



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



FELIPE NAVES KARKLIN

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO INSTITUCIONAL NA PM GO

GOIÂNIA-GO

2024

FELIPE NAVES KARKLIN

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO INSTITUCIONAL NA PM GO

Projeto de Pesquisa apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Tenente Coronelf. Geyson Alves BORBA

GOIÂNIA-GO

2024

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO INSTITUCIONAL NA PM GO

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL MANAGEMENT IN THE GOIÁS MILITARY POLICE

Felipe Naves Karklin¹
Tenente Coronel Geyson Alves BORBA²

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoal na PM GO, identificando áreas de melhoria para otimizar o desempenho institucional e a satisfação dos policiais militares. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas estruturadas e questionários de múltipla escolha enviados aos policiais via Google Forms. A participação digital facilitou a coleta de dados, respeitando a disponibilidade dos policiais. A amostra consistiu de 112 respondentes, representando uma diversidade de experiências dentro da força policial. Os resultados mostraram que 52,7% dos entrevistados consideram as práticas de recrutamento e seleção eficientes, mas passíveis de melhorias. Programas de treinamento foram vistos como parcialmente adequados por 64,3% dos policiais, indicando lacunas significativas. As estratégias de gestão de desempenho foram consideradas medianamente efetivas por 39,3% dos respondentes. A satisfação com oportunidades de progressão de carreira foi positiva para 42%, mas 19,6% estavam insatisfeitos. Políticas de saúde mental foram vistas como pouco eficazes por 44% dos entrevistados, evidenciando uma necessidade crítica de reavaliação. Práticas de diversidade e inclusão foram consideradas apenas parcialmente adaptadas por 40,2% dos policiais. A análise revelou pontos fortes, como a eficácia na gestão de recrutamento e a satisfação com oportunidades de carreira, mas também identificou desafios significativos em áreas como treinamento, saúde mental, e diversidade. A comunicação entre gestão de RH e policiais mostrou-se moderadamente eficaz, apontando para a necessidade de melhorias. As estratégias sugerem revisões nos programas de treinamento, visando um ambiente de trabalho mais eficiente, inclusivo e satisfatório para os policiais da PM GO.

Palavras-chave: Eficiência Operacional; Saúde Mental; Diversidade e Inclusão

ABSTRACT

This study aimed to analyze personnel management practices at PM GO, identifying areas for improvement to optimize institutional performance and the satisfaction of military police officers. A qualitative approach was adopted, with structured interviews and multiple-choice questionnaires sent to police officers via Google Forms. Digital participation facilitated data collection, respecting the availability of the officers. The sample consisted of 112 respondents, representing a diversity of experiences within the police force. The results showed that 52.7% of respondents consider recruitment and selection practices efficient but in need of improvement. Training programs were seen as partially adequate by 64.3% of officers, indicating significant gaps. Performance management strategies were considered moderately effective by 39.3% of respondents. Satisfaction with career advancement opportunities was

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito e Especialista em.... Email:

² Tenente-Coronel PMGO. Mestre em Sociologia (UFG), Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública (UEG). Orientador e Professor Titular do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: leondenis1978@gmail.com.

positive for 42%, but 19.6% were dissatisfied. Mental health policies were seen as ineffective by 44% of respondents, highlighting a critical need for reassessment. Diversity and inclusion practices were considered only partially adapted by 40.2% of officers. The analysis revealed strengths, such as the effectiveness of recruitment management and satisfaction with career opportunities, but also identified significant challenges in areas such as training, mental health, and diversity. Communication between HR management and officers was moderately effective, indicating a need for improvement. The strategies suggest revisions to training programs, aiming for a more efficient, inclusive, and satisfactory work environment for PM GO officers.

Keywords: Operational Efficiency; Mental Health; Diversity and Inclusion.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos e a gestão institucional na Polícia Militar do Estado de Goiás (PM GO) constituem um campo de estudo vital e complexo, refletindo as nuances e os desafios inerentes à administração de uma força de segurança pública. Este tema ganha relevância à luz das demandas contemporâneas por eficiência operacional, bem-estar do pessoal e responsabilidade social. A gestão de recursos humanos na PM GO não se limita apenas à alocação e ao desenvolvimento de pessoal, mas também engloba a promoção de um ambiente de trabalho que prioriza a saúde mental, a motivação e a ética profissional. Paralelamente, a gestão institucional envolve a implementação de estratégias que garantam a eficácia organizacional, a transparência e a confiança da comunidade na instituição.

Neste contexto, a Polícia Militar, como uma instituição de segurança pública, enfrenta desafios únicos relacionados à gestão de seu pessoal. Estes desafios incluem a necessidade de equilibrar a disciplina rigorosa, inerente à sua natureza militar, com uma cultura organizacional que promova a saúde mental e o bem-estar de seus membros. A gestão de recursos humanos na PM GO, portanto, deve ser sensível às particularidades do trabalho policial, que frequentemente envolve riscos, estresse e exigências emocionais e físicas significativas. Além disso, a instituição deve se adaptar às mudanças sociais e às expectativas crescentes de profissionalismo, eficiência e conduta ética.

A gestão institucional na PM GO, por outro lado, abrange aspectos mais amplos da governança organizacional. Isso inclui, mas não se limita a, a formulação de políticas, planejamento estratégico, gestão financeira e responsabilidade pública. A eficácia da gestão institucional é essencial para assegurar que a organização não apenas cumpra sua missão primária de manter a ordem pública e a segurança, mas também opere de maneira eficiente, transparente e responsável. Este aspecto da gestão é particularmente relevante em um contexto onde a confiança e a credibilidade pública são fundamentais para o sucesso operacional da polícia.

Em um cenário global marcado por mudanças rápidas e desafios emergentes em segurança pública, a importância de uma gestão de recursos humanos e institucional eficaz torna-se ainda mais evidente. As organizações de segurança pública, como a PM GO, são pressionadas a se adaptarem a novas realidades, como a digitalização, mudanças demográficas, questões de diversidade e inclusão, e uma consciência pública crescente sobre direitos humanos e justiça social. A capacidade de responder a estas tendências e desafios de forma proativa é um indicador relevante da resiliência e da eficácia organizacional da PM GO.

