazes de lidar com as necessidades em mudança no local de trabalho. As condições de trabalho abrangem diversas dimensões, que vão desde a segurança física ao ambiente psicossocial, que influenciam significativamente o bem-estar e o desempenho dos

colaboradores. Por fim, a remuneração e as recompensas desempenham um papel crucial na motivação e retenção de talentos, refletindo o reconhecimento e valorização do trabalho realizado. Ao avaliar essas quatro dimensões, o estudo pôde fornecer uma visão abrangente e multifacetada da gestão de pessoas na instituição, identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria para promover um ambiente de trabalho mais eficaz, equitativo e gratificante.

Em relação ao segundo questionário (anexo B) destinado às praças, este será o previsto por (Demo, 2014) para cada dimensão acima citado, uma vez que a finalidade é uma avaliação abrangente e objetiva da percepção dos indivíduos, que prestam o serviço, em relação aos aspectos cruciais que afetam diretamente o labor. Por meio dessa abordagem, será possível identificar pontos fortes e áreas de melhoria nas estratégias de recursos humanos, direcionando esforços para otimizar o ambiente de trabalho e promover o bem-estar e a satisfação dos praças.

Por fim, em Demo (2014), é definido que todas as perguntas realizadas no PPRH as respostas receberão um valor numérico: Concordo Totalmente recebe o valor 5, Concordo parcialmente recebendo o valor 4, não se aplica/neutro recebe o valor 3, discordo parcialmente recebe o valor 2 e discordo totalmente recebe o valor 1. A partir da respectiva conversão, na análise do questionário deve-se fazer uma média aritmética das respostas, devendo o valor respectivo ser analisado de acordo com as seguintes premissas: valores entre 1 e 2,9 denotam uma discordância, uma falha na aplicação do respectivo fator de recursos humanos; valores entre 3 e 3,9 sinalizam uma indiferença, uma neutralidade, por outro lado, valores entre 4 e 5 indicam uma concordância, o fator está sendo eficaz, todavia, enquanto o valor não estiver em 5 haverá margem para evolução.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As praças representam um elemento chave na avaliação das políticas de recursos humanos e gestão de pessoas dentro de uma organização uma vez que estes executam as atividades-fim da instituição. A importância de compreender as percepções de quem realiza as atividades está ancorada na literatura de gestão de pessoas que salienta a relevância do alinhamento entre as políticas e práticas de recursos humanos com as necessidades e expectativas dos servidores do órgão público. A percepção positiva das ações de recursos humanos pode ser um indicador de uma cultura organizacional robusta e de um ambiente de trabalho eficiente e que promove um bem estar ao funcionário público.

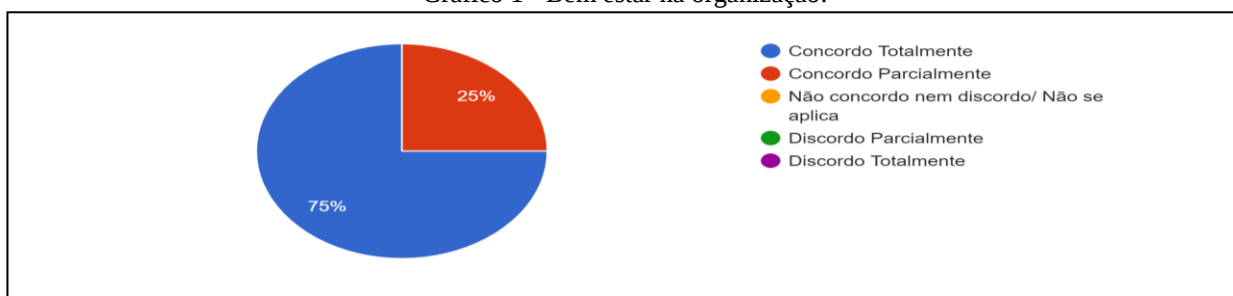
A pesquisa foi realizada com base no questionário de PPRH definido por Demo (2014), possuindo os seguintes fatores analisados Envolvimento no trabalho, sistema de recompensa e remuneração; condições de trabalho e treinamento, desenvolvimento e educação.

4.1 ENVOLVIMENTO

Iniciando pelo fator de envolvimento este se refere-se ao grau em que os servidores se sentem conectados e comprometidos com suas tarefas e com a organização. Foi feita uma análise comparativa entre as respostas das praças e as respostas obtidas dos oficiais que são os gestores que implementam alternativas de gestão de pessoas. Dentro da escala de envolvimento, existe o elemento de bem estar que foi analisado por meio de perguntas com as seguintes respostas expressas por meio de gráficos.

O gráfico a seguir mostra que 75% dos respondentes "concordam totalmente" que a organização se preocupa com seu bem-estar, enquanto 25% "concordam parcialmente". Esse resultado indica uma percepção majoritariamente positiva entre os policiais sobre as práticas da organização em relação ao bem-estar dos seus membros. A ausência de respostas negativas (discordo parcialmente ou totalmente) destaca um ambiente de trabalho que valoriza a saúde e o bem-estar.

Gráfico 1 - Bem estar na organização.



