



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

DANIELA SOARES DE QUEIROZ MENDES

**INTEGRAÇÃO ENTRE AS FORÇAS DE SEGURANÇA DO ESTADO DE GOIÁS:
Capacitação como instrumento de gestão de pessoas e superação de conflitos.**

GOIÂNIA – GO

2025



DANIELA SOARES DE QUEIROZ MENDES

**INTEGRAÇÃO ENTRE AS FORÇAS DE SEGURANÇA DO ESTADO DE GOIÁS:
Capacitação como instrumento de gestão de pessoas e superação de conflitos.**

Trabalho apresentado como exigência para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação da Prof. Esp. Janaina do Couto Mascarenhas.



INTEGRAÇÃO ENTRE AS FORÇAS DE SEGURANÇA DO ESTADO DE GOIÁS:

Capacitação como instrumento de gestão de pessoas e superação de conflitos.

INTEGRATION AMONG PUBLIC SECURITY FORCES IN THE STATE OF GOIÁS:

Training as a tool for personnel management and conflict resolution.

Daniela Soares de Queiroz Mendes*

Janaína do Couto Mascarenhas**

Resumo: Este trabalho analisou a importância da integração entre as forças de segurança pública no Estado de Goiás, destacando a capacitação integrada como uma das estratégias possíveis para o fortalecimento da cooperação interinstitucional. A ausência de práticas formativas que promovam o diálogo e o compartilhamento de experiências tem comprometido a articulação entre profissionais que atuam em contextos complementares. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e aplicação de questionário eletrônico, voltado aos servidores que participaram de cursos promovidos pela Coordenadoria de Ensino da SSP-GO e, de forma complementar, a integrantes de outras corporações da segurança pública estadual. Os resultados evidenciaram percepção amplamente favorável à formação conjunta, mas também revelaram obstáculos institucionais e culturais que dificultam a consolidação de práticas colaborativas. Diante disso, propõe-se a criação de uma disciplina obrigatória sobre integração interinstitucional nos cursos de formação, em conformidade com a Matriz Curricular Nacional para a Formação em Segurança Pública. Além disso, recomenda-se o fortalecimento da Coordenadoria de Ensino da SSP-GO, com ampliação da oferta de cursos integrados a todos os servidores das forças de segurança. Ambas as iniciativas visam contribuir para a construção de uma cultura de cooperação e para o aprimoramento das relações institucionais e interpessoais no âmbito da segurança pública goiana.

Palavras-chave: Segurança Pública; Gestão de Pessoas; Capacitação Integrada; Cooperação Interinstitucional; Formação Profissional.

Abstract: This study analyzed the importance of integration among public security forces in the state of Goiás, highlighting integrated training as one of the possible strategies to strengthen interinstitutional cooperation. The lack of formative practices that promote dialogue and the exchange of experiences has compromised the articulation between professionals working in complementary contexts. The research adopted a qualitative and quantitative approach, based on bibliographic review and the application of an electronic questionnaire addressed to public security agents who attended courses offered by the Teaching Coordination of the State Secretariat for Public Security, as well as to members of other state security forces. The results revealed a broadly favorable perception of joint training, while also identifying institutional and cultural barriers that

*Discente do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP) – SSP-GO/UEG; Bacharel em Direito (UNIALFA); MBA em Contabilidade e Direito Tributário (IPOG); Papiloscopista da Polícia Civil de Goiás.

** Mestranda em Educação, Gestão e Tecnologia (UEG), MBA em Direito Empresarial (FGV/SP), Especialista em Direito Penal e Processo Penal (UCG/GO). Professora orientadora dos Cursos de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP) e Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP). Policial Civil.



hinder the establishment of collaborative practices. In light of this, the study proposes the implementation of a mandatory subject on interinstitutional integration in the training and career progression courses for public security professionals, in accordance with the National Training Curriculum for Public Security. Furthermore, it recommends strengthening the Teaching Coordination of the SSP-GO through the expansion of integrated course offerings for all public security forces. Both initiatives aim to promote a culture of cooperation and to improve institutional and interpersonal relations within Goiás' public security system.

Keywords: Public Security; Human Resource Management; Integrated Training; Interinstitutional Cooperation; Professional Education.

1. INTRODUÇÃO

A segurança pública constitui uma das áreas mais complexas e sensíveis da administração pública, especialmente diante das exigências crescentes por respostas rápidas, articuladas e socialmente responsáveis. No estado de Goiás, diferentes corporações atuam de maneira complementar na proteção da sociedade, como a Polícia Militar, a Polícia Civil, a Polícia Penal, o Corpo de Bombeiros Militar e a Polícia Técnico-Científica. No entanto, observa-se que, apesar da convergência de objetivos entre essas instituições, persistem barreiras que dificultam a cooperação interinstitucional, sobretudo no que se refere à formação profissional e à gestão de pessoas.

A ausência de estratégias formativas integradas tende a acentuar o distanciamento entre os órgãos, limitando o compartilhamento de experiências, a construção de vínculos de confiança e o desenvolvimento de práticas colaborativas. Esse cenário impacta diretamente a articulação entre os servidores e compromete a qualidade das respostas oferecidas à população. Diante disso, o presente artigo parte da necessidade de repensar a forma como os profissionais da segurança pública são preparados, propondo abordagens que incentivem a convivência, o diálogo e a valorização mútua entre os agentes das diferentes forças.

Com base nesse contexto, o objetivo central do trabalho é analisar como a capacitação integrada pode contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas e para o fortalecimento das relações institucionais entre as forças de segurança pública. A proposta parte da compreensão de que mudanças significativas nesse campo demandam não apenas ações administrativas, mas também transformações culturais que devem ser iniciadas desde os cursos de formação e mantidas ao longo da trajetória funcional.

Ao longo do trabalho, serão discutidos os fundamentos teóricos da gestão de pessoas e da formação integrada, analisados os dados obtidos por meio da pesquisa empírica e apresentadas



sugestões que visam contribuir com a evolução das práticas formativas no âmbito da segurança pública estadual.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A gestão de pessoas tem sido amplamente discutida como um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento das instituições públicas. No contexto das forças de segurança, essa abordagem se torna ainda mais relevante, pois envolve não apenas a administração de recursos humanos, mas também o estímulo à cooperação, ao comprometimento e à construção de relações profissionais pautadas na confiança mútua. Conforme destaca Chiavenato (2014), a gestão de pessoas vai além das tarefas administrativas: trata-se de promover o desenvolvimento contínuo dos servidores e de alinhar os interesses institucionais com as expectativas individuais, fortalecendo o ambiente organizacional.