Além disso, a gestão de recursos humanos na PM GO enfrenta o desafio adicional de promover o desenvolvimento profissional contínuo e a capacitação de seu pessoal. Em um ambiente que exige resposta rápida e decisões em situações de alto risco, a formação e o treinamento contínuos são essenciais. Isso não só melhora a competência e a prontidão operacional, mas também reforça a moral e a motivação dos membros da força. A gestão eficaz de recursos humanos, portanto, é uma peça central para garantir que a PM GO mantenha um alto padrão de serviço e desempenho.

Por fim, a interseção da gestão de recursos humanos com a gestão institucional destaca a necessidade de uma abordagem integrada que reconheça a interdependência entre o bem-estar do pessoal, a eficiência operacional e a responsabilidade pública. A efetiva gestão institucional na PM GO depende intrinsecamente de uma força de trabalho bem gerida, motivada e capacitada. Nesse sentido, a análise e o entendimento desses aspectos da PM GO não são apenas relevantes para a administração interna da força, mas também para a percepção e o papel da polícia na sociedade como um todo. Assim, o estudo destes temas contribui para um entendimento mais profundo dos desafios e oportunidades enfrentados pelas forças de segurança pública na atualidade.

Sendo assim, este estudo levantou o seguinte problema de pesquisa a ser respondido: Qual é o impacto das práticas atuais de gestão de recursos humanos na eficácia operacional e no bem-estar dos policiais na Polícia Militar do Estado de Goiás (PM GO), e quais estratégias podem ser implementadas para melhorar a gestão institucional e aumentar a satisfação dos membros da força?

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoal na Polícia Militar do Estado de Goiás, identificando potenciais áreas para melhoria e desenvolvimento, visando otimizar o desempenho institucional e a satisfação dos policiais militares.

A metodologia empregada neste estudo envolveu uma abordagem qualitativa centrada diretamente nos policiais da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), com o objetivo de

avaliar as práticas de gestão de pessoal. Para isso, foi utilizado um questionário de múltipla escolha, composto por 10 perguntas, enviado aos policiais através do Google Forms. Esse método permitiu a participação dos policiais de forma flexível e acessível, respeitando suas disponibilidades e preferências, com a opção de responder tanto por meios digitais quanto presenciais, caso necessário.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA SEGURANÇA PÚBLICA

A gestão de recursos humanos na segurança pública enfrenta desafios únicos e complexos, derivados da natureza essencial e muitas vezes perigosa das funções que desempenha. Instituições como as forças policiais operam sob um conjunto de expectativas e pressões distintas, comparadas às organizações do setor privado, o que demanda estratégias específicas de gestão de pessoas (Coelho; Menon, 2018).

Um dos principais desafios é o equilíbrio entre a disciplina rígida, necessária para a manutenção da ordem e da segurança, e a criação de um ambiente de trabalho que promova a saúde mental e o bem-estar dos funcionários. Este equilíbrio é de grande importância, pois o estresse ocupacional e os riscos psicológicos são significativamente mais altos em profissões de segurança pública (Kniess et al., 2019).

A saúde mental dos profissionais de segurança pública tornou-se uma área de crescente preocupação. O estresse crônico, a exposição a eventos traumáticos e a pressão constante para manter altos padrões de desempenho podem levar a problemas de saúde mental, como PTSD, depressão e ansiedade. Instituições de segurança pública estão, portanto, desafiadas a implementar programas robustos de apoio psicológico (Costa; Cruz, 2022).

Outro desafio significativo é a gestão do estresse e dos riscos associados ao trabalho. Profissionais de segurança pública frequentemente operam em ambientes de alto risco, o que requer sistemas de apoio que ajudem a mitigar o impacto dessas condições sobre o indivíduo, promovendo técnicas de manejo de estresse e resiliência (Moraes; Coelho, 2018).

Promover a ética profissional e a integridade é outro aspecto crítico da gestão de recursos humanos na segurança pública. A confiança do público nas instituições de segurança depende diretamente da conduta ética de seus membros, tornando imperativo que esses valores sejam enfatizados em todas as etapas do desenvolvimento profissional. Isso inclui a integração de princípios éticos no treinamento inicial, na formação continuada e nas avaliações de

desempenho, assegurando que a ética permeie todas as ações e decisões tomadas pelos profissionais no cumprimento de suas funções (Vaitsman; Paes-Sousa, 2020).

A motivação dos funcionários é particularmente desafiadora em um contexto onde as recompensas financeiras muitas vezes não são comparáveis às do setor privado, e os riscos e a pressão são substancialmente maiores. Estratégias para aumentar a motivação e o engajamento passam pelo reconhecimento, oportunidades de crescimento e um senso de propósito e contribuição social (Botelho; Maduro, 2018).

O desenvolvimento e a capacitação contínua são essenciais para preparar profissionais de segurança pública para enfrentar desafios complexos e em constante evolução. A rápida mudança tecnológica, em particular, exige um investimento contínuo em treinamento e desenvolvimento profissional. Além disso, este investimento assegura que os profissionais estejam não apenas tecnicamente aptos, mas também estrategicamente preparados para utilizar novas ferramentas e abordagens que possam melhorar a eficácia e a eficiência de suas operações. Assim, a atualização constante do conhecimento e das habilidades torna-se um pilar fundamental para a manutenção da segurança e do bem-estar da comunidade (Brandão, 2018, p.45).

O recrutamento e a retenção de talentos são dificultados pelo ambiente de trabalho desafiador e pelas demandas únicas das carreiras na segurança pública. Atrair e manter profissionais qualificados e comprometidos requer não apenas estratégias de recrutamento inovadoras, mas também um ambiente de trabalho que ofereça suporte e oportunidades de desenvolvimento (Pereira; Correia, 2020).

A diversidade e a inclusão representam um desafio adicional, mas essencial, para a gestão de recursos humanos na segurança pública. Uma força de trabalho diversificada é mais capaz de atender às necessidades de uma comunidade igualmente diversa, além de promover a inovação e a empatia no serviço público (Cançado; Moraes; Silva, 2020).

O enfrentamento de questões de discriminação e viés dentro das forças de segurança é necessário para construir equipes coesas e eficazes. Gestores de recursos humanos devem implementar políticas claras e formar uma cultura organizacional que rejeite a discriminação e valorize a diversidade. É essencial promover a conscientização e treinamento contínuos sobre igualdade e inclusão, assegurando que todos os membros da equipe compreendam a importância de um ambiente de trabalho respeitoso e acolhedor. Esta abordagem não apenas melhora o moral interno, mas também aperfeiçoa a qualidade do serviço prestado à comunidade (Zwir, 2022).