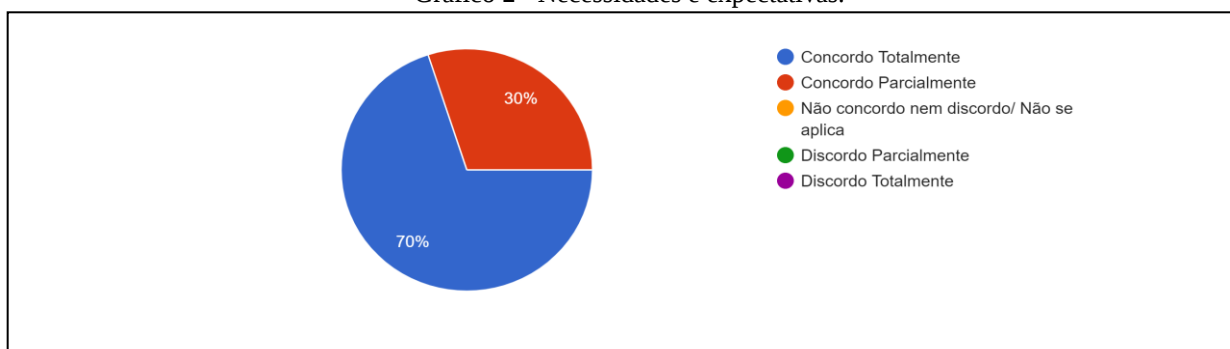
Fonte: O autor (2024).

Por outro lado, os gestores afirmaram estar agindo para promoção do bem estar da tropa por meio da promoção de interação efetiva coma tropa, espaços de comunicação eficazes, melhora do ambiente de trabalho, um tratamento individualizado e humanizado com os subordinados. Além disso, afirmaram buscar tratar com respeito e atenção a tropa por meio de um relacionamento cordial e respeitoso dentro das normas institucionais, respeitando as diferenças individuais Essas ações gerenciais parecem ser muito bem recebidas pelas praças, como indicado pela forte concordância expressa em suas respostas sobre o cuidado da organização com o bem-estar e o tratamento respeitoso e atencioso. A percepção positiva das

praças sugere que as medidas implementadas têm sido eficazes, resultando em um ambiente onde se sentem respeitados. Esta concordância entre as práticas de gestão e a experiência dos praças é um indicativo de que a abordagem adotada está alinhada com as expectativas e necessidades daqueles que estão na linha de frente da organização.

Sobre as Necessidades e Expectativas profissionais, os gestores afirmam procurar conhecer as necessidades dos subordinados através de uma comunicação aberta e direta. Já as praças, a maioria concorda totalmente que existe essa avaliação das necessidades e expectativas profissionais, todavia, existe uma margem para crescimento apesar da excelente avaliação realizada sobre este quesito.

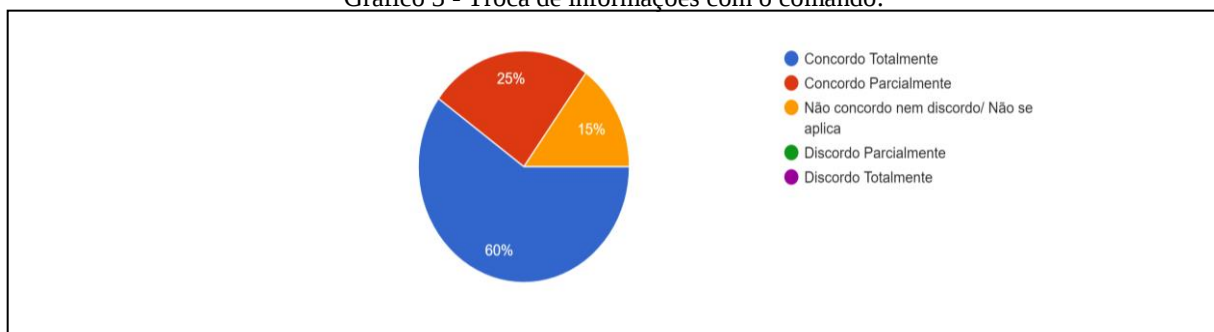
Gráfico 2 - Necessidades e expectativas.



Fonte: O autor (2024).

Em relação a troca de informações, os gestores buscam criar grupos de trabalho, realizar reuniões específicas. Na avaliação das praças, existe o apontamento da existência de desafios na distribuição de informações e a inclusão de todos nas discussões internas, mas apesar desses problemas apontados, a maioria concorda fortemente que há um esforço na troca de informações, existindo uma margem para evolução que é indicada pelas pessoas que responderam de forma neutra conforme gráfico 03.

Gráfico 3 - Troca de informações com o comando.

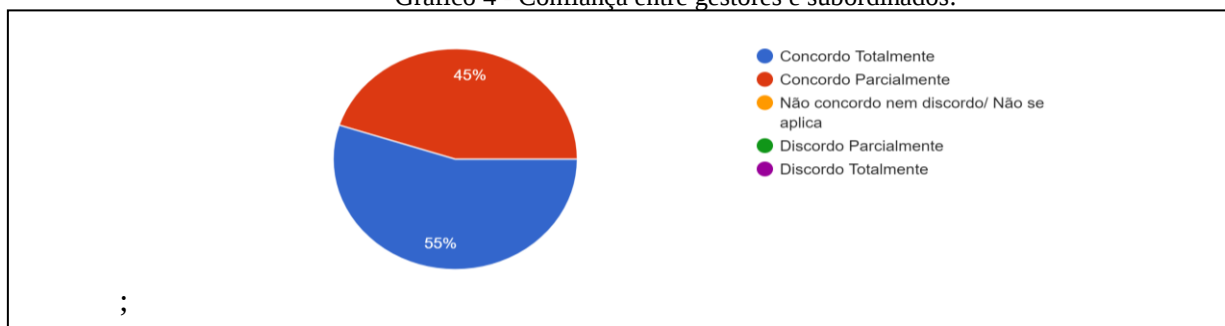


Fonte: O autor (2024).

Por fim, existe a análise dentro do envolvimento sobre a compreensão e confiança com a chefia e colegas. Em relação a chefia, os gestores afirmaram abrir espaço na tomada de decisões, buscando considerar opiniões que tragam novas perspectivas sobre a questão. Além disso, uma atuação ética e proba baseada em justiça e honra são ações apontadas pelos gestores para construir uma relação de confiança com seus subordinados.

