

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
RONDÔNIA - IFRO *CAMPUS* CACOAL
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

LUCAS GABRIEL KESTER DE SOUZA

MATHEUS SILVA SOUZA

**ANÁLISE DO USO E EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS
NA MELHORIA DO DESEMPENHO E BEM-ESTAR DOS PROFISSIONAIS DE
SEGURANÇA PÚBLICA DO ALBERGUE DE CACOAL/RO**

CACOAL - RO

2023

LUCAS GABRIEL KESTER DE SOUZA

MATHEUS SILVA SOUZA

**ANÁLISE DO USO E EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS
NA MELHORIA DO DESEMPENHO E BEM-ESTAR DOS PROFISSIONAIS DE
SEGURANÇA PÚBLICA DO ALBERGUE DE CACOAL/RO**

Artigo de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Rondônia, Campus Cacoal, como requisito final para obtenção do Título de Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

Orientador: Me Jozenei Silva Pereira

CACOAL – RO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Souza, Lucas Gabriel Kester de.

Análise do uso e eficácia das estratégias de gestão de pessoas na melhoria do desempenho e bem-estar dos profissionais de segurança pública do albergue de Cacoal/RO / Lucas Gabriel Kester de Souza, Matheus Silva Souza, Cacoal-RO, 2023.

26 f. : il.

Orientador(a): Me. Jozenei Silva Pereira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Cacoal-RO, 2023.

1. Gestão de pessoas. 2. Segurança pública. 3. Desemepnho. 4. Bem-estar. I. Souza, Matheus Silva. II. Pereira, Jozenei Silva (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Fernanda de Oliveira Freitas Cavalcante, CRB-11/762 (Campus Cacoal)

ANÁLISE DO USO E EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA MELHORIA DO DESEMPENHO E BEM-ESTAR DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ALBERGUE DE CACOAL/RO

LUCAS GABRIEL KESTER DE SOUZA¹

MATHEUS SILVA SOUZA¹

JOZENEI SILVA PEREIRA²

RESUMO: A gestão de pessoas na segurança pública é um campo de estudo e prática que se dedica à administração de recursos humanos nas instituições que compõem o sistema de segurança pública, como polícias, bombeiros, guardas municipais e órgãos de inteligência. A presente pesquisa tem como objetivo principal investigar e avaliar as estratégias de gestão de pessoas aplicadas no contexto das forças de segurança pública, com foco na influência dessas práticas no desempenho e bem-estar dos profissionais envolvidos. A pesquisa utiliza métodos qualitativos e quantitativos para coleta e análise de dados, incluindo questionários e revisão bibliográfica. A revisão de literatura abrange conceitos-chave de gestão de pessoas, destacando a importância da gestão eficaz no contexto de organizações ligadas à segurança pública. Os dados obtidos indicam que as estratégias de gestão de pessoas, como treinamento, valorização profissional, programas de saúde mental e suporte psicossocial, desempenham um papel crucial na promoção do bem-estar e no aprimoramento do desempenho dos profissionais de segurança pública. Além disso, evidenciam-se desafios específicos relacionados ao ambiente de trabalho desses profissionais, como estresse, carga emocional e riscos ocupacionais. O artigo busca contribuir para o campo de estudos relacionados à gestão de pessoas, especialmente no contexto das organizações de segurança pública, fornecendo *insights* práticos e recomendações para melhorias nas estratégias adotadas por essas instituições. O estudo reconhece a importância de abordagens integradas que considerem não apenas a eficácia operacional, mas também o cuidado com a saúde física e mental dos profissionais, visando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Segurança Pública. Desempenho. Bem-Estar.

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD do Instituto Federal de Rondônia Campus Cacoal. e-mail: lucas.gkester@gmail.com

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD do Instituto Federal de Rondônia Campus Cacoal. e-mail: ms2033326@gmail.com

²Docente do Instituto Federal de Rondônia Campus Cacoal. e-mail: jspsconsultoria@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Primeiramente, é válido mencionar que a segurança pública pode ser considerada o conjunto de aparelhos e práticas de proteção que visam garantir a segurança da sociedade, ou seja, o anteparo da vida, de danos ao patrimônio e, da ordem pública no convívio humano.

A Gestão de Pessoas, ao longo de seu desenvolvimento histórico, assumiu um papel de destaque no planejamento e na gestão das organizações, no que se refere às questões trabalhistas.

No setor da segurança pública, destaca-se o ambiente e ferramentas de trabalho, as relações interpessoais, a inteligência emocional e o comportamento organizacional, assim como diz Robbins (2005, p.6): “O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Esses fatores são fundamentais para o bom desempenho do serviço, uma vez que interferem diretamente no bem-estar e rendimento dos servidores.

Antemão ao bom funcionamento desse setor público, e conseqüentemente a concessão do direito fundamental (segurança), é necessário que internamente haja o completo manuseio e gerência do instrumento, ou seja, das pessoas.

Desde a fundação das organizações, tem-se um impasse entre as suas expectativas e a dos trabalhadores. Neste sentido, é muito importante que exista a gestão entre as partes, a fim de satisfazer ambos os lados e, entregar um serviço de qualidade a sociedade, assim como aponta Dutra (2002, p.17): “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

A qualidade de vida no trabalho é uma temática com diversas discussões e muito estudada por especialistas de diversas áreas do conhecimento. Segundo Chiavenato (1999, p. 12), o processo de “manter pessoas” são processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Existem diversos estudos das ciências sociais de que há muitos investimentos na qualidade de vida no trabalho, que por sua vez, possuem caráter estratégico. Com esses investimentos os servidores acabam se tornando pessoas mais engajadas, contribuindo assim para o crescimento da entidade.

Assim, uma gestão de segurança pública de qualidade acontece quando há um sistema integrado com práticas de planejamento e organização, direção e controle, gerando maior capacidade de gestão e uma maior relação obtida entre recurso, ação e resultado, ou seja, a gestão de pessoas em uso assertivo, contribui para superar esses desafios, melhorando a atuação e a satisfação no trabalho na segurança pública. Isso oferece uma oportunidade para análises aprofundadas e propostas de soluções concretas.