A comunicação eficaz dentro das organizações de segurança pública é vital para a gestão de crises e o desempenho diário. No entanto, a hierarquia e a disciplina estritas podem, às vezes,

inibir a comunicação aberta, desafiando os gestores de recursos humanos a encontrar um equilíbrio adequado (Vaitsman; Paes-Sousa, 2020).

A adaptação a novas tecnologias e metodologias é um desafio contínuo, exigindo dos profissionais de segurança pública não apenas a capacidade de responder a ameaças emergentes, mas também de se familiarizar com ferramentas e técnicas inovadoras. Logo, nota-se que a gestão de recursos humanos na segurança pública deve enfrentar o desafio da mudança cultural, promovendo uma transformação que alinhe práticas tradicionais com exigências contemporâneas de transparência, responsabilidade e sensibilidade social (Botelho; Maduro, 2018).

Estes desafios, embora formidáveis, oferecem oportunidades significativas para a melhoria e inovação na gestão de recursos humanos na segurança pública. Abordá-los requer uma abordagem holística que integre o bem-estar dos funcionários, a eficácia operacional e a responsabilidade social, garantindo que as instituições de segurança pública possam cumprir sua missão essencial na sociedade (Kniess et al., 2019).

2.2 ESTRATÉGIAS PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL

Para alcançar a eficiência operacional e a responsabilidade institucional, as organizações de segurança pública devem implementar estratégias holísticas que englobem desde a adoção de tecnologias avançadas até o fortalecimento da cultura organizacional. A primeira etapa nesta direção envolve a otimização dos processos internos através da digitalização e automação, permitindo que as tarefas rotineiras sejam executadas com maior precisão e em menos tempo. Isso libera recursos valiosos que podem ser realocados para áreas críticas, melhorando assim a capacidade de resposta a incidentes e a eficácia geral das operações (Brandão, 2018).

A implementação de sistemas de gestão da qualidade que sigam padrões internacionais pode ajudar a instituição a identificar falhas, otimizar procedimentos e garantir a consistência nas operações. Tais sistemas promovem a melhoria contínua e podem ser fundamentais para aumentar a eficiência operacional, ao mesmo tempo em que asseguram que os serviços prestados atendam ou superem os padrões de qualidade esperados pela comunidade (Maia; Correia, 2022).

A transparência é outro pilar essencial para a responsabilidade institucional. Desenvolver e manter canais de comunicação abertos com o público, onde informações sobre operações, decisões e políticas são compartilhadas de maneira clara e acessível, reforça a confiança da

comunidade. Isso também inclui a implementação de sistemas de feedback que permitam à população expressar preocupações e contribuir com sugestões, criando um diálogo contínuo entre a instituição e os cidadãos que serve (Fraga et al., 2019).

Para sustentar a ética e a integridade institucional, é vital estabelecer um código de conduta claro e rigoroso, acompanhado de treinamentos regulares. Estes devem abordar não apenas as expectativas comportamentais, mas também fornecer orientações sobre como enfrentar dilemas éticos, reforçando o compromisso da organização com a conduta íntegra e responsável (Werneck, 2020).

A responsabilidade institucional também passa pelo desenvolvimento de uma cultura de responsabilização, onde as ações dos membros da organização são monitoradas, e as transgressões, devidamente tratadas. A criação de um mecanismo de prestação de contas interno, que inclua auditorias regulares e a possibilidade de denúncias anônimas, pode ser eficaz para prevenir e combater a corrupção e o abuso de poder (Grin et al., 2018).

Investir no desenvolvimento profissional contínuo do pessoal é essencial para manter uma força de trabalho qualificada e adaptável. Isso inclui não apenas o treinamento em novas tecnologias e procedimentos, mas também a promoção de liderança ética e a capacitação em habilidades de comunicação e gestão de conflitos, fundamentais para a interação com a comunidade (Costa et al., 2020).

A adoção de práticas de sustentabilidade também contribui para a eficiência operacional e a responsabilidade institucional, demonstrando o compromisso da organização com a preservação do meio ambiente e o bem-estar da sociedade. Isso pode envolver desde a redução do consumo de recursos até a implementação de políticas de responsabilidade social corporativa (Werneck, 2020).

A colaboração interinstitucional emerge como uma estratégia fundamental, especialmente em um contexto onde os desafios de segurança pública se tornam cada vez mais complexos e multifacetados. Ao promover uma parceria ativa entre diferentes agências, sejam elas locais, regionais, nacionais ou até internacionais, é possível criar um ecossistema de segurança mais robusto e resiliente. Este compartilhamento de recursos, que inclui não apenas ferramentas e tecnologias, mas também expertise e inteligência, permite uma abordagem mais holística e integrada no enfrentamento de ameaças e na gestão de emergências (Fernandes, 2018).

A sinergia criada através da colaboração interinstitucional não beneficia apenas a eficiência operacional, reduzindo redundâncias e otimizando o uso de recursos escassos, mas também melhora significativamente a capacidade de resposta das agências em situações

críticas. Em momentos de crises e desastres, a capacidade de agir de maneira coordenada e com informações compartilhadas pode ser a diferença entre uma resposta bem-sucedida e uma falha operacional. Isso se deve ao fato de que a informação, quando compartilhada rapidamente e de forma eficiente, permite uma avaliação mais precisa da situação, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a implementação de ações de resposta efetivas (Zwir, 2022).

A colaboração interinstitucional fortalece a segurança pública ao promover um entendimento mais profundo dos desafios comuns enfrentados pelas diversas agências. Isso incentiva a inovação e o desenvolvimento de novas soluções e abordagens para problemas de segurança, beneficiando toda a sociedade. Ao trabalhar em conjunto, as agências podem desenvolver programas de treinamento conjuntos, exercícios de simulação e estratégias de prevenção que aumentem a preparação e a resiliência comunitária (Maia; Correia, 2022).