Por outro lado, em relação a confiança e compreensão entre os próprios colegas, os gestores afirmaram adotar um ambiente de trabalho mais humano, administrar conflitos internos. Na avaliação das praças, estes em sua maioria concordam que existem um clima de confiança e compreensão, todavia, existem respostas neutras e parciais que indicam a existência de um espaço para melhora da cultura organizacional de confiança e compreensão.

Gráfico 4 - Confiança entre gestores e subordinados.



Fonte: O autor (2024).

No fator envolvimento a média aritmética obtida a partir da conversão das 20 respostas são aproximadamente 4,61 indicando que o fator está sendo eficaz dentro da unidade, porém, existindo ainda margem para evolução, estes fatores serão analisados a seguir na matriz SWOT.

Os pontos fortes são notavelmente positivos, com a organização proporcionando um forte senso de bem-estar e respeito, além de envolver eficazmente os colaboradores no processo de tomada de decisão. A comunicação entre gestores e subordinados é caracterizada por ser aberta e direta, criando um ambiente de trabalho transparente e confiável.

No entanto, há desafios significativos. As lacunas na compreensão e atendimento das expectativas profissionais dos colaboradores apontam para uma necessidade de melhorias. Existem lacunas, apesar de possivelmente, serem pequenas na comunicação conforme o indicado pelas respostas neutras e parciais sobre a comunicação entre colegas e chefia

Existem oportunidades para o aprimoramento: a organização pode beneficiar-se enormemente ao aprimorar as estratégias de comunicação e feedback para engajar totalmente os colaboradores. Adicionalmente, o desenvolvimento e a implementação de treinamentos focados em liderança inclusiva para gestores poderiam reforçar a cultura de inclusão e respeito mútuo.

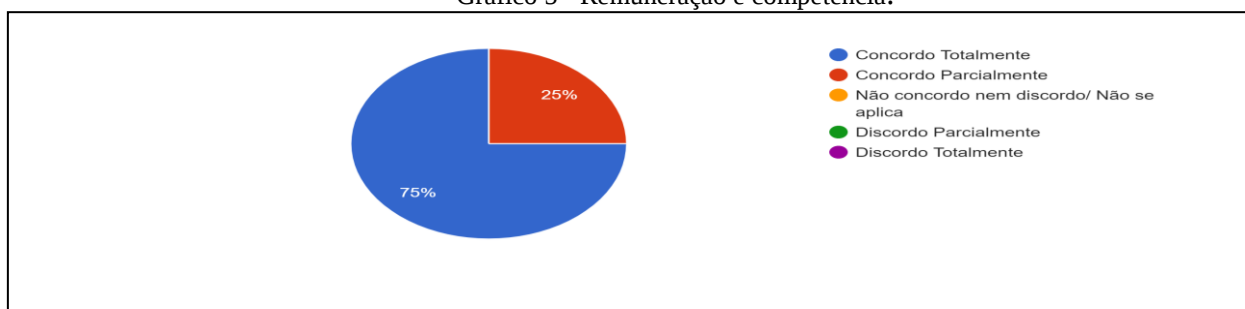
As ameaças incluem o risco de desmotivação dos policiais, caso eles sintam que não são adequadamente considerados no processo decisório. Além disso, possíveis conflitos internos podem emergir de possíveis inconsistências na percepção de justiça por parte da gestão, podendo afetar negativamente a harmonia e a eficiência organizacional.

4.2 REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

Em relação ao fator remuneração e recompensas, as perguntas feitas às praças buscaram avaliar a percepção sobre a adequação da remuneração às competências e formação e a forma que o trabalho prestado é recompensado dentro da unidade a relação entre esforço e benefícios. As respostas revelam nuances importantes sobre como essas políticas são percebidas e possíveis áreas para melhoria.

Em relação a compatibilidade da remuneração com as competências e formação, 75% dos participantes concordaram totalmente que existe a compatibilidade, os demais 25% concordaram parcialmente. Isso sugere que a organização tem sido eficaz em alinhar a remuneração com as qualificações dos policiais.

Gráfico 5 - Remuneração e competência.



Fonte: O autor (2024).

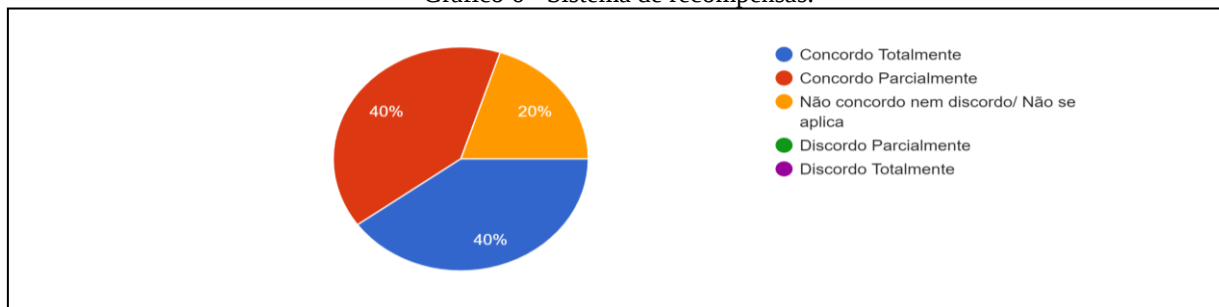
Por outro lado, em relação aos incentivos, as repostas variaram bastante, indicando uma percepção mista. Sobre os incentivos, os gestores afirmaram que a principal forma de

reconhecimento é dispensas e elogios sejam estes individuais ou coletivos sejam em ficha funcional ou perante os pares.