Para Davenport e Prusak (2003), essas dificuldades são agravadas pela falta de espaços estruturados para o compartilhamento de conhecimentos. Nesse sentido, a gestão do conhecimento surge como uma ferramenta complementar indispensável. Para os autores o conhecimento nas organizações é produzido e reproduzido por meio da experiência compartilhada entre os membros da instituição. Quando essa troca é incentivada de forma planejada, os profissionais conseguem construir repertórios comuns, o que favorece o entendimento mútuo e melhora a tomada de decisão em situações que exigem ação conjunta.

Além disso, a administração pública contemporânea deve estar comprometida com a busca por soluções mais colaborativas e racionais. Bresser-Pereira (2011) argumenta que é preciso superar modelos fragmentados de gestão, promovendo a cooperação entre instituições como meio de aprimorar a atuação do Estado frente às demandas sociais. Assim, capacitações integradas podem representar um caminho viável para fortalecer esse tipo de atuação conjunta, especialmente em um setor tão complexo quanto o da segurança pública.

As diretrizes da Matriz Curricular Nacional para a Formação em Segurança Pública (MJSP, 2014) reforçam essa perspectiva, ao propor uma formação que promova a integração entre os órgãos, respeite os direitos humanos e estimule a interdisciplinaridade. A matriz reconhece que a atuação articulada das forças é um passo essencial para garantir respostas mais estruturadas às necessidades da população. Nesse sentido, propor capacitações integradas para servidores de



diferentes forças não se limita a uma mudança operacional, mas representa uma evolução institucional importante no fortalecimento do serviço público de segurança.

2.1. Identificando os desafios estruturais e gerenciais na integração das forças de segurança pública

Este trabalho teve como ponto de partida a constatação de dificuldades operacionais e gerenciais vivenciadas entre as diversas corporações que compõem a segurança pública no estado de Goiás, especialmente no que se refere à ausência de articulação nas ações de formação profissional e nas práticas de gestão de pessoas. A atuação isolada de instituições com estruturas, rotinas e valores institucionais próprios tem se mostrado um obstáculo à cooperação entre os órgãos, afetando diretamente a coesão necessária para responder às complexas demandas da sociedade¹.

Na fase inicial da pesquisa, foram identificados como principais entraves à colaboração interinstitucional a carência de capacitações conjuntas, a presença de disputas por reconhecimento institucional e a dificuldade de comunicação entre servidores de diferentes corporações. Em contextos que exigem respostas articuladas, essas barreiras tendem a gerar atrasos, tensões e descompassos no trabalho coletivo. A partir dessa realidade, passou-se a examinar de que forma a formação integrada poderia funcionar como instrumento de transformação nas relações entre os agentes da segurança pública.

A fundamentação teórica que sustenta este estudo foi construída com base em autores que discutem gestão de pessoas e gestão do conhecimento no setor público. Chiavenato (2014) destaca a importância da valorização dos servidores por meio de políticas que promovam o desenvolvimento de competências alinhadas aos objetivos institucionais. Bresser-Pereira (2011), por sua vez, defende que a administração pública contemporânea deve buscar formas de cooperação que favoreçam a ação coordenada do Estado. Já Davenport e Prusak (2003) ressaltam que o conhecimento, quando devidamente compartilhado, pode se tornar um ativo estratégico essencial para o fortalecimento das instituições públicas.

¹ Dados obtidos por meio de formulário eletrônico aplicado via *Google Forms* entre os dias 15 de abril e 3 de maio de 2025, com participação voluntária de servidores das forças de segurança pública do Estado de Goiás.



Outro ponto de apoio relevante foi a Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública (MJSP, 2014), que orienta os processos de formação com base na interdisciplinaridade, no trabalho em rede e na valorização dos direitos humanos. O documento reconhece que a articulação entre órgãos e profissionais é uma das chaves para uma atuação mais preparada e sensível às necessidades sociais.

Com base nesses fundamentos, este artigo buscou compreender de que maneira a capacitação integrada pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas e para o fortalecimento das relações entre as diferentes forças de segurança. A proposta aqui apresentada visa colaborar com a construção de estratégias formativas que favoreçam a atuação coordenada, respeitosa e articulada entre os profissionais da área, ampliando a qualidade dos serviços prestados à população.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem metodológica de natureza quali-quantitativa, com finalidade exploratória e descritiva, conforme os critérios estabelecidos por Gil (2002) e Lakatos e Marconi (2003). A abordagem qualitativa busca compreender as percepções e experiências dos agentes de segurança pública em relação à integração institucional e à capacitação conjunta, enquanto a abordagem quantitativa se apoia na coleta de dados estruturados, permitindo uma análise objetiva das tendências observadas.

A pesquisa foi conduzida com base em levantamento bibliográfico e documental, envolvendo obras clássicas e contemporâneas da área de gestão pública, segurança pública e administração de pessoas, bem como artigos científicos, legislações, diretrizes institucionais e documentos oficiais como a Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública, publicada pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de um questionário *online*, aplicado aos alunos do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública CEGESP e do Curso de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) dos últimos três anos e meio, totalizando aproximadamente 480² profissionais da segurança pública. Desse universo, 391 responderam ao

² Este quantitativo foi retirado dos Diários Oficiais publicados com os nomes dos participantes dos cursos CAESP e CEGESP de 2022 a 2024.



questionário eletrônico, o que representa uma taxa de participação de cerca de **81%**, considerada expressiva em pesquisas dessa natureza.

Paralelamente, a pesquisa foi amplamente divulgada a outros servidores das forças de segurança do estado de Goiás — aproximadamente **18.953**³— como estratégia complementar de escuta, sem, no entanto, comprometer o foco analítico da amostra principal. Essa ampliação permitiu captar percepções espontâneas de profissionais que não passaram pelos cursos mencionados, enriquecendo qualitativamente os dados, mas mantendo como base metodológica os participantes formalmente vinculados às capacitações integradas analisadas.

Para subsidiar esta pesquisa com dados oficiais, buscou-se o número total de servidores em atividade nas principais forças de segurança pública do Estado de Goiás — Polícia Militar (PM), Polícia Civil (PC), Corpo de Bombeiros Militar (CBM), Polícia Técnico-Científica (PTC) e Polícia Penal — por meio de solicitação formal registrada no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sob o número 202500007034585. As respostas recebidas forneceram os dados apresentados no Quadro 1.