Outro aspecto importante da colaboração interinstitucional é a sua capacidade de construir e fortalecer a confiança mútua entre as agências. Este aspecto é fundamental para superar barreiras burocráticas e culturais que, muitas vezes, impedem o trabalho conjunto eficaz. A confiança construída através de interações regulares e cooperação contínua facilita a criação de uma cultura de segurança compartilhada, onde o objetivo comum de proteger o público prevalece sobre interesses institucionais isolados (Fraga et al., 2019).

Avaliar e adaptar-se às mudanças demográficas e sociais é fundamental para assegurar que os serviços prestados sejam relevantes e eficazes. Compreender as necessidades de uma população diversificada permite que as organizações de segurança pública desenvolvam estratégias que respeitem as diferenças culturais e promovam a inclusão (Werneck, 2020).

O fortalecimento dos sistemas de informação e inteligência é fundamental para a tomada de decisões baseadas em evidências. Isso envolve a coleta, análise e compartilhamento de dados de forma eficiente, garantindo que as operações sejam informadas por informações precisas e atualizados (Grin et al., 2018).

Por fim, a implementação de uma gestão baseada em riscos permite que as organizações de segurança pública identifiquem proativamente potenciais ameaças e vulnerabilidades, desenvolvendo estratégias para mitigá-las antes que se transformem em crises. Esse enfoque preventivo é essencial para a manutenção da ordem e da segurança pública. Em resumo, alcançar eficiência operacional e responsabilidade institucional requer uma abordagem multifacetada, que combine tecnologia, transparência, ética, desenvolvimento profissional e colaboração. Adotando essas estratégias, as organizações de segurança pública podem não apenas melhorar suas operações, mas também fortalecer sua relação com a comunidade, promovendo um ambiente mais seguro e confiável para todos (Costa et al., 2018).

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, o estudo adotou uma abordagem qualitativa, conduzindo entrevistas estruturadas exclusivamente com policiais da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Foi desenvolvido e aplicado um questionário de múltipla escolha, enviado através do Google Forms, com o intuito de identificar as práticas de gestão de pessoal em vigor, bem como as percepções dos policiais sobre a eficácia dessas práticas e identificar áreas potenciais para melhoria e desenvolvimento. Este método possibilitou uma análise detalhada das políticas de RH e de como elas impactam tanto o desempenho institucional quanto a satisfação dos policiais militares.

As entrevistas foram realizadas de forma digital, levando em consideração a disponibilidade dos participantes e utilizando a plataforma Google Forms para facilitar a participação ampla e a coleta de dados. Através dessa metodologia, foi possível coletar dados ricos e detalhados sobre as operações internas e as estratégias de RH da PMGO. A análise subsequente dos dados coletados através das respostas ao questionário revelou aspectos significativos sobre as forças e as fraquezas das práticas de gestão de pessoal atualmente adotadas pela organização.

A seleção dos participantes para as entrevistas foi feita com base em critérios que incluíam diversidade de experiências e posições dentro da força policial, buscando assim obter uma visão abrangente e representativa das políticas e práticas de gestão de pessoal. Este procedimento assegurou que a análise final contemplasse uma gama variada de perspectivas e experiências, enriquecendo os resultados do estudo e permitindo a identificação de tendências significativas, bem como de áreas específicas necessitadas de atenção e aprimoramento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos, e concomitantemente, serão realizadas análises críticas e lógicas dos dados coletados. Estes dados foram dispostos em forma de gráficos e quadros, com o intuito de tornar mais acessível a compreensão dos achados e possibilitar uma interpretação mais completa e detalhada das informações fornecidas pelos participantes da pesquisa.

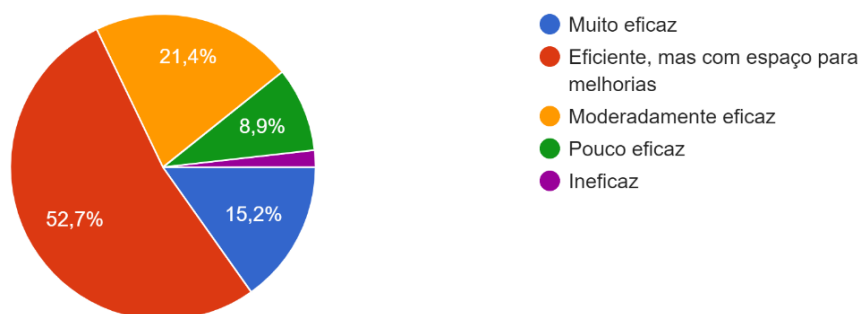
Após a elaboração e distribuição do questionário para 120 indivíduos, dos quais 112 generosamente dedicaram tempo para responder, formou-se a amostra utilizada neste estudo.

Com uma população total de 120 indivíduos e uma amostra de 112 respondentes, a margem de erro foi calculada em 2,02% com um nível de confiabilidade de 90%.

Essa margem de erro indica que os resultados obtidos na amostra podem variar em até 2,02% em relação aos valores verdadeiros da população. Tal precisão reforça a representatividade e a confiabilidade dos dados coletados, permitindo inferências robustas sobre a população alvo. Assim, iniciamos a análise dos resultados obtidos com confiança na validade e precisão das respostas fornecidas pelos participantes.

Nessa linha, a primeira análise feita refere-se à avaliação da eficácia das práticas atuais de recrutamento e seleção na PMGO, como é possível observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Como você avalia a eficácia das práticas atuais de recrutamento e seleção na PMGO? (n=112)

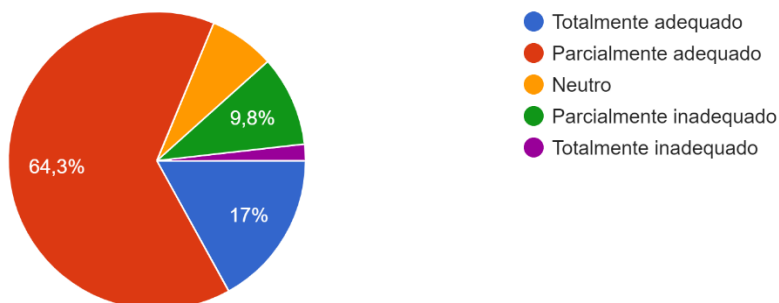


Fonte: Autor (2024).