Os gestores já estão implementando práticas de incentivo, é encorajador notar que 85% das praças concordaram, seja total ou parcialmente, com a adequação dos incentivos recebidos 45% concordando totalmente e 40% de forma parcial. Apenas uma pequena porcentagem (5%) discordou. Esta ampla aceitação sugere que, em grande parte, os incentivos estão sendo percebidos como valiosos, embora ainda haja espaço para aprimoramentos para assegurar que eles sejam plenamente suficientes e alinhados ao desempenho individual. Esse feedback positivo reforça a importância de continuar a desenvolver e ajustar as políticas de incentivos para maximizar a motivação e o engajamento no trabalho.

A questão da participação dos subordinados na composição do sistema de recompensas foi quase consenso para concordância com 80% dos participantes concordando seja de forma total, seja de forma parcial que houve participação. Entretanto, essa divisão sugere que embora os esforços para incluir feedback dos funcionários existam, eles podem não ser suficientemente abrangentes.

Gráfico 6 - Sistema de recompensas.



Fonte: O autor (2024).

O fator de recompensas e remuneração, com uma média aritmética de 3,93, encontra-se na faixa que sinaliza indiferença ou neutralidade segundo os critérios estabelecidos por Demo (2014). Esta média sugere que, embora não haja uma discordância expressiva com as políticas de remuneração da organização, também não há uma concordância plena, indicando uma percepção de que as práticas atuais de recompensa e remuneração poderiam ser melhoradas para aumentar a satisfação dos colaboradores. A média próxima a 4 reflete ainda uma percepção ambígua dos colaboradores em relação à eficácia das políticas de remuneração e incentivos e isso pode decorrer de fatores diversos com alguns apontados na matriz SWOT a seguir.

Os pontos fortes são evidenciados pelo alinhamento eficaz da remuneração com as competências e a formação dos servidores, juntamente com um sistema de incentivos que é amplamente percebido de maneira positiva. No entanto, existem pontos fracos que necessitam atenção, incluindo a necessidade de incorporar melhor o feedback dos servidores no sistema de recompensas e a ausência de uma política de remuneração baseada no desempenho.

As oportunidades para aprimoramento incluem a melhoria na comunicação sobre os incentivos disponíveis e o desenvolvimento de programas de incentivo mais personalizados, que possam atender às expectativas individuais dos servidores. Estas melhorias podem potencializar a satisfação e a eficácia do sistema de incentivos.

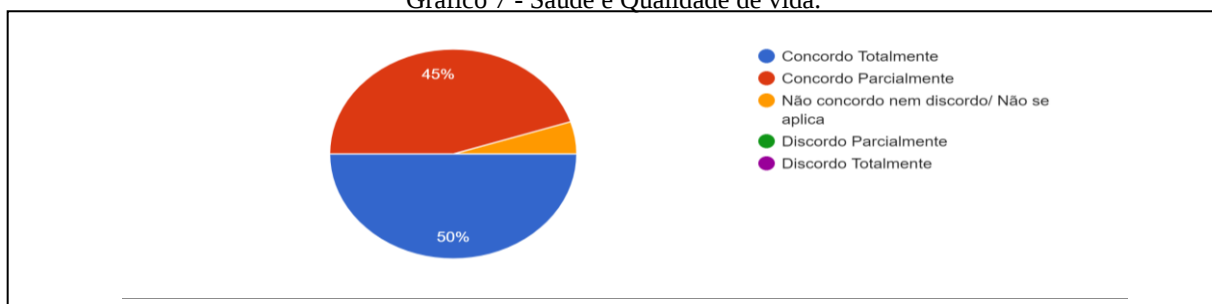
Por outro lado, as ameaças enfrentadas envolvem o risco de desmotivação decorrente da percepção de inadequação dos incentivos atuais. Além disso, há o perigo de perda de talentos se os servidores sentirem que seus esforços não estão sendo adequadamente recompensados. Estas questões são críticas e podem afetar a retenção de funcionários e a eficiência organizacional.

4.3 CONDIÇÕES DE TRABALHO

As condições de trabalho são fundamentais para o bem-estar, segurança do servidor da segurança pública. A pesquisa se debruçou sobre aspectos relacionados a saúde e qualidade de vida no trabalho, prevenção de acidentes, segurança e ergonomia das instalações.

Na área de saúde e qualidade de vida no trabalho, os gestores afirmaram existir os programas que são realizados a nível institucional por exemplo o CISPM, sem especificar algo realizado a nível de unidade. No feedback, as respostas foram mistas, com 9 pessoas concordando parcialmente e 3 assinalando de forma neutra, este fato aponta que os esforços empregados nessa área não são consistentes, indicando uma necessidade de revisão e potencial intensificação.

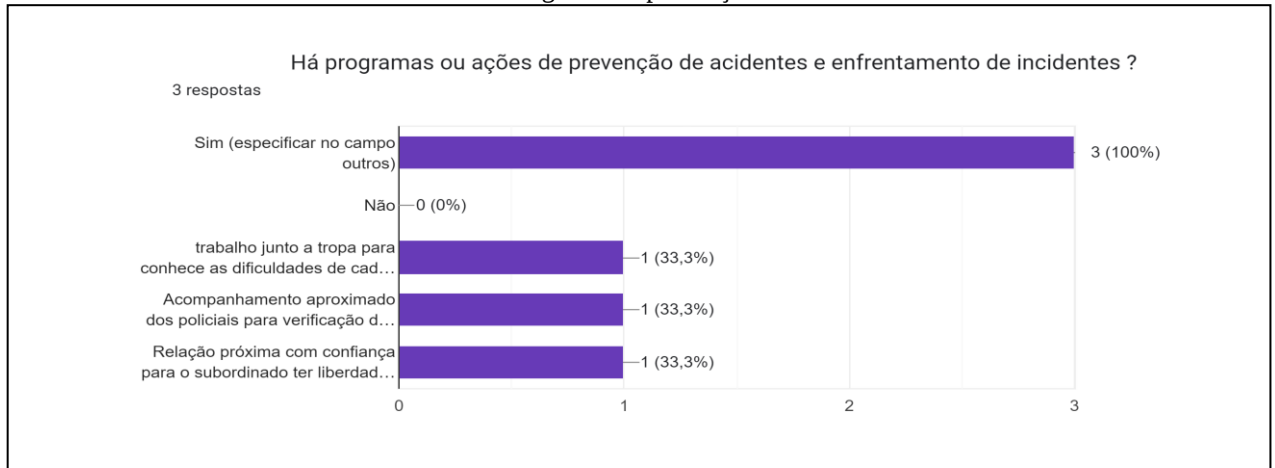
Gráfico 7 - Saúde e Qualidade de vida.