Atualmente, existem diversas práticas e estratégicas de gestão de pessoas, que precisam além de buscar o bom desempenho, entender as necessidades específicas e desafios enfrentados por esses profissionais. No contexto do serviço de segurança pública, de primeira mão, verifica-se que a atividade executada pelos funcionários demanda grandes níveis de concentração e esforços físicos também, sendo notório que os mesmos tendem a adquirir desgastes, sendo necessário a correta gerência do tempo de descanso e escalas. Diante do descrito, como as estratégias da gestão de pessoas podem ser utilizadas, ou até mesmo otimizadas, para promover tanto a eficácia operacional quanto o bem-estar dos profissionais de segurança pública?

Para responder a problemática da pesquisa, faz-se necessário o desenvolvimento do objetivo geral, que por sua vez, busca submeter o estudo da gestão de pessoas na Casa De Prisão Albergue e Monitoramento De Cacoal, para analisar e compreender o uso das estratégias de gestão de pessoas empregadas na organização pública, com o propósito de avaliar sua eficácia na promoção do desempenho profissional e bem-estar dos profissionais envolvidos. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram traçados os demais objetivos específicos:

- Identificar as estratégias de gestão de pessoas utilizadas;
- Avaliar o impacto destas estratégias de gestão na eficiência operacional dos profissionais, por meio da análise de indicadores de desempenho e produtividade;
- Traçar otimizações para as práticas já impostas e indicar estratégias inovadoras de gestão de pessoas, visando colaborar para a melhora das ações profissionais e da satisfação pessoal dos mesmos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. SEGURANÇA PÚBLICA

A segurança pública é um direito fundamental do cidadão e um dever do Estado. Para que seja efetiva, é necessário que haja uma gestão integrada das forças de segurança, envolvendo planejamento, organização, direção e controle.

A gestão de pessoas na segurança pública é um conjunto de processos e práticas que visam atrair, desenvolver, motivar e reter os melhores profissionais para as forças de segurança. É uma área essencial para a eficácia e eficiência das forças de segurança, pois é responsável por garantir que os profissionais tenham as habilidades e competências necessárias para desempenhar suas funções de forma adequada.

No Brasil, a Polícia Penal é uma das forças de segurança responsáveis pela proteção da sociedade. Seus dois pilares são os princípios da legalidade e da moralidade, que devem nortear todas as suas ações. A legalidade significa que a Polícia Penal deve atuar de acordo com a lei, respeitando os direitos e garantias individuais. A moralidade significa que a Polícia Penal deve agir de forma ética e justa, com respeito à população.

As organizações públicas ou privadas, precisam lembrar que “é preciso considerar que, embora as pessoas precisam ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida” (Lacombe, 2005, p. 4).

Este planejamento é essencial para definir objetivos e metas claras, bem como para identificar recursos e estratégias para alcançá-los. Pois com todos esses fatores alinhados a organização obterá maiores ganhos.

É importante ressaltar que a vontade de querer fazer da melhor forma possível para melhorar a segurança da sociedade é essencial para o sucesso da gestão integrada na segurança pública. Essa vontade deve ser alimentada pelo reconhecimento da população, que pode ser expresso por meio de um simples obrigado ou pelo sentimento de dever cumprido.

Como diz Barreto Lima (2010, p. 243, apud RODRIGUES, 2010, p. 17) “o foco nos resultados oferece uma oportunidade para interrogar-se acerca do tipo de institucionalidade que se quer construir para resolver os problemas coletivos”.

Ao focarmos apenas nos resultados, podemos correr o risco de negligenciar os processos e as estruturas que os geraram. Isso pode levar à criação de instituições que são eficientes em alcançar seus objetivos, mas que não são necessariamente justas ou equitativas.

Por outro lado, ao interrogarmos o tipo de institucionalidade que queremos construir, podemos garantir que os resultados obtidos estejam alinhados com nossos valores e princípios. Isso significa criar instituições que sejam transparentes, democráticas e que promovam o bem-estar de todos.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é sustentada por dois principais pilares, as pessoas e as organizações. Ambas as partes dependem uma da outra para que haja a satisfação de suas necessidades, assim como diz Chiavenato (1999,p.4):

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, estas dependem daquelas para funcionar e alcançar sucesso. De outro lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal.

A gestão de pessoas é a área responsável por administrar o capital humano das empresas do setor público ou privado, que visam atrair, desenvolver, motivar e reter os talentos da organização. Essa gestão utiliza técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização.

Para Gil (2001, p. 17) a definição para gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade.

É necessário dar atenção no quesito recepção e integração do novo colaborador, uma vez que, é nesse momento em que o mesmo forma suas primeiras impressões acerca do local de trabalho, as pessoas com quem irá passar a maior parte do dia, e o seu serviço a ser prestado. Ao analisar a citação, o autor se refere não somente a esse primeiro contato, mas a todo período do colaborador na organização, pois é com o suporte oferecido pela mesma, que o funcionário se sentirá bem para executar suas funções, aumentando a produtividade.

Ao passo que a quantidade de colaboradores aumenta, o setor de gerência de pessoas da

organização também precisa evoluir, buscando ter as melhores ferramentas e estratégias para gerenciar de forma inteligente cada um de seus funcionários. Toda empresa que busca bons resultados mantém suas estruturas organizadas e, para que haja ordenação no ambiente de trabalho, é importante trabalhar e conscientizar os colaboradores sobre as normas internas.

Diante desses fatores, podemos associar o gestor de pessoas, pois como afirma Gil (2009, p. 51), “o gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas”. O conjunto de pessoas forma o capital humano nas organizações, o qual pode ter maior ou menor valor à medida que existam talentos e competências capazes de serem agregados para o seu melhor funcionamento, aumentando sua competitividade.