A análise das práticas de gestão de pessoal na Polícia Militar do Estado de Goiás revela que 52,7% dos entrevistados consideram as práticas de recrutamento e seleção eficientes, mas passíveis de melhorias. Além disso, 21,4% as veem como moderadamente eficazes, indicando a necessidade de ajustes. Enquanto 15,2% as consideram muito eficazes, 8,9% as avaliam como pouco eficazes, destacando áreas críticas que requerem intervenção urgente. Esses dados apontam para uma oportunidade clara de revisar e aprimorar as práticas existentes, visando um desempenho institucional mais robusto e a satisfação dos policiais.

Outro ponto analisado foi o em relação ao treinamento e desenvolvimento profissional oferecido aos policiais militares, investigando como os entrevistados classificaria a adequação desses programas às necessidades operacionais e individuais. Os resultados estão descritos no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Em relação ao treinamento e desenvolvimento profissional oferecido aos policiais militares, como você classificaria a adequação desses programas às necessidades operacionais e individuais?



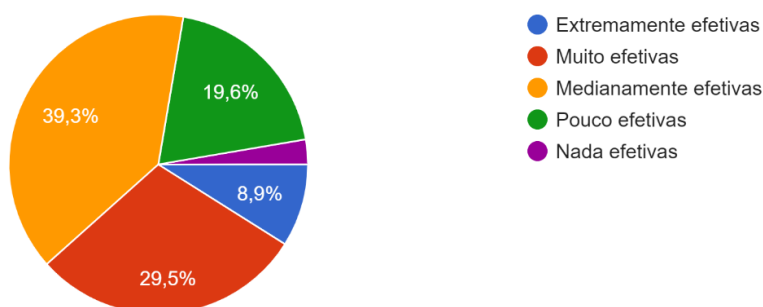
Fonte: Autor (2024).

Observa-se que 17% dos respondentes consideram os programas totalmente adequados, indicando uma boa sincronia entre o treinamento oferecido e as exigências do serviço. No entanto, a maior parte, 64,3%, vê os programas como apenas parcialmente adequados, sugerindo que, embora haja elementos positivos, existem lacunas significativas que não atendem completamente às necessidades dos policiais.

Apenas 17% dos entrevistados veem os programas como totalmente adequados, sugerindo que esses programas atendem de forma completa às exigências operacionais e individuais. Por outro lado, uma pequena porcentagem, composta por 1,8% para parcialmente inadequado e 1,7% para totalmente inadequado, percebe esses programas como insuficientes, destacando áreas críticas que requerem melhorias substanciais. O segmento de 7,1% que respondeu como neutro pode indicar uma falta de opinião formada ou experiência limitada com os programas oferecidos. Esses resultados direcionam para a necessidade de revisão e aprimoramento contínuo dos programas de treinamento e desenvolvimento para melhor alinhar com as necessidades específicas dos policiais e as demandas da instituição.

Já no Gráfico 3, avaliou-se a efetividade das estratégias de gestão de desempenho na PMGO, destacando-se sua influência na promoção da melhoria contínua entre os policiais militares. Esta análise é crucial para entender como as práticas de gestão de desempenho impactam a eficiência e a motivação dos policiais, além de identificar áreas que necessitam de ajustes ou melhorias. A gestão de desempenho eficaz é fundamental para garantir que os policiais atinjam seus objetivos individuais e contribuam para os objetivos organizacionais da PMGO.

Gráfico 3 – Quão efetivas são as estratégias de gestão de desempenho na PMGO para promover a melhoria contínua entre os policiais militares?



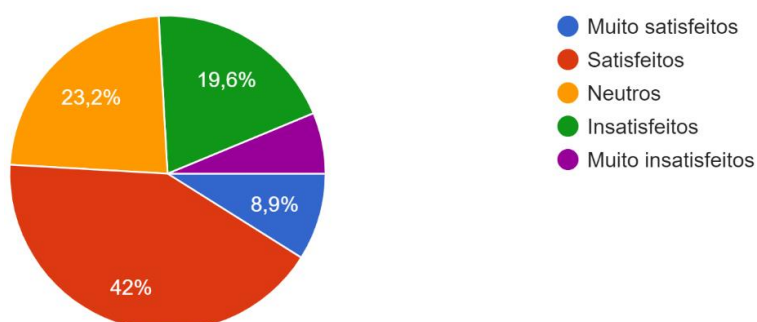
Fonte: Autor (2024).

O Gráfico 3 mostra a percepção dos policiais militares sobre a eficácia das estratégias de gestão de desempenho na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) para fomentar a melhoria contínua. A maioria, 39,3%, considera essas estratégias medianamente efetivas, indicando uma eficácia moderada que poderia ser melhorada.

Ainda com base no Gráfico 3, 29,5% dos respondentes as avaliam como muito efetivas e 8,9% como extremamente efetivas, sugerindo que um grupo considerável vê resultados positivos dessas estratégias. No entanto, 19,6% consideram-nas pouco efetivas e 2,7% nada efetivas, ressaltando a existência de deficiências significativas que impedem a efetiva promoção da melhoria contínua. Esses resultados apontam para a necessidade de revisão e possíveis ajustes nas estratégias de gestão de desempenho para ampliar sua eficácia e atender melhor às expectativas e necessidades dos policiais.

Na sequência, no Gráfico 4, analisou-se o nível de satisfação dos policiais militares com as oportunidades de progressão de carreira disponíveis na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO).

Gráfico 4 – Como você classifica seu nível de satisfação com as oportunidades de progressão de carreira disponíveis para você na PMGO?



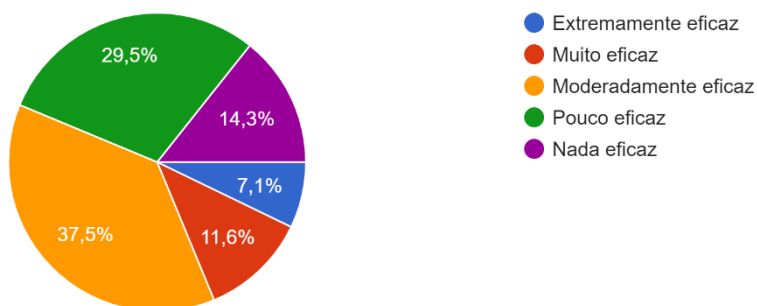
Fonte: Autor (2024).