Fonte: O autor (2024).

Na área de prevenção de acidentes e incidentes, os gestores afirmaram buscar um acompanhamento mais aproximado devido a natureza da atividade, conhecer eventuais dificuldades ou problemas que possam eventualmente influenciar no exercício da atividade de segurança pública.

Gráfico 8 - Programa de prevenção de acidentes.

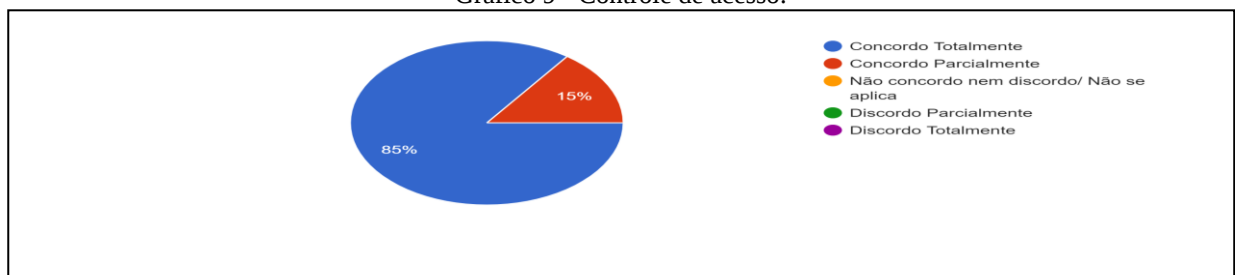


Fonte: O autor (2024).

No feedback realizado, houve uma predominância de avaliações neutras o que sugere que as ações adotadas podem não ser aplicável a todos os setores de prevenção de acidentes e incidentes. A eficácia de qualquer programa de prevenção de acidentes depende em grande parte de quão bem ele é percebido pelos seus participantes. Se os funcionários não veem esses programas como diretamente benéficos ou sintam que os esforços da organização não abordam suas preocupações específicas, a eficácia desses programas diminui. Isso não apenas aumenta o risco de acidentes, mas também pode afetar negativamente a moral dos colaboradores, que podem sentir que suas seguranças não são prioridades claras para a organização.

Por fim, os gestores afirmaram que há um controle firme de quem entra e sai da unidade e isto é corroborado pelo feedback, uma vez que há uma concordância total com as medidas de segurança da organização, indicando que os esforços para garantir um ambiente seguro são valorizados pelos membros da organização.

Gráfico 9 - Controle de acesso.



Fonte: O autor (2024).

Em relação a ergonomia das instalações, existe uma concordância quase total que elas são ergonômicas e adequadas. A concordância total da maioria dos colaboradores é um indicativo positivo de que, em muitos aspectos, a organização é bem-sucedida em fornecer um ambiente de trabalho que apoia o bem-estar físico dos empregados. No entanto, os votos de concordância parcial e neutros destacam uma oportunidade de melhoria, sugerindo que as medidas de ergonomia podem não estar sendo implementadas de maneira eficaz em todas as divisões ou áreas de trabalho.

A média aritmética para o fator de condições de trabalho na organização é de 4,13, situando-se na faixa que indica concordância segundo a metodologia proposta por Demo (2014). Este resultado sugere que a maioria dos colaboradores percebe as condições de trabalho de forma positiva, considerando-as eficazes para promover um ambiente produtivo e saudável. No entanto, como o valor ainda não alcança o máximo de 5, indica que há espaço para melhorias.

A matriz Swot destaca algumas nuances: os pontos fortes incluem um alto grau de satisfação dos colaboradores com as medidas de segurança implementadas para controlar o acesso de pessoas não autorizadas, além de uma percepção geral positiva sobre a ergonomia e o conforto das instalações físicas. Contudo, há pontos fracos a considerar, como a percepção mista sobre a eficácia dos programas de saúde e as avaliações sobre a eficácia observada nas ações de prevenção de acidentes em diversos setores.

As oportunidades são promissoras, com possibilidades de aumentar o envolvimento dos funcionários no desenvolvimento e revisão das ações de prevenção de acidentes para melhorar sua avaliação. Há também potencial para desenvolver e implementar programas de saúde mais efetivos e oferecer capacitação contínua em ergonomia e segurança no trabalho. Por outro lado, enfrentamos ameaças como o risco de descontentamento devido à percepção de insuficiência dos programas de saúde.