Os estudos sobre o uso e a eficácia das estratégias de gestão de pessoas na segurança pública ainda são limitados. No entanto, os resultados disponíveis indicam que essas estratégias podem ter um impacto positivo no desempenho e no bem-estar dos profissionais de segurança pública.

2.3. GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA

Diante das transformações no cenário mundial, a globalização e o avanço tecnológico, o setor público no Brasil vem sendo forçado a se adaptar às mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de seus aspectos estratégicos (Antonello; Pantoja, 2010). A tentativa do Estado em acompanhar a evolução dos modelos de gestão pode ser compreendida pela definição de três períodos da gestão pública: o Estado patrimonial, o burocrático e o gerencial (Blonki et al., 2017; Bresser-Pereira, 1998). Entretanto, a administração pública carrega traços de cada um dos três períodos em seus modelos de gestão, tornando o setor público um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas (Schikmann, 2010).

A gestão de pessoas no setor público vem passando por profundas transformações nas últimas décadas, em especial a partir da década de 1990. Essas mudanças estão relacionadas à adoção de uma perspectiva estratégica orientada para resultados, o que implica em uma maior ênfase na eficiência e eficácia das organizações públicas.

Conforme Costa (2008), as modernizações das estruturas da gestão pública ganharam destaque com a Revolução de 1930. A nova dinâmica da instauração da modernidade, com a

separação entre Estado, mercado e criação de novas instituições deram abertura a sua racionalização

No entanto, a implementação desses modelos enfrenta desafios devido às características inerentes à administração pública, como a burocracia e a impessoalidade. A burocracia, por exemplo, pode dificultar a implantação de práticas de gestão de pessoas mais flexíveis e responsivas às demandas das organizações. A impessoalidade, por sua vez, pode dificultar a criação de um ambiente de trabalho motivador e valorizador para os servidores públicos.

A implementação de técnicas de gestão de pessoas no setor público é um processo relativamente recente, em comparação com a sua aplicação no setor privado. Isso ocorre devido a uma série de fatores, como a necessidade de adequação a regras e leis específicas, que regem os serviços públicos.

Drucker (1999) aponta que o governo exige submissão: ele cria regras e força seu cumprimento. Isso significa que as organizações públicas estão sujeitas a uma série de restrições legais, que podem dificultar a implementação de técnicas de gestão de pessoas mais flexíveis e responsivas às demandas das organizações.

Cardoso (2012) também destaca a diferença entre as organizações públicas e privadas em relação à submissão a leis específicas e a determinações políticas. As organizações públicas estão sujeitas a uma legislação mais complexa e restritiva, que pode dificultar a adoção de práticas de gestão de pessoas mais modernas e inovadoras.

Apesar dos desafios, a implementação de técnicas de gestão de pessoas no setor público é essencial para o seu fortalecimento e modernização. Essas técnicas podem contribuir para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

A gestão de pessoas no setor público tem buscado formas de vencer barreiras e proporcionar efetivas mudanças em seus ambientes, atendendo às necessidades da organização e valorizando seus recursos humanos. Essas mudanças, por sua vez, podem contribuir para a melhoria da prestação de serviços, atendendo com mais eficiência e qualidade às demandas da sociedade.

No entanto, a gestão de pessoas no setor público enfrenta uma série de desafios, como a burocracia, a impessoalidade e a falta de recursos. Esses desafios podem dificultar a implementação de práticas de gestão de pessoas mais modernas e inovadoras, que possam

contribuir para o fortalecimento e modernização do setor público.

Apesar dos desafios, a gestão de pessoas no setor público é essencial para a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Por meio de práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios, a gestão de pessoas pode contribuir para atrair, desenvolver e reter servidores públicos qualificados e motivados.

Em um ambiente organizacional em constante mutação, a capacidade de adaptação e a busca por novas competências são fatores cruciais para a sobrevivência e o sucesso. Como afirma Maximiano (2007, p. 05), "o ambiente das organizações é dinâmico, apresentando continuamente novas situações, é essencial adquirir novas competências para sobreviver".

Diante dessa realidade, as organizações precisam investir em estratégias de desenvolvimento de seus colaboradores, promovendo a atualização de seus conhecimentos e habilidades. Isso significa ir além da mera capacitação técnica, focando também no desenvolvimento de competências comportamentais e emocionais, como a flexibilidade, a criatividade e o trabalho em equipe.

2.4. DESEMPENHO E BEM-ESTAR NO TRABALHO

Em qualquer organização, seja pública ou privada, os profissionais prezam por um bom ambiente de trabalho, de modo que possam desempenhar suas funções de maneira satisfatória, contribuindo tanto para a organização quanto para si mesmo, gerando o bem-estar. Paschoal & Tamayo (2008, p. 16) definem bem-estar no trabalho como "Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida".

Percebe-se que o bem-estar no trabalho não se concentra apenas na inexistência de emoções e momentos negativos, mas também em outros fatores, como qualidade na prestação do serviço, ou até mesmo a sensação de felicidade ao ver que os objetivos pessoais estão sendo alcançados, tanto por meio do salário, quanto pelo conhecimento e experiência adquirida. Deste modo, considera-se que todos os fatores citados, estão ligados diretamente ao fato de que a quantidade de tempo de labor do colaborador durante a sua vida é extensa.

A maior parte do tempo da vida de um indivíduo é dedicada ao trabalho e ao ambiente organizacional. Porém, este ambiente pode se tornar fonte de

descontentamento e sofrimento, podendo comprometer a qualidade de vida dos colaboradores, além de interferir no ambiente de trabalho (Trigo; Teng; Hallak, 2007, p. 611-632).

Assim como os autores expõem, o colaborador passa a maior parte de sua vida dedicado ao trabalho. Ao passar do tempo, isso traz severos desgastes e limites físicos e mentais, o que influencia diretamente na qualidade de vida do colaborador, mas também em seu desempenho na organização.