Quadro 1- Quantitativo atualizado do efetivo da segurança pública em atividade

Instituição	Quantidade de Servidores em Atividade
Polícia Militar	11.827
Polícia Civil	3.684
Peritos Criminais	413
Bombeiros Militares	3.029
Polícia Penal	Não informado
Total (parcial)	18.953

É relevante destacar que a solicitação foi encaminhada no dia **29 de abril de 2025** às respectivas corporações. Até a data de **25 de maio de 2025**, a Polícia Penal ainda não havia respondido à solicitação. As demais instituições encaminharam os dados de forma colaborativa, permitindo a composição parcial do quadro apresentado. A ausência dessa última informação não

³ Quadro 1- quantitativo atualizado do efetivo da segurança pública em atividade.



inviabiliza a análise geral da pesquisa, mas impõe uma limitação pontual quanto à precisão do total de servidores ativos nas forças de segurança estaduais e merece ser registrada com transparência.

O questionário⁴ aplicado nesta pesquisa foi composto por 20 questões, sendo 19 objetivas e uma discursiva, organizadas em sete seções distintas. A primeira seção consistiu em um convite à participação, com campo para inserção de e-mail, enquanto a segunda apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo opções para o aceite, manifestação de interesse em receber os resultados da pesquisa e identificação do vínculo institucional do respondente, como a força de segurança à qual pertence e o tempo de atuação no serviço público.

As seções três a seis foram compostas por afirmações avaliadas por meio de escala do tipo Likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), com o objetivo de aferir percepções sobre integração, capacitações conjuntas, impactos institucionais e propostas para ações formativas. A última seção (seção sete) apresentou uma pergunta de múltipla escolha — com possibilidade de seleção de mais de uma alternativa — e uma questão aberta, destinada à manifestação livre do participante, permitindo sugestões ou observações adicionais. O conteúdo completo do questionário encontra-se disponível no apêndice B deste trabalho.

As perguntas objetivas foram estruturadas com base na Escala de Likert, permitindo captar com maior precisão o grau de concordância dos respondentes em relação a afirmações sobre integração, capacitação conjunta, cooperação entre forças e percepção institucional. A escolha pela Escala de Likert deve-se à possibilidade de mensuração de atitudes e percepções, resultando em análises mais consistentes sobre o posicionamento dos participantes.

Para garantir a ética e a legalidade da pesquisa, foi disponibilizado aos participantes um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Os dados foram tratados de forma anônima e sigilosa.

A análise dos dados obtidos neste trabalho foi conduzida a partir da estatística descritiva para as questões objetivas e da análise de conteúdo para a resposta discursiva, conforme os parâmetros metodológicos propostos por Bardin (2011). A estatística descritiva consiste em um conjunto de técnicas destinadas a organizar, resumir e apresentar os dados de forma clara, por meio de medidas como frequências absolutas e relativas, médias e gráficos, possibilitando a identificação de padrões e tendências gerais no conjunto das respostas (Fávero; Belfiore, 2017).

⁴ Vide apêndice B- formulário aplicado na pesquisa.

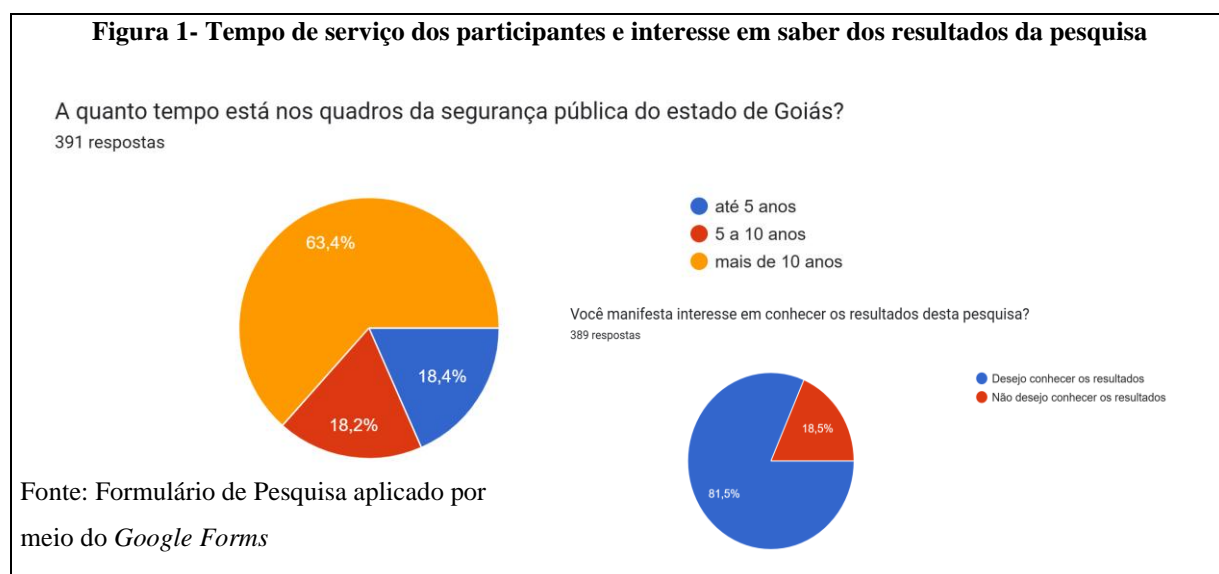


Essa abordagem não busca inferências, mas sim a descrição dos dados tal como se apresentam, sendo adequada para análises iniciais ou quando se pretende retratar o perfil dos respondentes de forma objetiva.