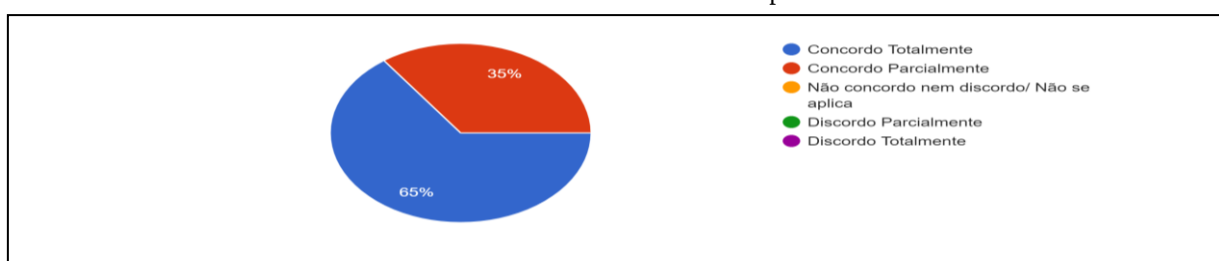
4.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

No fator de recursos humanos desenvolvimento de competências, os gestores indicaram que existe um programa de treinamento destinado a evoluir as competências dos policiais, com foco em capacitação profissional continuada e instruções periódicas sobre temas relevantes à atividade policial. Este esforço reflete um compromisso com o desenvolvimento

profissional, este fato está alinhado com os pensamentos descritos por Lawler III (2008), que enfatiza a importância de programas de desenvolvimento adaptados às necessidades operacionais e estratégicas da organização.

Por outro lado, o feedback das praças demonstra que apesar de a maioria (65%) concordar totalmente com o programa, uma parcela significativa concorda apenas de forma parcial, indicando que apesar dos programas serem bem intencionados e eficazes de certa forma, pode haver uma possível necessidade de maior personalização destes programas para atender as especificidades de cada profissional e, dessa forma, conseguir um maior sucesso nessa área.

Gráfico 10 - Desenvolvimento de competências.



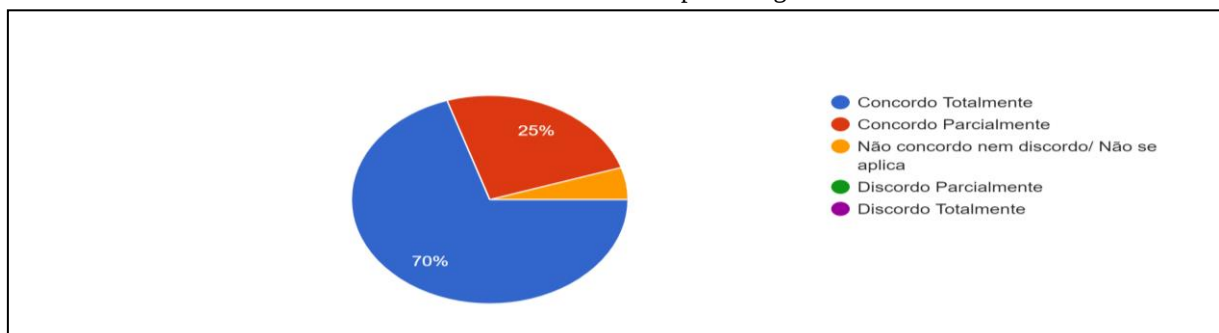
Fonte: O autor (2024).

Já na questão sobre aplicação dos conhecimentos aprendidos na atividade, foi unanimidade que estão conseguindo aplicar os conhecimentos aprendidos nos treinamentos em suas funções diárias. Os treinamentos são projetados para equipar os servidores com habilidades e conhecimentos necessários para melhorar seu desempenho e eficácia no trabalho. No entanto, se esses treinamentos não estiverem alinhados com as demandas e contextos reais de trabalho, seu impacto pode ser limitado. Conforme discutido por Bohlander e Snell (2009), treinamentos eficazes devem ir além da transmissão de conhecimento; eles precisam ser integrados com experiências práticas que facilitam a aplicação desse conhecimento.

Todavia, sempre existirá margem para melhora, um reflexo disso são os participantes que apenas concordam parcialmente (30%). Além disso, conforme o afixado pelos criadores do questionário de PPRH, enquanto a média do fator de RH não atingir o patamar máximo 5 há oportunidade de melhora.

O estímulo à aprendizagem e produção de conhecimento é fundamental para manter uma força de trabalho engajada, inovadora e competitiva. Os gestores da organização reconhecem a importância da qualificação profissional e afirmam promover incentivos nesse sentido. No entanto, a natureza genérica dessas afirmações pode não refletir plenamente a profundidade ou a eficácia desses incentivos, um ponto relevante na análise.

Gráfico 11 - Estímulo a aprendizagem.



Fonte: O autor (2024).

A percepção de apenas uma concordância parcial ou neutralidade por parte de uma minoria significativa das praças revela um potencial desalinhamento entre as políticas propostas e a experiência real dos colaboradores. Este desalinhamento pode ser devido a vários fatores, como a falta de clareza na comunicação das oportunidades disponíveis, a irrelevância percebida dos programas oferecidos em relação às necessidades reais dos colaboradores, ou até mesmo a inadequação dos incentivos utilizados para motivar a participação ativa nos programas de aprendizagem.

A média aritmética de 4,73 para o fator de desenvolvimento e treinamento coloca essa categoria firmemente na faixa que indica concordância, conforme a metodologia estabelecida por Demo (2014). Esta pontuação elevada sugere que os colaboradores percebem as iniciativas de desenvolvimento e treinamento da organização como bastante eficazes, embora ainda haja uma pequena margem para evolução até alcançar a concordância total.

Na análise SWOT de treinamento e desenvolvimento, identificamos como pontos fortes a alta satisfação dos colaboradores com os programas atuais e a percepção de relevância e alinhamento desses programas com as necessidades deles. Contudo, há pontos fracos, como a limitada margem de melhoria, indicando que alguns aspectos ainda podem não satisfazer completamente as expectativas ou necessidades. As oportunidades incluem a adoção de novas tecnologias e métodos de treinamento, além da expansão e personalização dos treinamentos para abranger mais áreas de competência. Por fim, enfrentamos ameaças como o potencial desengajamento dos colaboradores se os programas não se adaptarem às mudanças das demandas do serviço e o risco de obsolescência dos métodos atuais, caso não sigam as tendências tecnológicas e pedagógicas modernas.