Ou seja, de um modo geral, a organização precisa saber lidar com esses fatores, mantendo condições ambientais e psicológicas satisfatórias para que os colaboradores possam realizar suas atividades, o chamado processo de “manter pessoas”. O funcionário precisa perceber, por meio das ações da empresa, que é fundamental para a mesma, assim como exemplifica (BERGUE, 2010) “De todos esses fatores, aqueles ligados a reconhecimento e satisfação são os que mais ajudam a manter os profissionais nas organizações”. Desta maneira, isso tudo é importante para evitar futuras frustrações que impactam em seu rendimento, e conseqüentemente, no serviço que a organização oferece a sociedade.

Tamayo e Tróccoli (2002, p. 1), definem o esgotamento profissional como:

Uma síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crônica no trabalho. Trata-se de uma experiência subjetiva interna que gera sentimentos e atitudes negativas no relacionamento do indivíduo com o seu trabalho (insatisfatório desgaste, perda do comprometimento), minando o seu desempenho profissional e trazendo conseqüências indesejáveis para a organização (absenteísmo, abandono do emprego, baixa produtividade). O burnout é caracterizado pelas dimensões de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal. (Tamayo e Tróccoli, 2002, p. 1)

Observa-se que atualmente tem-se tornado frequente esse esgotamento dos profissionais, e quando se adentra no campo da segurança pública, os índices de estresse tendem a ser maiores e mais fáceis de ocorrer, uma vez que o ambiente de trabalho bem como o próprio serviço a ser desempenhado são caracterizados mais “hostis”, uma vez que lidam diretamente com os criminosos e apenados. Deste modo, é extremamente importante que exista estratégias que visem diminuir esses efeitos ocasionados pelo trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Blau e Scott (1979, p. 28) afirmam que basicamente existem três formas de obter dados acerca de determinado fenômeno, quais sejam: observando-o, fazendo perguntas às pessoas diretamente (ou mesmo indiretamente) envolvidas e, finalmente examinando elementos

documentais escritos. A cada um destes procedimentos corresponde uma categoria de técnicas de pesquisa: a observação, a entrevista e a análise documental.

Neste estudo, será utilizado o método de pesquisa quali-quantitativa, de cunho descritivo, uma vez que unirá a descrição, classificação e interpretação de informações de caráter empírico (baseadas em entrevistas, grupos focais, fenômenos, etc.) à análise de estatísticas e dados numéricos. A pesquisa submeteu um questionário com perguntas fechadas e abertas aos dirigentes da Casa De Prisão Albergue e Monitoramento De Cacoal acerca do tema abordado.

No que tange a pesquisa descritiva, esta tem como principal objetivo a exposição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis obtidas por meio da utilização de técnicas padronizadas de coletar dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL,2002).

A pesquisa foi aplicada a um total de 8 servidores, dividida em dois questionários, sendo um para 1 servidor da parte administrativa e de gestão de pessoas, e um para outros 7 servidores da parte operacional de plantão de monitoramento. Os mesmos obtiveram respostas objetivas, mensuradas por gráficos,mas também respostas descritivas.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

4.1. GESTOR DE PESSOAS

Primeiramente, é avaliado o ponto de vista do funcionário da parte administrativa e gestão de pessoas. O mesmo possui formação superior em Administração e desempenha especificamente o cargo de Chefe Geral Administrativo, possuindo cerca de 13 anos de serviço na organização. Nesta parte do questionário, buscou-se entender de que maneira os funcionários da Casa De Prisão Albergue e Monitoramento De Cacoal estão sendo geridos, se existem estratégias para isso e quais seriam estas.

Referente à escala de serviço, resume-se em 24 horas de serviço por 96 horas de descanso, segundo o funcionário, em que o empregado labora um dia e descansa os quatro seguintes. A mesma é considerada vantajosa para o servidor, de acordo com o Tribunal Superior do Trabalho:

O regime especial de jornada 12x36, conforme entendimento cristalizado na Súmula 444 desta Corte Superior, terá sua validade

reconhecida quando estabelecido por lei, convenção ou acordo coletivo. No caso dos autos, o Tribunal Regional assentou que o empregado laborava em atividade de natureza ininterrupta (barreira de fiscalização sanitária), consignando que tanto o contrato individual de trabalho quanto às normas coletivas permitia a adoção dos regimes 12x48 e 24x96 instituídos. Logo, se esta Corte Superior já pacificou o entendimento de que é válida a escala de trabalho de 12x36, não há dúvidas de que a escala 12x48 também é válida, porquanto mais benéfica. Em igual sentido, se mostra vantajosa a escala **24x96**. (TST - ARR: XXXXX20135120012, Relator: Douglas Alencar Rodrigues, Data de Julgamento: 14/12/2016, 7ª Turma, Data de Publicação: DEJT 24/02/2017)

Em relação a programas de desenvolvimento e treinamento dos servidores, o funcionário respondeu que existe sim, sem citar especificamente qual e como funciona. Para avaliação de desempenho, são utilizados *“Boletins de avaliação”*.

Na questão do plano de desenvolvimento de carreira ou produtividade para os servidores, o funcionário nos respondeu que existe: *“O plano de carreira está em desenvolvimento e, segundo o governo do estado, será implantado nos próximos anos.”*