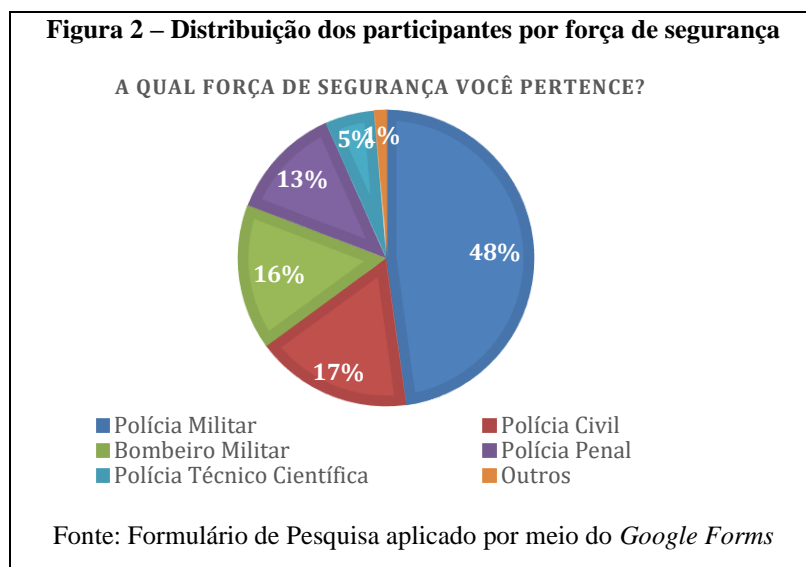
Já a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), é composta por um conjunto de procedimentos sistemáticos voltados à interpretação de mensagens, permitindo a extração de significados subjacentes às falas dos participantes. A combinação dessas abordagens favoreceu uma compreensão mais completa das informações coletadas, articulando aspectos quantitativos e qualitativos da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção discute e interpreta os dados obtidos por meio do questionário aplicado entre os dias 15 de abril e 03 de maio de 2025 (totalizando 19 dias corridos), amplamente divulgado via Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e por grupos institucionais de WhatsApp. Participaram do levantamento agentes das principais forças de segurança pública do estado (PM, PC, PP, PTC e CBM), sendo que a maioria dos respondentes atuam há mais de 10 anos, o que sugere maturidade e experiência no serviço. Entre os participantes da pesquisa 81,5% manifestaram interesse em conhecer os resultados da pesquisa, o que indica interesse amplo pela proposta de integração entre os agentes de segurança pública do estado, como pode ser observado na figura 1.



Quanto à quantidade de participantes em cada força, notou-se que 48% dos respondentes era policial militar (187 pessoas), 17% policiais civis (67 pessoas), 16% bombeiros militares (62 pessoas), 13% policiais penais (49 pessoas), 5% policial técnico científico (21 pessoas) e 5 participantes de outros órgãos optaram por responder o formulário, como pode ser visto na figura 2.



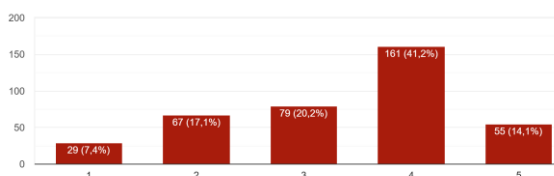
A figura 3, que segue abaixo, apresenta a **percepção sobre a integração atual entre as forças de segurança**, e diz respeito às 3 perguntas que foram feitas na primeira seção do formulário. Observou-se que 216 pessoas responderam 4 e 5⁵ na escala, demonstrando entender que existe integração entre as forças em seu contexto atual de trabalho. Outros 79 participantes responderam 3 (ficaram no meio da escala), deixando transparecer que não visualizam a integração com clareza em seu contexto atual de trabalho, mas não afastaram a existência de colaboração. O restante, 96 pessoas, responderam 1 e 2, evidenciando não perceber no dia a dia indicadores de integração entre as forças.

⁵ No formulário as respostas foram feitas em escala, sendo 1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente.

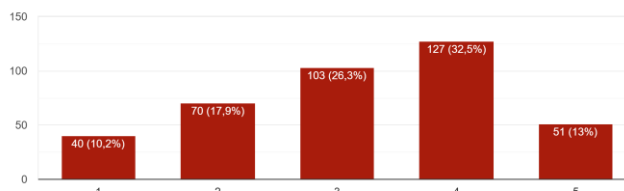
Figura 3- Gráficos correspondentes às respostas coletadas na seção 3 do formulário:

Percepção sobre a integração atual entre as forças de segurança.

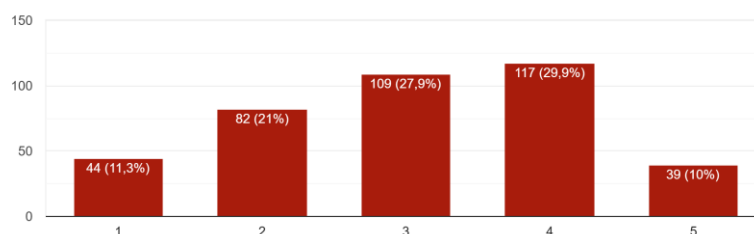
O Estado de Goiás adota, em seu discurso institucional, o princípio da integração entre as forças de segurança pública. Na sua percepção, essa integração...te aplicada na prática cotidiana das corporações.
391 respostas



As ações entre diferentes corporações da segurança pública são integradas no meu ambiente de trabalho.
391 respostas



A partilha de dados entre corporações ocorre de maneira ágil e segura quando necessária.
391 respostas



Fonte: Formulário de Pesquisa
aplicado por meio do *Google Forms*

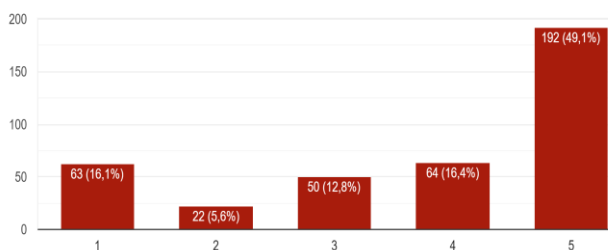
Prosseguindo na análise, extraiu-se das respostas que pelo menos 256 participantes (somatória dos que responderam 4 e 5) já participaram de capacitações que envolveram profissionais de mais de uma força de segurança. Também se extraiu que 71% dos participantes entendem a importância da troca de experiências com membros de outras corporações durante treinamentos e que a comunicação e cooperação entre as forças sofreu os efeitos positivo decorrente do curso. Além disso, 300 participantes, 76% do total, concorda que a presença de instrutores de diferentes corporações agrega valor técnico aos cursos integrados, sugerindo abertura para conhecer mais sobre as forças coirmãs, todos estes dados estão elucidados na figura 4.

Figura 4- Gráficos correspondentes às respostas coletadas na seção 4 do formulário:

Experiência com capacitações integradas.

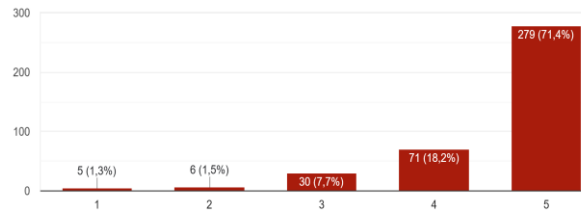
Já participei de capacitações que envolveram profissionais de mais de uma força de segurança

391 respostas



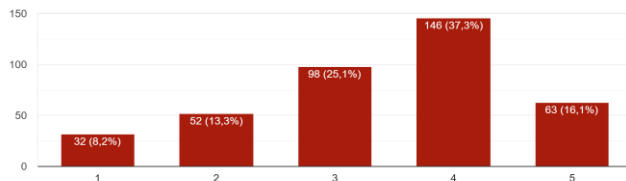
O contato profissional com membros de outras corporações durante treinamentos promove troca de experiências relevantes.