Na avaliação das políticas e práticas de recursos humanos no 45º BPM, as médias das escalas oferecem uma visão reveladora sobre a percepção dos policiais em relação às diferentes dimensões do ambiente de trabalho. A escala de treinamento e desenvolvimento apresentou a

maior média de 4.73, indicando que as práticas atuais são bem recebidas e percebidas como eficazes, ainda que haja espaço para refinamentos adicionais. Por outro lado, a escala de remuneração e recompensas registrou a menor média de 3.93, sugerindo que esta área, em particular, pode não estar totalmente alinhada com as expectativas ou contribuições dos policiais.

A escala de envolvimento, com uma média de 4.61, mostra um alto nível de comprometimento e conexão dos policiais com a unidade, embora ainda haja uma oportunidade de elevar essa percepção para um envolvimento pleno. Enquanto isso, as condições de trabalho, com uma média de 4.13, embora positivas, apontam para a necessidade de melhorias no ambiente físico e ergonômico para promover um bem-estar ainda maior e eficácia operacional. A partir de uma visão gerencial, podemos hipotetizar que, enquanto o envolvimento e o treinamento e desenvolvimento são áreas de força para a unidade, a política de remuneração e recompensas pode estar desalinhada com as expectativas dos policiais, o que pode afetar a motivação e o envolvimento a longo prazo. Ainda, o alto nível de envolvimento é um indicativo de que as práticas de gestão atuais têm sido em grande parte bem-sucedidas em criar um senso de pertencimento e respeito.

Para aprimorar o sistema de recompensas, pode ser realizado um projeto que visa reformular nosso sistema de incentivos e remuneração. A ideia central é introduzir uma estrutura de bônus que seja diretamente baseada no desempenho e nos resultados alcançados pelos policiais. Além das recompensas financeiras, o projeto também incorpora incentivos não financeiros, como dias adicionais de folga, reconhecimento público durante cerimônias oficiais, e oportunidades significativas de desenvolvimento profissional. Essas recompensas serão cuidadosamente alinhadas às contribuições individuais e às necessidades específicas dos policiais, garantindo que o sistema de reconhecimento seja percebido como justo e motivador.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso explorou as Políticas e Práticas de Recursos Humanos (PPRH) no 45º Batalhão de Polícia Militar (BPM), focando especialmente na identificação e percepção dessas políticas pelos oficiais e praças da unidade, respectivamente. A análise revelou que as políticas de RH estão bem estruturadas, cobrindo aspectos essenciais como treinamento, desenvolvimento, remuneração e condições de trabalho. Essas políticas são implementadas com o intuito de promover um ambiente de trabalho eficaz e motivador, o que é crucial para a operação eficiente da unidade policial.

O estudo identificou que as práticas de RH no 45º BPM são percebidas positivamente pela maioria das praças, o que indica uma implementação bem-sucedida das políticas de RH. No entanto, foram apontadas áreas que necessitam de ajustes e melhorias. Por exemplo, a pesquisa sugeriu que enquanto as práticas de treinamento e desenvolvimento são apreciadas, a personalização dessas atividades poderia ser melhorada para atender às necessidades individuais dos policiais de maneira mais eficaz.

Além disso, embora a remuneração e as recompensas sejam geralmente alinhadas com as expectativas, a pesquisa apontou para a necessidade de uma comunicação mais clara e transparente sobre como essas recompensas são atribuídas. Isso poderia ajudar a fortalecer a percepção de justiça e equidade dentro do batalhão, incentivando um maior senso de valorização e pertencimento entre os policiais.

A pesquisa também destacou a importância de ajustes contínuos nas políticas de RH para garantir que permaneçam relevantes e eficazes diante das mudanças nas expectativas dos funcionários e nas condições de trabalho. A implementação de um ciclo de feedback contínuo foi recomendada como uma estratégia para garantir que as vozes das praças sejam ouvidas e consideradas no desenvolvimento e ajuste das práticas de RH. Isso não apenas aumentaria a satisfação dos policiais, mas também promoveria um ambiente de trabalho mais coeso.

O trabalho conclui que, para que o 45º BPM mantenha e melhore sua eficiência operacional e a satisfação de seus membros, é essencial que continue a investir na adaptação e melhoria das suas políticas e práticas de RH. Com base nos resultados, sugere-se que futuras pesquisas possam explorar métodos específicos para otimizar a personalização de treinamentos e desenvolver um sistema de recompensas mais transparente e baseado no desempenho. Essas ações poderiam potencialmente levar a uma melhoria significativa na motivação, no comprometimento e na produtividade dos policiais, culminando em um serviço mais eficaz à comunidade. Portanto, este estudo oferece uma contribuição valiosa para a compreensão de como as políticas e práticas de RH podem ser otimizadas em um contexto policial militar, com implicações diretas para a gestão de pessoas e a qualidade do serviço público prestado.

A pesquisa buscou analisar as Políticas e Práticas de Recursos Humanos (PPRH) adotadas no 45º BPM, focando em identificar as políticas e práticas implementadas pelo oficialato e levantar a percepção das praças sobre essas políticas. O estudo revelou que os objetivos foram parcialmente alcançados. As políticas de RH foram mapeadas e demonstraram ter um impacto na satisfação dos policiais, especialmente em áreas como treinamento e desenvolvimento. As praças, em sua maioria, percebem positivamente as práticas de gestão de pessoas, embora tenham sido identificadas áreas para melhorias, especialmente no que diz

respeito à remuneração e recompensas, que precisam de ajustes para alinhar melhor as expectativas e as práticas institucionais. Dessa forma, a pesquisa fornece retratos valiosos sobre como otimizar as políticas de RH para promover um ambiente de trabalho mais eficaz.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page, 2009.