Analisando o Gráfico 4, nota-se que uma proporção significativa, 42%, expressa satisfação com as oportunidades de avanço, enquanto 8,9% estão muito satisfeitos, indicando que cerca de metade dos respondentes vê positivamente as trajetórias de carreira disponíveis. Por outro lado, uma parcela considerável de 19,6% está insatisfeita e 6,3% muito insatisfeitos, refletindo preocupações relevantes com as limitações ou a gestão das oportunidades de progressão.

Além disso, 23,2% dos policiais se posicionam de forma neutra, o que pode indicar incerteza ou indiferença quanto às possibilidades de progresso na carreira. Esses resultados sugerem a necessidade de revisões ou melhorias nas políticas de carreira para aumentar a satisfação e as perspectivas de avanço para os membros da PMGO.

Nesse cenário, avaliou-se também a eficácia das políticas de saúde mental e bem-estar implementadas para os policiais militares na PMGO, como pode ser visto no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Qual é a eficácia das políticas de saúde mental e bem-estar implementadas para você na PMGO?



Fonte: Autor (2024).

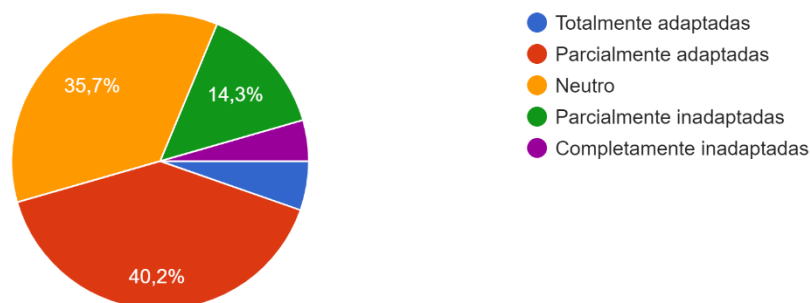
Uma parte considerável dos respondentes, 37,5%, percebe essas políticas como moderadamente eficazes, sugerindo que, enquanto há benefícios, existem lacunas significativas a serem preenchidas. Juntos, os segmentos que as classificam como muito eficaz ou extremamente eficaz somam 18,7%, indicando que uma minoria dos policiais sente um impacto positivo substancial dessas políticas.

Contudo, é alarmante que 29,5% dos respondentes classifiquem as políticas de saúde mental e bem-estar como pouco eficazes, enquanto 14,3% as consideram completamente ineficazes, o que representa quase 44% de feedback negativo. Esta expressiva insatisfação

sublinha a necessidade crítica de reavaliar e aprimorar essas políticas. É importante que sejam tomadas medidas concretas para que as necessidades de saúde mental dos policiais sejam adequadamente atendidas, garantindo assim não apenas o bem-estar dos agentes, mas também melhorando sua capacidade de desempenho no trabalho.

Em seguida, por meio do Gráfico 6, foi analisada a percepção dos policiais militares quanto à adequação das práticas de gestão de recursos humanos na Polícia Militar do Estado de Goiás para lidar com desafios como diversidade e inclusão.

Gráfico 6 – Até que ponto você acha que as práticas de gestão de RH na PMGO são adaptadas para lidar com desafios como diversidade e inclusão que você enfrenta?



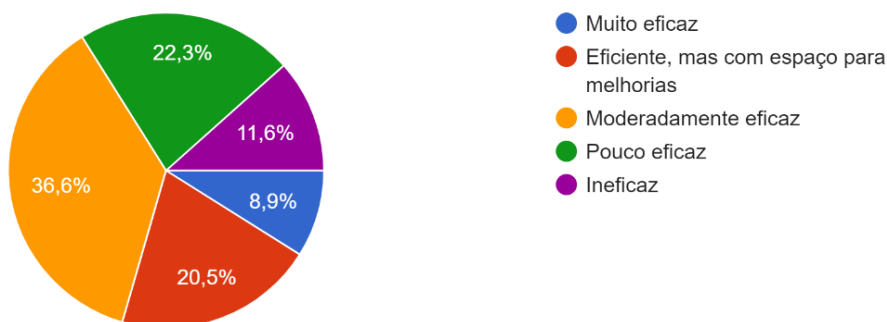
Fonte: Autor (2024).

Observa-se que uma pequena fração, 5,4%, acredita que essas práticas são totalmente adaptadas, sugerindo uma integração plena das políticas de diversidade e inclusão. Na outra linha, a maioria dos entrevistados, 40,2%, considera que as práticas são apenas parcialmente adaptadas, indicando que, enquanto alguns esforços foram feitos, ainda há um caminho significativo a ser percorrido para uma adaptação completa. Aproximadamente um terço dos respondentes, 35,7%, se posicionam de forma neutra, o que pode refletir uma falta de familiaridade ou impacto direto dessas políticas em suas experiências diárias.

Um valor expressivo, 14,3% dos policiais sentem que as práticas são parcialmente inadequadas e 4,5% as consideram completamente inadequadas, totalizando quase 19% de respostas que expressam uma inadequação notável. Esses dados mostram que há demanda urgente de revisão e reforço nas práticas de gestão de RH da PMGO, para que sejam verdadeiramente inclusivas e capazes de enfrentar efetivamente os desafios de diversidade enfrentados pelos policiais.

A última questão feita, cujo resultado está no Gráfico 7, buscou avaliar a percepção dos policiais militares sobre a comunicação e o feedback entre a gestão de recursos humanos (RH) e eles na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO).

Gráfico 7 – Como você avalia a comunicação e o feedback entre a gestão de RH e você na PMGO?



Fonte: Autor (2024).

Cerca de 8,9% dos respondentes consideram essa comunicação como muito eficaz, indicando um alto grau de satisfação com o processo de feedback. No entanto, a maioria, representada por 20,5%, percebe a comunicação como eficiente, mas com espaço para melhorias, sugerindo que, embora funcione, ainda há aspectos que precisam ser aprimorados para melhor atender às necessidades dos policiais. Além disso, 36,6% classificam a comunicação como moderadamente eficaz, o que indica uma avaliação neutra ou morna sobre sua eficácia.

Por outro lado, uma parcela significativa de policiais, 22,3%, a considera pouco eficaz, enquanto 11,6% a veem como totalmente ineficaz, destacando uma lacuna substancial na comunicação entre a gestão de RH e os policiais. Esses resultados evidenciam a importância de melhorar os canais de comunicação e o processo de feedback para garantir uma comunicação mais eficaz e uma relação mais transparente e colaborativa entre a gestão de RH e os policiais militares da PMGO.