391 respostas



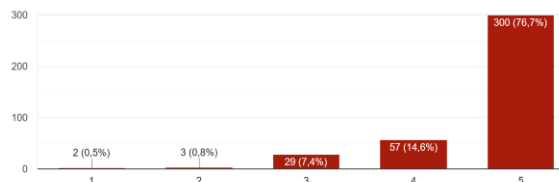
A comunicação entre as corporações é satisfatória durante operações conjuntas.

391 respostas



A presença de instrutores oriundos de diferentes corporações agrega valor técnico aos cursos integrados.

391 respostas



Fonte: Formulário de Pesquisa aplicado por meio do *Google Forms*.

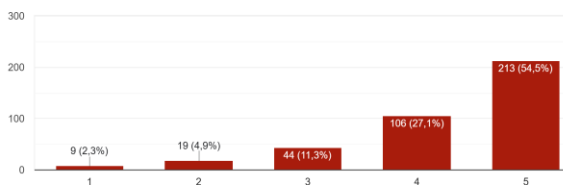
Na figura 5, correspondente às respostas da seção 5 do formulário aplicado, constatou-se que a grande maioria dos participantes entende que a ausência de treinamentos integrados dificulta a colaboração entre os profissionais da segurança pública e que a capacitação conjunta pode favorecer a padronização de procedimentos operacionais. Concordaram também que programas de capacitação integrados contribuem para a redução de custos operacionais e para a redução dos índices de violência no Estado de Goiás, proporcionando uma atuação coordenada, padronização de procedimentos e a ampliação do diálogo interinstitucional.

Figura 5- Gráficos correspondentes às respostas coletadas na seção 5 do formulário:

Impactos e benefícios da capacitação integrada

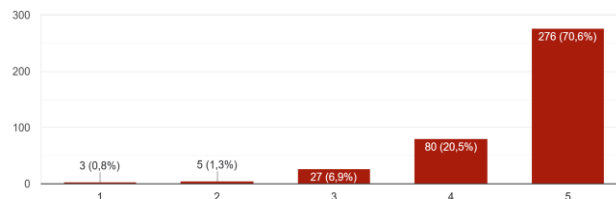
A ausência de treinamentos integrados dificulta a colaboração entre os profissionais da segurança pública.

391 respostas



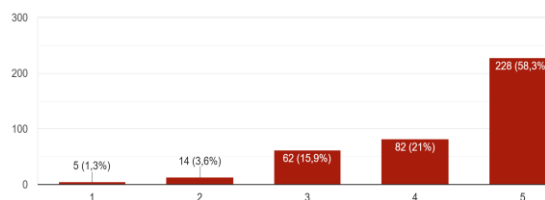
A capacitação conjunta pode favorecer a padronização de procedimentos operacionais.

391 respostas



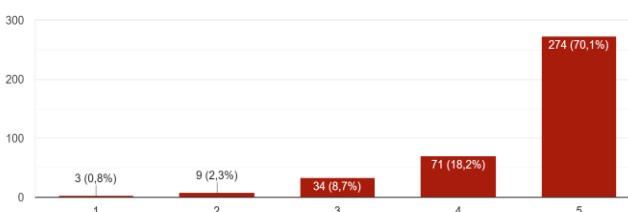
Programas de capacitação integrados contribuem para a redução de custos operacionais das corporações.

391 respostas



A adoção de programas de capacitação integrados entre as forças de segurança pública pode contribuir para a redução de índices de violência e da ampliação do diálogo interinstitucional.

391 respostas



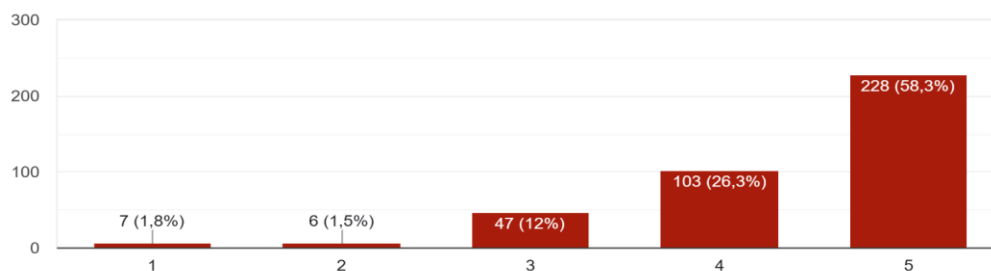
Fonte: Formulário de Pesquisa aplicado por meio do *Google Forms*.

Observou-se ainda que um programa regular e institucionalizado de capacitação integrada entre as corporações é desejável entre os servidores e que eles, conforme elucida a figura 6.

Figura 6- Gráfico que mede o desejo dos servidores por capacitação integrada entre as corporações.

Um programa regular e institucionalizado de capacitação integrada entre as corporações é desejável.