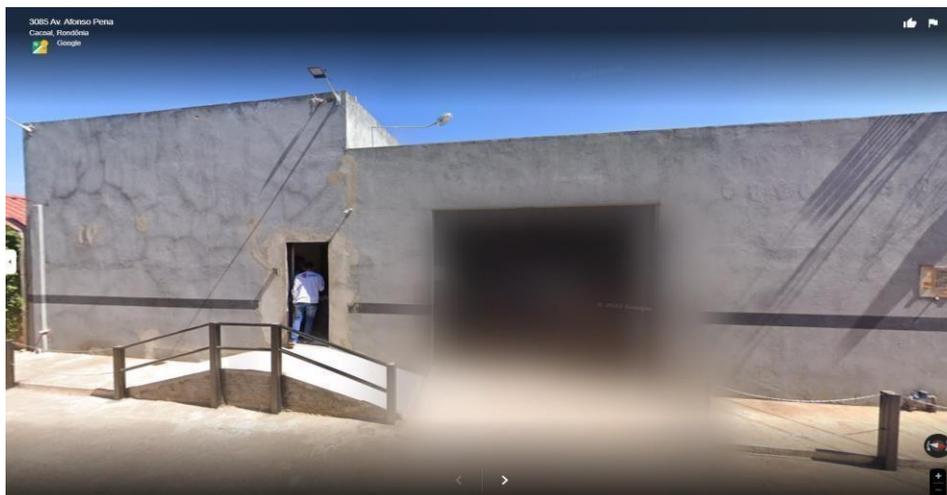
Das estratégias para motivar pessoas, o servidor relata: *“Infelizmente a maioria dos servidores públicos são motivados por aumento salarial, porém, a direção da unidade tem buscado outros meios, como: cursos de capacitação, investimentos em estrutura junto a parceiros de empresa privada e até em conjunto com a prefeitura de Cacoal.”*

No âmbito de suporte psicológico e emocional para os servidores, o mesmo diz: *“Nesse quesito, a secretária deixa a desejar, principalmente para as unidades do interior do estado.”*

Das dificuldades encontradas pelo gestor de RH no processo de gerir os servidores, o servidor relata: *“Fazer com que os servidores cumpram com os deveres e não somente cobrem seus direitos”*

Dos recursos financeiros disponíveis (equipamentos e instalações) serem suficientes para que o servidor desempenhe seu serviço de maneira eficaz, e ao mesmo tempo, se sinta bem no seu ambiente de trabalho, o gestor de pessoas nos diz: *“Nos últimos anos os investimentos têm sido suficientes para um bom desempenho dos trabalhos por parte dos servidores”*

IMAGEM 1 - Reforma da estrutura do Albergue de Cacoal



Fonte: Google Maps, 2022.

**Publicação autorizada pela organização*

Analisando primeiramente o lado da organização, segundo as informações fornecidas pelo gestor de pessoas, percebe-se que a mesma oferece boas condições de trabalho para seus servidores. Assim como na imagem, é visto reformas recentes na estrutura do local, que comportam tanto os colaboradores, como os apenados. São observados também equipamentos que atendem as demandas de serviço, como computadores e a própria viatura que é nova.

IMAGEM 2 – Sala do Gestor de pessoas



Fonte: Autoral (2023).

**Publicação autorizada pela organização*

IMAGEM 3 – Viatura e celas



Fonte: Autoral (2023).

**Publicação autorizada pela organização*

A organização utiliza algumas estratégias de gestão de pessoas, como treinamento e capacitação para os servidores, além do processo de manter pessoas, tendo como exemplo o ambiente de trabalho agradável e o plano de carreira, que agora depende do Governo do Estado de Rondônia. Entretanto, uma parte extremamente importante para a gestão de pessoas em qualquer organização, o cuidado com o psicológico e mental dos servidores, a Casa De Prisão Albergue e Monitoramento De Cacoal tem deixado a desejar.

As ações preventivas relacionadas à saúde dos trabalhadores, além de proporcionarem melhorias de vida, podem evitar problemas decorrentes de afastamentos do trabalho, dos altos índices de turnover, queda da produtividade, falhas de qualidade na execução das tarefas profissionais, índices elevados de acidentes de trabalho, conflitos nas relações interpessoais, entre outros. Dessa maneira, as estratégias de gestão de pessoas estariam ligadas diretamente aos resultados da organização, antecipando e antevendo possíveis problemas (Benetti, 2014, p.6).

Ações preventivas à saúde também se encaixam como estratégias de gestão de pessoas e precisam ser tratadas com atenção. Segundo a Constituição Federal, Art.196, a saúde é direito

de qualquer cidadão, e dentro da organização isso precisa ser mantido, a fim de manter o bem-estar do profissional e seu desempenho, porque problemas de saúde tanto mentais, como físicos, influenciam diretamente nas ações dos servidores.

4.2. SERVIDORES - OPERACIONAL E MONITORAMENTO

Ao abordarmos a pesquisa para servidores operacionais de monitoramento foi constatado que todos os servidores possuem formações distintas entre eles, sendo elas:

- ✓ Administrador;
- ✓ Contador (2 servidores);
- ✓ Gestão em segurança pública;
- ✓ Técnico em transações imobiliárias;
- ✓ Pedagogo;
- ✓ Ensino médio completo.

Todos os entrevistados desempenham o cargo de Policial Penal, a parte operacional e de monitoramento, dentro do órgão, onde os mesmos possuem de 14 a 22 anos de serviços prestados no cargo.

Neste questionário, buscou-se conhecer e entender quais os principais desafios dos servidores, se os mesmos sentem impactos mentais e físicos, questões de satisfações salariais, qualidade de vida no trabalho e relação com os superiores.

Ao tratarmos dos principais desafios que os servidores enfrentam ao desempenhar a função dentro da organização 28,6% (equivalente a 2 servidores) responderam que o principal desafio são os horários e escalas.

GRÁFICO 1 - Desafios enfrentados pelos servidores

Quais os principais desafios que o você servidor enfrenta ao desempenhar sua função na organização?

7 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

As organizações públicas ou privadas, precisam lembrar que “é preciso considerar que, embora as pessoas precisam ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos. Costa, Medeiros e Nunes (2013, p. 81) afirmam que “a QVT não deve ser vista como mordomia, e sim como uma fonte estratégica para criar condições para a motivação e satisfação no trabalho”.

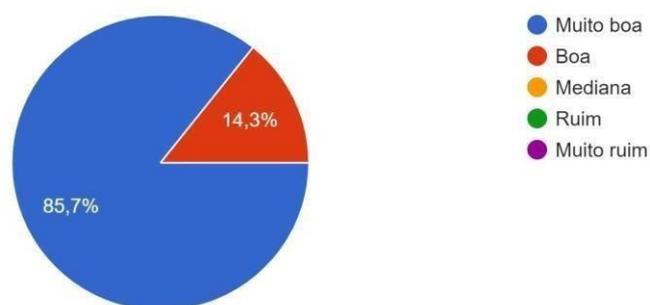
Para garantir a produtividade no serviço de policiamento ostensivo/preventivo, que apresenta alto nível de estresse, é necessário implementar estratégias em que o efetivo precisa estar motivado e, segundo Bergamino (2013) a motivação é a força que nos impulsiona a agir, não se detendo aos obstáculos e habilitando a lidar com os limites e sentimentos, como medos, competências, fadiga e insegurança. É através da motivação que se chega aos resultados, às metas e objetivos, driblando as dificuldades do dia a dia.

No quesito de relação dos servidores com os seus superiores 85,7 (equivalente a 6 servidores) relatam que a relação é muito boa.

GRÁFICO 2 - Relacionamento interno

Como é a relação entre você e os seus superiores?

7 respostas



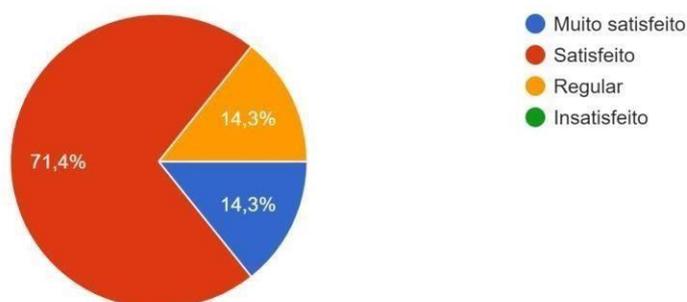
Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Quando foram perguntados sobre a qualidade de vida no trabalho, 71,4% (5 servidores) se mostraram satisfeitos.

GRÁFICO 3 - Satisfação com a qualidade de vida no trabalho

Você está satisfeito com a qualidade de vida no trabalho?

7 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Os fatores importantes para a Qualidade de vida no trabalho, de acordo com Bom Sucesso (2002, p. 23, *apud* COSTA; MEDEIROS e NUNES 2013, p. 66), abarcam desde a escolha profissional, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na organização, até a infraestrutura familiar.

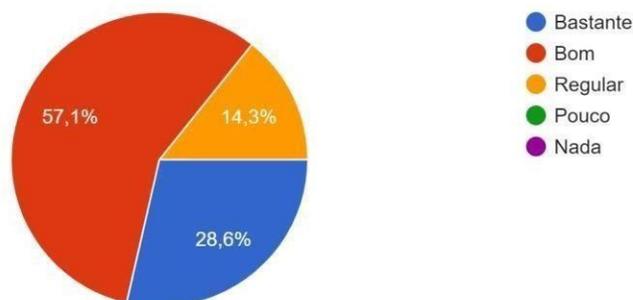
De acordo com Limongi-França (2007) é de suma importância para o gestor entender que programa de qualidade de vida no trabalho é acima de tudo, um investimento da organização e não somente uma obrigação legal. França (2007, p. 167, *apud* COSTA; MEDEIROS e NUNES, 2013, p. 76) afirma que, “do ponto de vista das pessoas, pode-se afirmar que qualidade de vida é a percepção do bem-estar a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida”, porém, a organização não pode dar para cada servidor uma qualidade de vida que ele quer, tem que ser baseado no que a maioria precisa.

Quando perguntados se os servidores acreditam que os serviços públicos prestados por ele, para a população tem sido satisfatório, 57,1% (4 servidores) acreditam que é um bom trabalho.

GRÁFICO 4 - Nível de satisfação do serviço prestado à população

Você acredita que o serviço público oferecido por você servidor à população, tem sido satisfatório?

7 respostas



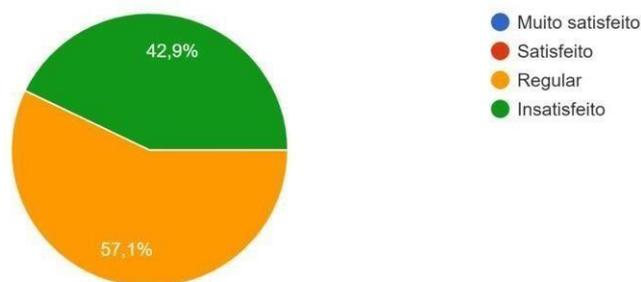
Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Ao serem indagados sobre as questões salariais 57,1% (4 servidores) afirmam que o salário para a função é regular, e outros 42,9% não estão satisfeitos com o salário atual.

GRÁFICO 5 - Satisfação com o salário

Você está satisfeito com o seu salário?

7 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Os fatores como desvalorização das condições de trabalho, o baixo salário, escassez de servidores, excesso de carga horária, pausas insuficientes para descanso e locais de trabalho desapropriados, são fatores que interferem negativamente nas condições da qualidade de vida do policial. A preocupação com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho é positivo para o desempenho da carreira do servidor, podendo dessa forma, aumentar a satisfação interna e conseqüentemente maior motivação (MEDEIROS, 2007).

Na última questão foi abordado se o servidor sente impactos mentais e físicos por conta do trabalho.

TABELA 1 - Impactos Físicos e Mentais

Sim, privação do sono devido a escala noturna
Sim, morbidade, estresse, ansiedade, insônia
Sim, horário em regime de plantão causa danos a saúde física e mental, além da população atendida exigir muita atenção, vigilância e cautela.
Sim, psicológico.
Estresse e ansiedade.
Não
ANSIEDADE

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A ideia de QVT é calcada em humanização social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma melhoria do meio organizacional (WALTON, 1973 *apud* FISHER; DUTRA e AMORIM 2009, p. 124).

A partir da definição da escala de trabalho do policial penal, passou-se a observar que o estado físico e mental do servidor, em relação à sua chefia e ao ambiente de trabalho, influencia diretamente no seu rendimento. Essa constatação vem causando uma mudança de pensamento, na qual o servidor passa a ser visto como um ativo para a organização. Chefes autoritários, que tornam o trabalho desgastante, estão tendo que mudar a forma de agir com os servidores, para que eles possam exercer suas funções de forma plena e produtiva.

Deste modo, com base nas respostas obtidas, resume-se:

- ✓ Dos desafios enfrentados destaca-se sistemas avanços da tecnologia, insatisfação com as leis e normas, stress e, horários e escalas;
- ✓ A maioria dos servidores possui um bom relacionamento interno;
- ✓ A maioria entende que possui boa qualidade de vida no trabalho;
- ✓ A maioria acredita prestar de bom a bastante satisfatório o serviço à população;
- ✓ Em relação a satisfação com o salário, tem-se praticamente a equivalência

entregue e insatisfeito;

- ✓ Sobre os impactos físicos e mentais, tem-se a prevalência de agravantes mentais e emocionais.

Analisando os dados levantados, verifica-se que os servidores se sentem bem em relação ao bem-estar no ambiente laboral, clima organizacional, as relações internas e os serviços prestados. Porém, no âmbito financeiro, existe insatisfação, esse fator que é um dos principais pilares para a motivação dos servidores. No entanto, a chefia da unidade já fez tudo o que estava no alcance quanto a isso, cabe ao Estado aprovar a melhoria da remuneração dos servidores.

Ademais, percebe-se que as informações entregues pelos servidores referentes a saúde mental e psicológica vão de encontro a resposta dada pelo gestor de pessoas, uma vez que a organização peca em não oferecer apoio nesse quesito, o que dá certo influência no desempenho e produtividade dos policiais.

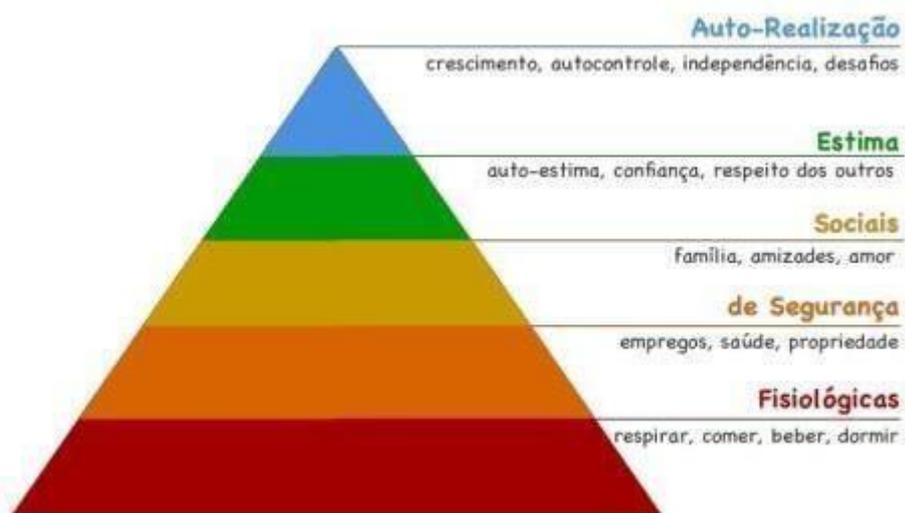
5. DISCUSSÕES E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Considerando as informações acima, as estratégias utilizadas pelas organizações até então, têm sido satisfatórias em sua maioria, entretanto, é possível buscar ações estratégicas que visem alavancar o bem-estar do servidor e, ao mesmo tempo, motivá-lo. Chiavenato relaciona a motivação com as necessidades do ser humano.

O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. À medida que uma necessidade é satisfeita, surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo (CHIAVENATO, 1999, p.128).

A motivação está ligada ao comportamento humano, uma vez que o mesmo é movido pelas necessidades, e a cada vez que uma é satisfeita, o indivíduo encontra outra para satisfazer, gerando um ciclo. Isso permite que o mesmo caminhe rumo aos seus objetivos, sendo produtivo para a organização.

IMAGEM 4 - Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://blog.luz.vc/o-que-e-piramide-de-maslow-hierarquia-das-necessidades-humanas/>

Maslow (1970), em sua teoria da motivação, é representada por meio de uma pirâmide que possui cinco níveis hierárquicos, formados cada um por um grupo de necessidades. Na base estão os elementos considerados essenciais para a sobrevivência humana, e conforme adquiridas conquistas, o indivíduo passa a progredir na pirâmide, até chegar em sua autorrealização.

A motivação advém da satisfação do servidor, e para que isso seja possível, Chiavenato (1999) mostra que é necessário criar, manter e melhorar o ambiente laboral, tanto nas categorias físicas, como nas mentais e emocionais. Esse conjunto de fatores permite a harmonia no trabalho e bem-estar.

Assim, indica-se algumas ações estratégicas que a organização pode implementar, a fim de buscar bons resultados, como por exemplo programas de apoio médico, que compreende atender os servidores por meio de serviços médicos, enfermeiros e auxiliares, com exames de prevenção, alimentação e odontologia, e acompanhamentos psicológicos, na forma parcial ou integral.

Uma estratégia que agrega valor e promove o bem-estar dos servidores é o desenvolvimento da autoestima e empatia no trabalho. Segundo (MASLACH; LEITER, 1999), implementar essa prática pode reverter ou amenizar quadros de desgaste físicos e emocionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em pauta teve como objetivo analisar o uso e eficácia das estratégias de gestão de pessoas na melhoria do desempenho e bem-estar dos profissionais de segurança pública.

Os resultados da pesquisa revelaram que as estratégias de gestão de pessoas são fundamentais para a melhoria do desempenho e bem-estar dos profissionais de segurança pública. Ao promover um ambiente de trabalho positivo e motivador, essas estratégias podem contribuir para o aumento da produtividade, da satisfação no trabalho e da redução do estresse e do turnover. Táticas que visam o reconhecimento das necessidades hierárquicas de Maslow, a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, o incentivo à formação e desenvolvimento contínuos, e a criação de canais eficazes de comunicação, revelaram-se essenciais para aprimorar não apenas o desempenho operacional, mas também o bem-estar emocional dos profissionais.

As descobertas indicam que a gestão de pessoas não deve ser encarada apenas como uma função administrativa, mas sim como uma ferramenta estratégica para aprimorar a eficácia das organizações de segurança pública. A compreensão das dinâmicas de motivação, a valorização da diversidade e a implementação de estratégias que fomentem a resiliência foram identificadas como componentes críticos na gestão bem-sucedida desses profissionais.

Com base nos estudos, observa-se grandes limitações com o tema abordado. A gestão de pessoas na área de segurança pública ainda é relativamente nova e carece de pesquisas empíricas que investiguem seus diferentes aspectos, o que implica na dificuldades de acesso de dados, pois são frequentemente sigilosos ou de difícil acesso, o que dificulta a realização de pesquisas. Um ponto de suma importância é a falta de recursos onde os órgão geralmente têm recursos limitados para investir em pesquisa.

A implementação de estratégias de gestão de pessoas na segurança pública é um investimento que pode gerar benefícios significativos para a organização e para a sociedade. Ao promover um ambiente de trabalho positivo e motivador, essas estratégias podem contribuir para a melhoria da segurança pública e para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

É fundamental que as organizações de segurança pública incentivem e promovam pesquisas e estudos dedicados às melhores práticas de gestão de pessoas no setor. Tal abordagem contribuirá significativamente para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e alinhadas com as necessidades específicas dos profissionais que atuam na segurança pública. Ao priorizar a pesquisa, as organizações podem adaptar suas práticas de gestão, garantindo que estejam não apenas atualizadas, mas também otimizadas para enfrentar os desafios dinâmicos e multifacetados inerentes ao ambiente de trabalho em questão. Essa dedicação ao

conhecimento contínuo não só beneficiará diretamente o desempenho e o bem-estar dos profissionais, mas também fortalecerá a eficácia global das operações de segurança pública. Assim, investir em pesquisa sobre gestão de pessoas torna-se uma estratégia vital para o avanço constante e aprimoramento da gestão organizacional no campo da segurança pública.

A área de gestão de pessoas na segurança pública ainda é relativamente nova e carece de pesquisas que investiguem seus diferentes aspectos. Para o aprimoramento da segurança pública e a proteção da sociedade, é necessário realizar estudos que explorem modelos de gestão eficazes, avaliem o impacto da gestão no desempenho das instituições e analisem o uso da tecnologia na área.

Portanto, considera-se que investir em estratégias de gestão de pessoas adaptadas às particularidades da segurança pública não apenas eleva o desempenho operacional, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. A investigação de diferentes modelos de gestão de pessoas, do impacto da gestão no desempenho das instituições e do uso da tecnologia na área é fundamental para o aprimoramento da segurança pública. A realização de pesquisas nessa área contribuirá para a melhoria da gestão das instituições de segurança pública e, conseqüentemente, para a segurança da sociedade. Espera-se que este estudo ofereça insights valiosos para gestores, líderes e profissionais envolvidos na gestão de pessoas em todos os âmbitos, incentivando a continuidade da pesquisa e o desenvolvimento de práticas ainda mais eficazes no futuro.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestão de pessoas na segurança pública José Orlando Costa Nunes (Org.). Ponta Grossa: Editora ZH4; Natal: UERN; Escola de Governo, 2021.

Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, **Ambiente Virtual de Aprendizagem**, 2021. Disponível em: <https://virtual.ifro.edu.br/cacoal/course/view.php?id=3044#section-1> . Acesso em: 25 out. 2023.

VEDOVA, Daiane. O que é segurança pública?. **JusBrasil**, 2018. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-que-e-seguranca-publica/586735267>>. Acesso em: 26 out. 2023.

Academia Brasileira de Letras. Qualiquantitativo. **Academia Brasileira de Letras**, 2020. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/qualiquantitativo#:~:text=Definição%3A,de%20estatísticas%20e%20dados%20numéricos>. Acesso em: 26 out. 2023.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002

SAPORI, L. F. **O treinamento como ferramenta da reforma policial na sociedade brasileira: perspectivas e limitações**. In: SEMINÁRIO INTERPRETAÇÕES DA VIOLÊNCIA URBANA NO BRASIL. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

Gestão de pessoas : enfoque nos papéis profissionais / Antonio Carlos Gil. 1. ed. 7. - São Paulo : Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas** . São Paulo: Atlas. . Acesso em: 12 nov. 2023. , 2016

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro : Campus, 1999

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. **Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. Aval. psicol.**, Porto Alegre , v. 7, n. 1, p. 11-22, abr. 2008 . Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 12 nov. 2023.

Lima, R. S. de ., Sinhoretto, J., & Bueno, S.. (2015). **A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. Sociedade E Estado**, 30(1), 123–144. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922015000100008>. acesso em 22 nov. 2023.

Oliveira, Luis Felipe de. **Gestão de Pessoas na Segurança Pública**. São Paulo: Atlas, 2015.

Bernardino-Costa, J.. (2015). **Decolonialidade e interseccionalidade emancipadora: a organização política das trabalhadoras domésticas no Brasil. Sociedade E Estado**, 30(1), 147–163. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922015000100009>. Acesso em 12 de nov. 2023.

Tribunal Superior do Trabalho TST: ARR XXXXX-96.2013.5.12.0012, **JusBrasil**, 2017. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tst/433507244/inteiro-teor-433507264>. Acesso em: 25 nov. 2023.

BARRETO, GOMES, SOUSA, NASCIMENTO, RIBEIRO, SOUZA , Tamires, Tatyane, Vitória, Celso, Ivan, Rafael. **A importância de ações estratégicas para prevenção da síndrome de Burnout no ambiente de trabalho**. 2. ed. Brasília: RCSA - Revista de Ciências Sociais Aplicadas, 2022. v. 3.