Com base nos dados levantados, foi feita uma análise SWOT (Quadro 1) para o departamento de RH da PMGO. Essa análise visa identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relacionadas às práticas de gestão de recursos humanos na instituição. Isso proporcionará uma compreensão mais abrangente das áreas em que o departamento de RH está indo bem e onde precisa melhorar, além de destacar oportunidades para otimizar as

operações e enfrentar desafios emergentes, garantindo assim um ambiente de trabalho mais eficaz, inclusivo e satisfatório para os policiais militares.

Quadro 1 – Análise SWOT das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na PMGO.

ASPECTO	ANÁLISE
Pontos Fortes	- Eficácia na Gestão de Recrutamento e Seleção: 52,7% dos entrevistados consideram as práticas de recrutamento e seleção eficientes.
	- Satisfação com Oportunidades de Carreira: 42% dos policiais estão satisfeitos com as oportunidades de progressão na carreira.
	- Comunicação Eficaz (em parte): Cerca de 8,9% dos respondentes consideram a comunicação entre a gestão de RH e os policiais como muito eficaz.
Pontos Fracos	- Adequação do Treinamento: 64,3% dos policiais veem os programas de treinamento como parcialmente adequados, indicando lacunas significativas.
	- Efetividade das Políticas de Saúde Mental: Cerca de 44% dos policiais consideram as políticas de saúde mental e bem-estar como pouco ou nada eficazes.
	- Adaptação às Necessidades de Diversidade e Inclusão: Apenas 5,4% dos entrevistados acreditam que as práticas de RH são totalmente adaptadas para lidar com esses desafios.
Oportunidades	- Melhoria do Treinamento: Identificar e preencher as lacunas nos programas de treinamento para melhorar a eficácia e o desenvolvimento dos policiais.
	- Aprimoramento das Políticas de Saúde Mental: Revisão e fortalecimento das políticas de saúde mental e bem-estar para atender às necessidades dos policiais de forma mais eficaz.
	- Inclusão e Diversidade: Desenvolvimento de práticas de RH mais inclusivas e adaptadas para lidar com as necessidades de diversidade e inclusão dos policiais.
Ameaças	- Insatisfação e Baixo Engajamento: A insatisfação com as políticas de RH pode levar a um baixo engajamento e afetar negativamente o desempenho e a moral dos policiais.
	- Impacto na Eficácia Operacional: Práticas inadequadas de RH podem prejudicar a eficácia operacional e a capacidade da PMGO de cumprir sua missão.
	- Reputação Institucional: A percepção negativa sobre as práticas de RH pode afetar a reputação e a credibilidade da PMGO perante a comunidade e outros órgãos de segurança.

Fonte: Autor (2024).

Pontos fortes, como a eficácia na gestão de recrutamento e seleção e a satisfação com as oportunidades de carreira, destacam aspectos positivos que podem ser consolidados e expandidos. Além disso, a comunicação eficaz entre a gestão de RH e os policiais, embora parcial, é um ponto a ser reconhecido e fortalecido.

A análise também revela pontos fracos significativos, como a falta de adequação do treinamento e a baixa efetividade das políticas de saúde mental. Estes são aspectos que exigem atenção imediata e intervenção para garantir o bem-estar e o desenvolvimento profissional dos policiais.

As oportunidades identificadas, como a melhoria do treinamento e o aprimoramento das políticas de saúde mental, fornecem direcionamentos claros para aprimorar as práticas de RH e atender melhor às necessidades dos policiais. Além disso, a inclusão e diversidade emergem como áreas estratégicas para fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente de trabalho mais justo e equitativo.

Logo, as ameaças destacadas, como a insatisfação dos policiais, o impacto na eficácia operacional e a reputação institucional, ressaltam os riscos associados a práticas inadequadas de RH. Estas ameaças destacam a importância de abordar as fraquezas identificadas e implementar mudanças significativas para mitigar riscos e fortalecer a PMGO como uma instituição de segurança confiável e eficiente.

Para abordar os pontos fracos identificados na análise SWOT das práticas de Gestão de Recursos Humanos na PMGO, propõe-se uma série de soluções. Primeiramente, em relação à adequação do treinamento, sugere-se uma revisão abrangente dos programas existentes para identificar lacunas e áreas de melhoria. Além disso, é fundamental desenvolver programas de treinamento personalizados, adaptados às necessidades específicas dos diferentes grupos de policiais, e implementar métodos de avaliação contínua para garantir a relevância e eficácia contínua do treinamento ao longo do tempo.

No que diz respeito à efetividade das políticas de saúde mental, é importante fortalecer e expandir os serviços de apoio disponíveis, incluindo acesso a profissionais qualificados, programas de aconselhamento e recursos de autocuidado. Paralelamente, a implementação de programas de conscientização e educação sobre saúde mental pode contribuir para reduzir o estigma associado a problemas de saúde mental e promover um ambiente de trabalho mais solidário e acolhedor.

Quanto às ameaças identificadas, a insatisfação e o baixo engajamento podem ser abordados através do estabelecimento de canais de comunicação eficazes para que os policiais possam expressar preocupações e fornecer feedback. Além disso, a implementação de programas de reconhecimento e recompensa pode contribuir para valorizar o desempenho excepcional e promover um ambiente de trabalho positivo. Já o impacto na eficácia operacional pode ser minimizado por meio de investimentos em recursos de planejamento estratégico e

gestão de recursos humanos, além de treinamento contínuo em habilidades de liderança e gestão para os supervisores e gerentes.

Finalmente, a reputação institucional pode ser protegida e fortalecida priorizando a transparência e a prestação de contas, fortalecendo os esforços de comunicação externa e engajando-se ativamente com a comunidade e outros órgãos de segurança para construir parcerias e fortalecer a confiança pública na instituição. Essas soluções visam melhorar as práticas de Gestão de Recursos Humanos na PMGO, promovendo um ambiente de trabalho mais eficaz, inclusivo e satisfatório para os policiais militares.

5 CONCLUSÃO

Após uma análise das práticas de gestão de pessoal na PMGO, observa-se que existem áreas significativas que demandam atenção e ação imediata para melhorar o desempenho institucional e a satisfação dos policiais militares. Os dados coletados revelaram tanto aspectos positivos quanto preocupantes, fornecendo uma visão abrangente das áreas de sucesso e das lacunas que precisam ser endereçadas para promover um ambiente de trabalho mais eficaz e gratificante.