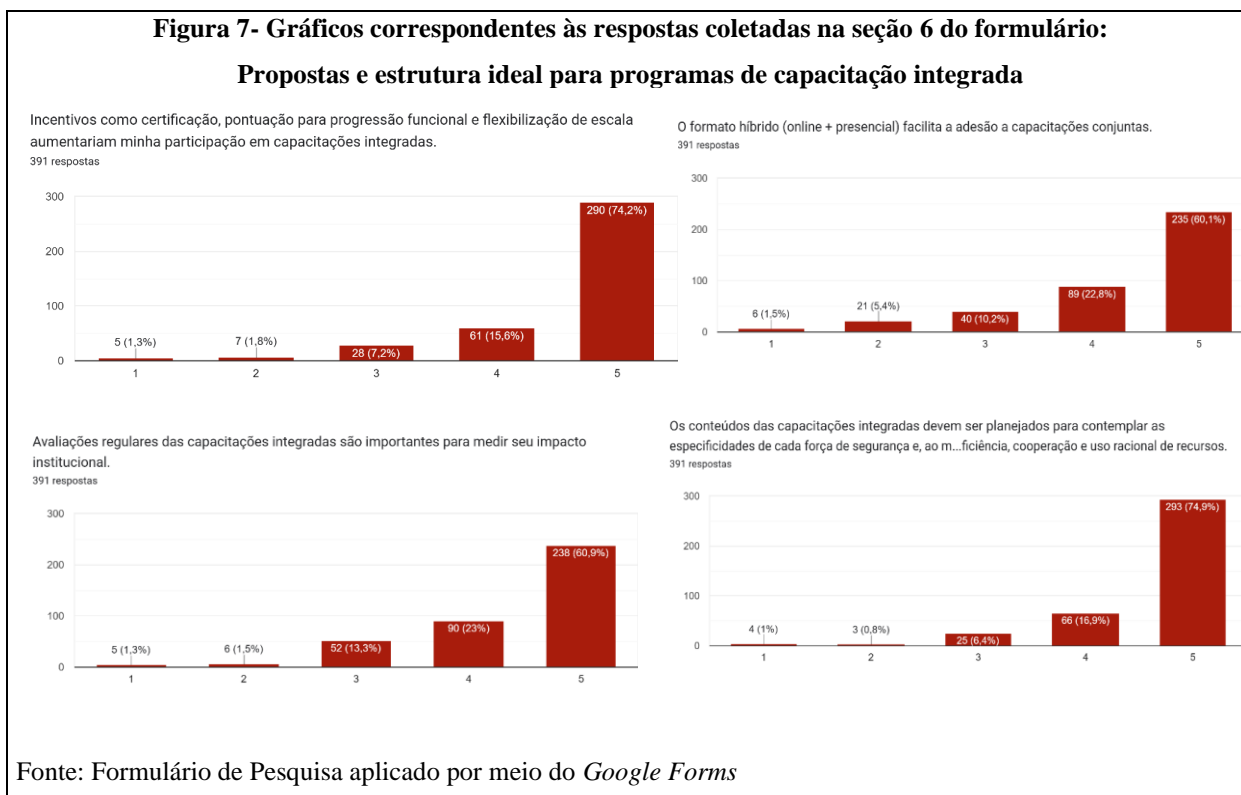
391 respostas



Fonte: Formulário de Pesquisa aplicado por meio do *Google Forms*.



Os policiais e bombeiros também informaram que incentivos como certificação, pontuação para progressão funcional e flexibilização de escala aumentaria a participação, veja figura 7.



Conforme demonstrado no conjunto de gráficos acima (figura 7), o formato híbrido (parte *online* e outra parte presencial) aumentaria a possibilidade de participação nas capacitações conjuntas e que avaliações regulares são importantes para medir o impacto institucional. A maioria também entende que os conteúdos das capacitações integradas devem ser planejados para contemplar as especificidades de cada força de segurança e, ao mesmo tempo, promover os benefícios de uma gestão integrada, como maior cooperação e uso racional de recursos.

Quando perguntados sobre quais fatores poderiam representar obstáculos na cooperação entre diferentes corporações da segurança pública, a maioria compreende que são as divergências nos procedimentos operacionais e protocolos, no entanto esta pergunta foi feita de maneira que os participantes pudessem marcar todas as alternativas que entendessem corretas e o resultado mostrou que os outros fatores colocados como alternativas são igualmente decisivos no que diz respeito à integração ou combate constante entre as forças.

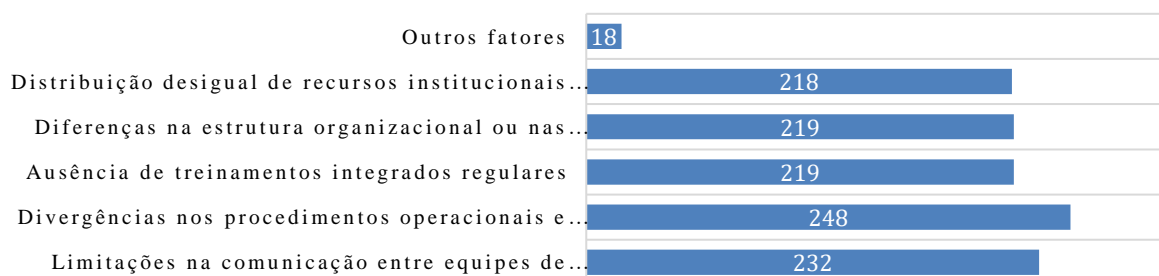


Como pode ser visto na figura 8, a limitação na comunicação entre equipes de diferentes corporações, as diferenças na estrutura organizacional ou nas atribuições funcionais, a ausência de treinamentos integrados regulares e a distribuição desigual de recursos institucionais entre as corporações, são igualmente geradoras de conflitos entre as forças de segurança do estado e, portanto, merecem atenção especial do Estado.

Figura 8- Gráficos correspondentes à pergunta de múltipla escolha aplicada na seção 7 do formulário:

Questões com possibilidade de sugestões.

Quais fatores, na sua percepção, podem representar obstáculos na cooperação entre diferentes corporações da segurança pública?



Fonte: Formulário de Pesquisa aplicado por meio do *Google Forms*

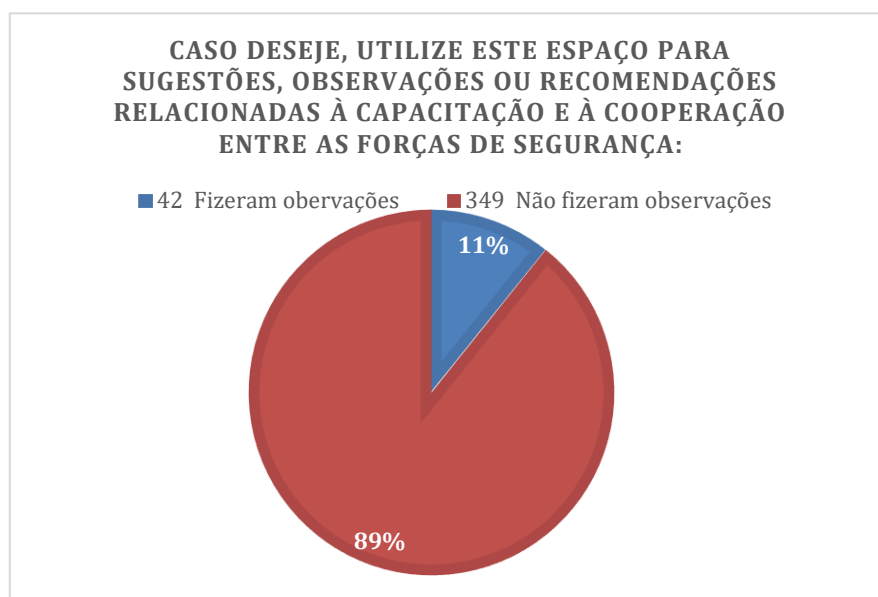
Outros fatores foram apontados por dezoito participantes como impeditivos à cooperação entre as forças de segurança pública do Estado de Goiás. Esses fatores foram descritos de forma subjetiva, destacando-se entre eles a percepção de que haveria "falta de implementação de cultura de integração nas formações dos profissionais⁶". Tal apontamento reforça os demais achados da pesquisa, convergindo com os dados apresentados ao longo deste trabalho e alinhando-se à proposta central de que a ausência de ações formativas articuladas tem limitado o avanço da cooperação interinstitucional. Essa discussão será retomada de forma mais aprofundada nas considerações finais, com a proposição de medidas concretas voltadas à superação desse desafio estrutural.