BOHLANDER, George; SNEEL, Scoot. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Principles of Human Resource Management**. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.

BRYSON, John M; MOYNIHAN, Donald P; GROENEVELD, Sandra. Strategic Human Resource Management in Public Sector: a review. **Review of Public Personnel Administration**. v. 36, n. 2, p. 139-173, jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas: bases conceituais para a consecução dos objetivos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2016.

EMBUHIRA, Mkungo Evelyne Edith. **Strategic Human Resource Management Practices That Influence the Retention of Employees in Public Organizations in Kenya**. 2011. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade de Nairobi, Nairobi, 2011.

GIRARDI, Dante; DALMAU, Marcos. **Administração de recursos humanos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012. 188 p. ISBN 978-85-7988-024-7. Disponível em: https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187635/mod_resource/content/5/Administracao_de_recursos_humanosUAB-3ed-alterado.pdf. Acesso em: 29 fev. 2024.

HONÓRIO, José Bezerra; DE MATTOS, Pedro Lincoln. **Papéis organizacionais: o que a pragmática da linguagem nos leva a pensar**. São Paulo: Revista Alcance, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2017.

LEGGE, Karen. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. Anniversary Edition. London: Palgrave Macmillan, 2006.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NEWMAN, Alexander; ALLEN, Barbara; MUECK, Suzanne. The effect of human resource management practices on employee engagement in the public sector. **Public Management Review**. v. 22, n. 5, p. 675-695, mai. 2020.

RAMSDEN, W. C. **Política organizacional: diretrizes para ação concreta**. São Paulo: Editora XYZ, 1972.

REY, Fernando González. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção do objeto**. São Paulo: Editora Cengage, 2005.

SENASP. **Metodologia científica: Manual**. Distrito Federal: Ministério da Justiça, 2023.

SHANE, Jon M. Estressores organizacionais e desempenho policial. **Journal of Criminal Justice**, v. 38, n. 4, p. 807–818, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008>. Acesso em: 01 jan. 2024.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

VAN WART, Montgomery. Leadership and human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems. **Public Administration Review**. v. 73, n. 4, p. 553-564, jul./ago. 2013.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOBRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS APLICADO AOS OFICIAIS DA UNIDADE

1. O senhor adota ações relacionadas ao bem-estar de sua tropa? Se sim, quais?
2. O senhor considera que trata com respeito e atenção a tropa? Se sim, como o senhor faz isso?
3. Procura conhecer as necessidades e expectativas profissionais de seus subordinados? Se sim, como?
4. O senhor promove uma maior abertura no processo de tomada de decisão e resolução de problemas comuns? Se sim, como?
5. O senhor reconhece o trabalho e resultados apresentados pelos policiais? Se sim, como?
6. Existe mecanismos de troca de informações entre os subordinados e chefia que resultem em melhor desempenho no trabalho? Se sim, explique qual seria.
7. Como o senhor procura estabelecer a confiança com seus subordinados?
8. Há ações feitas pela chefia que promovam um clima de cooperação e confiança entre os colegas de trabalho?
9. É desenvolvido projetos voltados para a saúde e qualidade de vida do policial?
10. Há programas ou ações de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes?
11. Existe um controle de acesso de pessoas a dependência da unidade?
12. As instalações e condições físicas do local de trabalho são adequadas? Se não, há ações que estão sendo desenvolvidas?
13. Existe incentivos/programa de recompensas na unidade voltados para o bom desempenho da função?
14. Se sim, quando foi planejado, esse sistema de recompensas levou em consideração as expectativas e sugestões dos colaboradores?
15. Existe alguma remuneração variável que é influenciada pelos resultados?
16. Existe um programa de treinamento que ajuda a evoluir as competências necessárias dos policiais para o bom desempenho de suas funções?
17. A chefia estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento dos policiais? Se sim, como?

ANEXO B – QUESTIONÁRIO SOBRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS APLICADO AOS PRAÇAS DA UNIDADE

1. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
2. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
3. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
4. A organização onde eu trabalho estimula minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
5. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento.
6. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
7. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.
8. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas.
9. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.
10. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação.
11. Na organização onde eu trabalho recebo incentivos.
12. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
13. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.
14. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
15. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos.
16. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamentos de incidentes.
17. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
18. As instalações e as condições físicas do local onde eu trabalho são ergonômicas.
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções.
20. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos que eu participo.
21. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE
BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela discente Matheus Augusto Melo Silva, do Curso de Formação de Oficiais – CFO CAPM, sob a orientação do Prof. Me. César Augustus Adorno Ferreira Lima. Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário pode entrar em contato com o Pesquisador através do e-mail: matheus_augusto0@hotmail.com e/ou telefone: (62) 99305-7667. Se tiver dúvidas quanto a legitimidade da pesquisa poderá obter informações com a Coordenação do Curso através dos seguintes contatos: Telefone: XXXXXX; E-mail: XXXXX; Endereço situado XXXXXX – Goiás; Coordenadores: XXXXX.

Solicitamos a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de segurança pública e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Garantimos ao(à) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Considerando que fui informado acerca do objetivo do presente estudo e a forma como o mesmo será apresentado, declaro meu consentimento e a concordância no que se refere aos dados obtidos para serem utilizados com finalidade científica.

☐ Concordo em participar da pesquisa.

☐ Não concordo em participar da pesquisa.