Iniciando pela identificação dos pontos fortes, destaca-se a eficácia na gestão de recrutamento e seleção, bem como a satisfação geral com as oportunidades de carreira disponíveis. Estes são aspectos que refletem a capacidade da instituição de atrair e reter talentos, fundamentais para o bom funcionamento e a reputação da PMGO. Além disso, a comunicação eficaz entre a gestão de RH e os policiais demonstra um canal aberto para o feedback e o diálogo, essencial para o desenvolvimento e o bem-estar da força policial.

No entanto, os pontos fracos revelados pela análise apontam para desafios significativos que precisam ser enfrentados. A inadequação do treinamento e a baixa efetividade das políticas de saúde mental emergem como áreas críticas que afetam diretamente a capacidade dos policiais de desempenhar suas funções de forma eficiente e segura. A falta de adaptação às necessidades de diversidade e inclusão também representa uma falha que compromete a equidade e a representatividade dentro da instituição.

Diante dessas constatações, é imperativo que a PMGO adote medidas concretas e abrangentes para abordar esses desafios. Isso inclui revisar e fortalecer os programas de treinamento para garantir que atendam às demandas do serviço, investir em recursos e apoio para promover a saúde mental dos policiais e implementar políticas e práticas de RH mais inclusivas e adaptadas à diversidade da força policial.

Além disso, é essencial que a instituição promova uma cultura de transparência, participação e reconhecimento para garantir o engajamento e a motivação dos policiais. Somente através de uma abordagem proativa e colaborativa será possível superar os desafios identificados e criar um ambiente de trabalho verdadeiramente eficaz, justo e satisfatório para todos os membros da PMGO.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, Alisson; MADURO, Márcia Ribeiro. A capacitação continuada como fator de desenvolvimento, atualização e assimilação de competências dos policiais militares do comando de policiamento metropolitano. **Nova Hileia| Revista Eletrônica de Direito Ambiental da Amazônia**. ISSN: 2525–4537, v. 3, n. 2, 2018.

BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Editora FGV, 2018.

CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio Flávio Renault De; SILVA, Edson Moura. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 11-37, 2020.

COELHO, Fernando; MENON, Isabela De Oliveira. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção—os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018.

COSTA, Cristiano Cunha et al. Seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe. **Boletim do Gerenciamento**, v. 20, n. 20, p. 1-13, 2020.

COSTA, Cristiano Cunha; CRUZ, Alysson. Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão da polícia militar do Estado de Sergipe. **Administração De Empresas Em Revista**, v. 3, n. 29, p. 345, 2022.

FERNANDES, Lorena Estevam Martins et al. Recursos humanos em hospitais estaduais gerenciados por organizações sociais de saúde: a lógica do privado. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, p. 955-973, 2018.

FRAGA, Luana dos Santos et al. Transparência da Gestão Pública: análise em pequenos municípios do Rio Grande do Sul. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019.

GRIN, Eduardo José et al. Sobre desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 76, 2018.

KNIESS, Cláudia Terezinha et al. Inovação urbana e recursos humanos para gestão de cidades sustentáveis. **Estudos Avançados**, v. 33, p. 119-136, 2019.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022.

MORAES, Lara Lopes; COELHO, Fernando. (Des) integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: Análise de uma carreira do ciclo de gestão. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 75, 2018.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Movimentos pós-nova gestão pública: o novo serviço público. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 12, n. 1, p. 69-85, 2020.

VAITSMAN, Jeni; PAES-SOUSA, Rômulo. Avaliação de programas e profissionalização da gestão pública. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 1, p. 18-35, 2020.

WERNECK, Tamira Saieg. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, v. 17, n. 17, p. 1-9, 2020.

ZWIR, Gil Alessandro. Gestão por Competência como ferramenta para a estratégia organizacional na Polícia Militar Management by Competence as a tool for organizational strategy in the Military Police. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 12884-12901, 2022.

ANEXO I

Questões do Questionário:

1. **Por favor, informe seu nome completo (opcional):**
 - (Resposta em texto aberto)
2. **Por favor, informe seu CPF (opcional):**
 - (Resposta em texto aberto)
3. **Como você avalia a eficácia das práticas de recrutamento e seleção que você experienciou na PMGO?**
 - A) Muito eficaz
 - B) Eficiente, mas com espaço para melhorias
 - C) Moderadamente eficaz
 - D) Pouco eficaz
 - E) Ineficaz
4. **Como você classifica a adequação do treinamento e desenvolvimento profissional que recebeu em relação às suas necessidades operacionais e individuais?**
 - A) Totalmente adequado
 - B) Parcialmente adequado
 - C) Neutro
 - D) Parcialmente inadequado
 - E) Totalmente inadequado
5. **Quão efetivas são as estratégias de gestão de desempenho aplicadas a você na PMGO para promover sua melhoria contínua?**
 - A) Extremamente efetivas
 - B) Muito efetivas
 - C) Medianamente efetivas
 - D) Pouco efetivas
 - E) Nada efetivas
6. **Como você classifica seu nível de satisfação com as oportunidades de progressão de carreira disponíveis para você na PMGO?**
 - A) Muito satisfeito
 - B) Satisfeito
 - C) Neutro
 - D) Insatisfeito

- E) Muito insatisfeito
7. **Qual é a eficácia das políticas de saúde mental e bem-estar implementadas para você na PMGO?**
- A) Extremamente eficaz
 - B) Muito eficaz
 - C) Moderadamente eficaz
 - D) Pouco eficaz
 - E) Nada eficaz
8. **Até que ponto você acha que as práticas de gestão de RH na PMGO são adaptadas para lidar com desafios como diversidade e inclusão que você enfrenta?**
- A) Totalmente adaptadas
 - B) Parcialmente adaptadas
 - C) Neutro
 - D) Parcialmente inadaptadas
 - E) Completamente inadaptadas
9. **Como você avalia a comunicação e o feedback entre a gestão de RH e você na PMGO?**
- A) Muito eficaz
 - B) Eficiente, mas com espaço para melhorias
 - C) Moderadamente eficaz
 - D) Pouco eficaz
 - E) Ineficaz