⁶ Trecho extraído de resposta subjetiva ao questionário eletrônico aplicado na pesquisa (ver Apêndice B).



Como mencionado, a última questão do formulário deu espaço aos participantes para colocarem comentários ou sugestões sobre o assunto tratado no mesmo e do total de 391 respostas, 349 (trezentos e quarenta e nove), não fizeram observações e 42 (quarenta e dois) fizeram observações (figura 9). Nas observações descreveram algumas dificuldades que eles enfrentam no cotidiano por falta de cooperação e muitas vezes falta de respeito e urbanidade entre as diferentes forças de segurança. Sentimento de rivalidade, disputa por holofote, falta de treinamento integrado, falta de igualdade na distribuição de recursos foram apontados, o fato de alguns cargos não serem aceitos em cursos como CAESP e CEGESP, frustrações, desmotivação e descrença quanto à efetividade de uma integração entre as forças.

Figura 9- Gráfico correspondente ao interesse em responder a pergunta subjetiva



Fonte: Formulário de Pesquisa aplicado por meio do *Google Forms*

A escuta qualificada das vozes desses profissionais, representa um alerta: há um distanciamento entre os objetivos das capacitações promovidas pelo Estado e a percepção real dos servidores sobre o valor da integração. Portanto, a análise dessas respostas reforça a importância de estratégias mais engajadoras e humanizadas, que valorizem o diálogo, a escuta ativa e o reconhecimento das dificuldades enfrentadas na prática cotidiana da segurança pública.

Diante disso, propõe-se como sugestão de melhoria do processo de formação do policial e dos servidores da segurança pública em geral, a implementação de uma disciplina obrigatória e



permanente nos cursos de formação de todas as forças de segurança pública que trate exclusivamente da integração pretendida e debatida neste artigo e o oferecimento de cursos de capacitação integrada por meio da Coordenadoria de Ensino da Secretaria de Segurança Pública de Goiás, que sejam abertos a todos os servidores das forças de segurança pública do referido estado.

A criação e aplicação deste ensino por meio de uma disciplina nos cursos de formação permitirá atender de forma mais contínua e diversificada os profissionais da segurança pública, promovendo não apenas o desenvolvimento técnico, mas também o fortalecimento da coesão institucional desde a sua base.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu compreender com maior profundidade os desafios enfrentados pelas forças de segurança pública do Estado de Goiás no que se refere à articulação entre corporações e à gestão de pessoas em contextos institucionais distintos. A ausência de práticas integradas, especialmente na formação dos servidores, evidencia um distanciamento entre o ideal proposto pelas diretrizes nacionais e a realidade vivida cotidianamente pelos profissionais.

A análise dos dados coletados revelou que, embora haja reconhecimento da importância da capacitação conjunta, ainda persistem barreiras culturais, estruturais e institucionais que dificultam a construção de um ambiente de cooperação sólida entre as forças. As percepções colhidas por meio do formulário, sobretudo nas respostas subjetivas, apontam a necessidade urgente de promover espaços de escuta, reconhecimento mútuo e valorização das contribuições de cada corporação no cumprimento do dever público.

Os apontamentos dos participantes, especialmente aqueles que relatam frustrações com a exclusão de determinados cargos dos cursos ofertados ou o sentimento de rivalidade entre as forças, reforçam que integrar não é apenas uma questão de planejamento técnico, mas também de reconstrução cultural.

Neste contexto, uma contribuição concreta e exequível deste estudo é a proposição de uma disciplina obrigatória e permanente sobre integração das forças de segurança pública, a ser incluída nos cursos de formação de todas as forças de segurança do estado de Goiás. Esta disciplina deverá abordar temas como o trabalho em rede, a atuação interinstitucional coordenada, a mediação de



conflitos, a comunicação entre órgãos e o respeito às especificidades institucionais, em conformidade com a Matriz Curricular Nacional para a Formação em Segurança Pública (MJSP, 2014), que orienta ações formativas com base na interdisciplinaridade, nos direitos humanos e na promoção da integração.

Com o objetivo de contribuir de forma concreta para o aperfeiçoamento da formação dos servidores da segurança pública, foi elaborada uma sugestão de ementa para a disciplina "Integração Interinstitucional na Segurança Pública", cuja proposta detalhada encontra-se apresentada no Apêndice A deste trabalho. A ementa contempla conteúdos voltados à articulação entre corporações, à gestão colaborativa de pessoas, à comunicação interinstitucional e à valorização dos direitos humanos, alinhando-se às diretrizes da Matriz Curricular Nacional para a Formação em Segurança Pública (MJSP, 2014). A estrutura sugerida busca não apenas fomentar o diálogo entre as forças, mas também construir uma base comum de conhecimentos, atitudes e práticas voltadas à cooperação. A inclusão permanente desta disciplina nos cursos de formação tem o potencial de promover mudanças significativas na cultura institucional, consolidando a integração como um valor compartilhado e sustentado pela educação continuada.

A institucionalização dessa disciplina representaria um passo significativo no fortalecimento da cultura de colaboração entre os profissionais da segurança pública. Ao ser incluída desde a formação inicial a proposta assegura uma base bem estruturada, aprofundamento e coerência na construção de valores integradores.

Este trabalho não se propõe a encerrar o debate, mas sim a contribuir com o avanço das reflexões sobre a integração como prática cotidiana, e não apenas como diretriz formal. Espera-se que os achados aqui apresentados sirvam de base para futuras ações da Secretaria de Segurança Pública de Goiás e inspirem outras iniciativas de formação que respeitem a diversidade das forças, sem perder de vista a missão comum que as une: proteger a sociedade com profissionalismo, humanidade e responsabilidade coletiva.



REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública. Brasília: MJSP, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/ensino-e-pesquisa/matriz-curricular-nacional>. Acesso em: 18 maio 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



Apêndice A- Ementa da Disciplina: Integração Interinstitucional na Segurança Pública

Item	Descrição
Nome da Disciplina	Integração Interinstitucional na Segurança Pública
Carga Horária	20 horas (mínimo), adaptável conforme a formação ou etapa da carreira
Objetivo Geral	Compreender o papel da integração entre as forças de segurança como ferramenta de cooperação institucional e aprimoramento das ações voltadas à sociedade.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none">- Promover a convivência e o respeito mútuo entre os profissionais das diversas corporações.- Estimular a construção de uma linguagem comum e compartilhada.- Desenvolver estratégias colaborativas de atuação integrada.- Refletir sobre a cultura organizacional e os desafios da cooperação interinstitucional.- Incorporar os princípios da Matriz Curricular Nacional de Formação (MJSP, 2014).
Conteúdos Programáticos	<ul style="list-style-type: none">- Fundamentos da integração institucional- Cultura organizacional e gestão de pessoas- Comunicação interinstitucional- Direitos humanos e cidadania- Matriz Curricular Nacional de Formação (MJSP, 2014)- Simulações de atuação conjunta- Estudos de caso e boas práticas- Avaliação e monitoramento de ações integradas
Metodologia	Aulas expositivas dialogadas, oficinas integrativas, trabalhos em grupo com membros de diferentes forças, simulações práticas e análise de casos reais.
Avaliação	Participação nas atividades, exercícios práticos, simulações, trabalhos reflexivos em grupo e produção de relatório final coletivo.
Bibliografia Básica	<ul style="list-style-type: none">- MJSP (2014). Matriz Curricular Nacional para a Formação em Segurança Pública



Apêndice B- Formulário aplicado na pesquisa

SEÇÃO 1- Convite à pesquisa e e-mail para participação

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa científica intitulada “**Gestão de Pessoas nas Forças de Segurança: o papel da capacitação integrada na superação de conflitos**”, conduzida pela discente **Daniela Soares de Queiroz Mendes**, no âmbito do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP), da Secretaria de Segurança Pública de Goiás (SSP-GO) e da Universidade Estadual de Goiás (UEG), sob orientação da **Professora Esp. Janaina do Couto Mascarenhas**

1. E-mail

SEÇÃO 2 – Termo de consentimento livre e esclarecido e informações para pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

O objetivo desta pesquisa é analisar como a capacitação conjunta entre as forças de segurança pode contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas, da cooperação interinstitucional e da eficiência operacional.

Sua participação é voluntária, anônima e sigilosa. O tempo estimado para o preenchimento do formulário é de 3 a 5 minutos. Sua colaboração é muito importante, mas você poderá recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa seguem os **critérios éticos definidos pelo Conselho Nacional de Saúde**, conforme Resolução nº 466/2012, garantindo risco mínimo aos participantes, como: cansaço, desconforto ao responder, ou insegurança em relação ao conteúdo das perguntas.

As informações fornecidas serão mantidas sob estrito sigilo, acessadas apenas pelos pesquisadores, e os resultados serão divulgados de forma global, sem qualquer identificação individual. A participação não envolve compensação financeira.



Se desejar, você poderá solicitar acesso aos resultados da pesquisa e a qualquer publicação oriunda do estudo, **sem qualquer custo**.

Pesquisador Responsável:

DANIELA SOARES DE QUEIROZ MENDES

Discente da Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP/SSP-
GO/UEG

Contato: (62) 98218-3404 – danielasoaes.adv@gmail.com

Você concorda em participar desta pesquisa?

- Sim, estou ciente e concordo em participar
- Não, prefiro não participar.

Você manifesta interesse em conhecer os resultados desta pesquisa?

- Desejo conhecer os resultados
- Não desejo conhecer os resultados

A qual força de segurança você pertence?

- Polícia Civil
- Polícia Militar
- Polícia Penal
- Polícia Tecno-científica
- Bombeiros Militares
- Outra

A quanto tempo está nos quadros da segurança pública de Goiás?

- até 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos



SEÇÃO 3 – Percepção sobre a integração atual entre as forças de segurança

QUESTIONÁRIO – ESCALA LIKERT (1 a 5)

Instruções: Para cada afirmativa, assinale o grau de concordância:

**1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Neutro | 4 = Concordo parcialmente
| 5 = Concordo totalmente**

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	O Estado de Goiás adota, em seu discurso institucional, o princípio da integração entre as forças de segurança pública. Na sua percepção, essa integração é efetivamente aplicada na prática cotidiana das corporações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	As ações entre diferentes corporações da segurança pública são integradas no meu ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A comunicação entre as corporações é satisfatória durante operações conjuntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A partilha de dados entre corporações ocorre de maneira ágil e segura quando necessária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEÇÃO 4 – Experiência com capacitações integradas

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
5	Já participei de capacitações que envolveram profissionais de mais de uma força de segurança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	O contato profissional com membros de outras corporações durante treinamentos promove troca de experiências relevantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A presença de instrutores oriundos de diferentes corporações agrega valor técnico aos cursos integrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



SEÇÃO 5 – Impactos e benefícios da capacitação integrada

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
8	A ausência de treinamentos integrados dificulta a colaboração entre os profissionais da segurança pública.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	A capacitação conjunta pode favorecer a padronização de procedimentos operacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Programas de capacitação integrados contribuem para a redução de custos operacionais das corporações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	A adoção de programas de capacitação integrados entre as forças de segurança pública pode contribuir para a redução de índices de violência no Estado de Goiás, por meio da atuação coordenada, da padronização de procedimentos e da ampliação do diálogo interinstitucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEÇÃO 6 – Propostas e estrutura ideal para programas de capacitação integrada

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
12	Um programa regular e institucionalizado de capacitação integrada entre as corporações é desejável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	O formato híbrido (online + presencial) facilita a adesão a capacitações conjuntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Incentivos como certificação, pontuação para progressão funcional e flexibilização de escala aumentariam minha participação em capacitações integradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Os conteúdos das capacitações integradas devem ser planejados para contemplar as especificidades de cada força de segurança e, ao mesmo tempo, promover os benefícios de uma gestão integrada, como maior eficiência, cooperação e uso racional de recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
16	Avaliações regulares das capacitações integradas são importantes para medir seu impacto institucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEÇÃO 7 – Questões com possibilidade de sugestões

17 Quais fatores, na sua percepção, podem representar obstáculos na cooperação entre diferentes corporações da segurança pública?

(Marque todas as opções que considerar aplicáveis)

- Limitações na comunicação entre equipes de diferentes corporações
- Divergências nos procedimentos operacionais e protocolos institucionais
- Ausência de treinamentos integrados regulares
- Diferenças na estrutura organizacional ou nas atribuições funcionais
- Distribuição desigual de recursos institucionais entre as corporações
- Outros (especifique: _____)

Comentário final (opcional)

Caso deseje, utilize este espaço para sugestões, observações ou recomendações relacionadas à capacitação e à cooperação entre as forças de segurança:
