

GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE ACERCA DOS ASPECTOS ESTRUTURAIS
PEOPLE MANAGEMENT IN PUBLIC SECURITY INSTITUTIONS: AN ANALYSIS OF STRUCTURAL ASPECTS

v. 10, p. 01-14, out. 2021

Submetido em: 20/10/2021

Aprovado em: 22/10/2021

DOI: 10.51473/rcmos.v10i10.173

Cleonaldo José de Oliveira e Silva¹

RESUMO

A Gestão de pessoas é importante para as instituições, pois buscam o constante desenvolvimento dos colaboradores. Nesta perspectiva, o objetivo foi analisar a utilização da Gestão de pessoas no âmbito das instituições de segurança pública, esclarecendo alguns pontos relevantes sobre a gestão dessas instituições. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental das principais legislações específicas sobre o assunto, um estudo dos princípios, métodos e fontes de conhecimento da área de Gestão de pessoas, possibilitando compreender como essas instituições as aplicam em seus ambientes de trabalho. Ademais, foram abordados os pontos mais relevantes da estrutura organizacional das instituições, desde a seleção até a qualificação, seguindo pelo modelo de gestão, plano de cargos e carreiras e o aproveitamento das competências individuais dos colaboradores. Assim, foi possível perceber que as instituições estão no caminho certo. No entanto, há possibilidade de melhorar a forma de gestão, tanto na parte estrutural quanto no modo de aproveitamento das competências. Tornando a organização mais voltada para o aproveitamento das competências pela modernização do seu modelo de progressão, predominantemente meritocrático, e com a redução do quadro hierárquico, que proporcionará maior eficiência à instituição.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Estrutura organizacional. Modelo de gestão. Plano de cargos e carreiras.

ABSTRACT

People management is extremely important for institutions, as they seek the constant development of employees. In this perspective, the objective here was to analyze the use of People Management within the scope of public security institutions, clarifying some relevant points about the management of these institutions. For this, documental research of the main specific legislation on the subject was carried out, a study of the principles, methods, and sources of knowledge in the area of People Management, enabling a better understanding of how these institutions apply them in their work environments. Furthermore, the most relevant points of the organizational structure of the institutions were addressed, from selection to qualification, following the management model, job and career plan and the use of individual skills of employees. Thus, it was possible to see that the institutions are on the right path. However, there is a possibility of improving the form of management, both in the structural part and in the way in which skills are used. Making the organization more focused on the use of skills through the modernization of its progression model, which is predominantly meritocratic, and with the reduction of the hierarchical framework, which will provide greater efficiency to the institution.

¹ Universidade de Pernambuco – UPE, acadêmico do curso Administração. E-mail: cleonaldoj2008@gmail.com.

Keywords: People management.
Organizational structure. Management model.
Job and career plan.

1 INTRODUÇÃO

As áreas do conhecimento estão em uma constante evolução e a área de Gestão de Pessoas não é uma exceção à regra. A Gestão de Pessoas teve seu início no final do século XIX com o movimento da Administração Científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada. Assim, esse movimento junto com as mudanças sociais vividas ao longo do tempo, tanto na esfera privada quanto no âmbito público, pode ser considerado como fruto da evolução da Gestão de Pessoas.

Desta feita, através dessa evolução, “A Gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual” (GIL, 2009, p. 60).

Assim, a evolução da gestão de pessoas contribuiu para que as relações pessoais ganhassem força e as organizações passaram a dar mais atenção ao desenvolvimento e engajamento dos seus colaboradores.

Diante dessas mudanças, ficou claro que as pessoas foram ganhando destaque dentro das empresas, tendo um papel fundamental na busca pela vantagem competitiva, e assim, as organizações perceberam que dependem do desempenho humano para o seu sucesso, pois “o desempenho das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor das empresas” (FISCHER, 2002, p. 12).

Dessa forma, é importante compreender que o desempenho dos colaboradores pode ser estimulado através de motivações, que podem ser desenvolvidas em todas as áreas da organização, e isso provavelmente refletirá em um aumento da produtividade, bem como em uma melhoria significativa no clima organizacional.

O clima organizacional é um fator altamente importante para as corporações, haja vista que torna o ambiente profissional mais produtivo e mais harmonioso para se trabalhar, pois influencia diretamente no comportamento dos colaboradores, na produtividade e, também, no

desempenho da empresa. Um clima organizacional positivo faz com que o ambiente se torne mais agradável e assim, aumente a produtividade, e, assim, possa contribuir para a harmonia entre os colaboradores, visto que as organizações são geridas por pessoas, cada qual com a sua função. Segundo Chiavenato:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 2006, p.273).

Assim, todo esse contexto pode ser aplicado às instituições de segurança pública, até porque elas também seguem as regras e normas gerais atribuídas às empresas em geral, pois têm obrigações de licitar, cumprem metas e respondem pelos mesmos crimes praticados no âmbito das suas funções administrativas, bem como devem obediência aos princípios da administração elencados no art. 37 da Constituição Federal, in verbis. Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, Art. 37).

Diante de tudo até aqui explanado, é possível perceber a importância de se aprofundar ainda mais o conhecimento sobre o tema, pois em muitas organizações há uma necessidade urgente de profissionais qualificados que possam implementar uma gestão adequada e eficiente nas empresas. E nas instituições de segurança pública não é diferente, pois compartilham da mesma necessidade, ou seja, encontrar pessoas qualificadas para gerir as pessoas para que tenham por objetivo aumentar o desempenho da empresa e de seus colaboradores.

Ademais, é comum encontrar gestores de segurança pública que pouco ou nada sabem sobre a aplicação dos princípios e modelos de gestão, principalmente ao se tratar de uma área tão específica como a segurança pública, e isso dificulta o desenvolvimento de um ambiente de trabalho, fazendo com que a instituição fique menos eficiente e produtiva. Nesse sentido Rolim esclarece que:

Via de regra, os gestores da segurança pública no Brasil são pessoas que pouco ou nada sabem sobre o tema e que, não raro, administram suas pastas com a sensibilidade aguçada por objetivos eleitorais. Os governantes, por seu turno, quando pensam em "resultados" em segurança pública, apostam em projetos que permitam a capitalização política em curto prazo, desprezando todas as iniciativas que demandem um tempo maior de maturação. Na maior parte das vezes, autorizam as políticas na área sem que estas tenham sido selecionadas a partir de um diagnóstico competente e sem que elas próprias sejam momentos coerentes dentro de um plano racional de segurança. Como

tais iniciativas não são avaliadas, não é possível afirmar nada a respeito da sua eficácia. Os eventuais "resultados" serão sempre aqueles que seus proponentes divulgarem como peças de marketing (ROLIM, 2007, p. 38).

Portanto, o objetivo desse artigo é analisar a utilização da Gestão de Pessoas nas instituições de segurança pública, identificar o tipo de Gestão que utilizam, descrever o plano de cargos e carreiras e verificar se as competências individuais estão sendo bem aproveitadas.

Assim, é primordial aprofundar o conhecimento acadêmico em relação à Gestão de Pessoas nas Instituições de Segurança, pois desta forma pode-se chegar a um modelo mais eficaz. Até porque, as informações coletadas poderão ser utilizadas para dar um direcionamento às instituições de segurança em relação à gestão, bem como será bastante relevante para a população em geral, pois através do conhecimento a sociedade poderá exigir dessas instituições uma prestação de serviço mais eficiente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é, por excelência, uma das mais importantes funções do administrador, seja na área da administração pública ou privada, pois proporciona ao gestor ou ao responsável pelos recursos humanos a capacidade de desenvolver um conjunto de habilidades, métodos, políticas e práticas, cujo objetivo principal é fortalecer o capital humano dentro das organizações (SOBRAL; PECI, 2013).

Esse fortalecimento será adequadamente efetivo a depender de qual modelo de gestão de pessoas será desenvolvido na organização, pois um modelo de gestão de pessoas bem estruturado e com domínio das técnicas metodológicas é essencial para obtenção de resultados mais eficientes e contribui para o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. (MAXIMINIANO, 2006).

O modelo de gestão deve considerar às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas, qualidade institucional e valorização da organização, uma gestão eficiente proporciona qualidade a instituição e valor humano aos seus colaboradores (MAXIMINIANO, 2006). Nesse sentido Ribeiro (2007) pontua que um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias

atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas. Assim, o gestor de pessoal tem a função de administrar as pessoas no seu ambiente institucional e em sua totalidade, e para isso é essencial o conhecimento do conceito e das técnicas utilizadas para melhor detectar as competências individuais dos seus colaboradores e isso envolve todo um processo de descoberta, que se inicia do recrutamento e seleção até a qualificação. Todo esse processo está atrelado a gestão de pessoas, pois o gestor coloca todo o seu empenho para que a sua capacidade de gerenciar e administrar seja a responsável pelo sucesso da organização.

Ademais, sabemos que os principais objetivos da gestão de pessoas são: garantir uma comunicação interna eficiente, gerenciar a partir de competências, incentivar o treinamento e o desenvolvimento permanente dos profissionais, bem como motivar os colaboradores, encorajando o entrosamento e o trabalho em equipe. (MAXIMINIANO, 2006).

Desta forma, é imprescindível que o administrador aplique todo o seu conhecimento na gestão de pessoas, utilizando o que tem de mais moderno na área do saber para que a instituição alcance seus objetivos e metas. Na sabedoria do renomado autor Maximiano em seu conceito de administrar pessoas:

Para administrar pessoas usando os conceitos mais avançados, é preciso aprender a lidar com as competências, que são os atributos que uma pessoa deve ter para desempenhar as responsabilidades ou funções de seu cargo. Enquanto o cargo descreve as tarefas e as responsabilidades, as competências são os comportamentos que o ocupante do cargo deve apresentar e são descritas como comportamentos ou ações observáveis, que exprimem as habilidades, conhecimentos, atitudes, experiências e outros atributos, até mesmo as emoções, que o cargo exige para um desempenho superior (MAXIMIANO, 2006, p. 130).

As pessoas estão por trás de todos os trabalhos realizados em uma empresa e não é exagero dizer que são o seu principal ativo, bem como geri-las adequadamente contribuirá para o sucesso da organização. “As pessoas constituem o mais valioso recurso da organização. Devemos tratar as pessoas como pessoas. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável.” (CHIAVENATO, 2006, p. 142).

Para realizar a tarefa de gerir pessoas, muitas empresas elaboram modelos para conseguir alcançar os melhores resultados. E existem vários modelos de gestão, assim, cabe a cada organização escolher o modelo ideal para o seu negócio.

2.2 PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Devido a diversidade dos modelos de gestão, será abordado apenas os mais relevantes para esse estudo. Assim, a Gestão Democrática é um modelo de gestão que valoriza muito os talentos organizacionais. Nessa gestão o objetivo do líder democrático é manter a equipe sempre unida, compartilhando conhecimentos para alcançar os objetivos comuns, sempre optando pelo trabalho em equipe, consultando os colaboradores sempre que novos desafios e demandas surgirem na empresa (FERRACCIU, 2021).

Esse tipo de gestão prioriza uma participação mais ativa dos colaboradores, os quais tem voz na instituição e suas ideias são valorizadas, pois isso faz com que os profissionais busquem, com mais afinco, adquirir conhecimentos e desenvolver suas habilidades, e com isso poderem contribuir cada vez mais com a equipe.

A Gestão Inspiradora é um modelo de gestão de pessoas que se baseia em uma importante premissa: se somos positivamente inspirados, fazemos melhor e nos tornamos melhores naquilo a que nos propomos a fazer. A Gestão Inspiradora pode ser entendida como a capacidade que um líder possui para inspirar as pessoas, tem por característica exigir uma grande dedicação do líder em adotar bons hábitos dentro da organização (FERRACCIU, 2021). Isso faz com que a execução das tarefas e as conquistas de resultados sejam bem mais recompensadoras.

Já a Gestão Autoritária ou Autocrática é um tipo de gestão muito comum em algumas instituições, mas são mais vistas naquelas que tem um forte grau de concentração das decisões. Nesse modelo o líder autocrático é aquele que centraliza todas as decisões em suas mãos não deixando margem para uma atuação efetiva dos seus colaboradores, sendo que apenas ordena que eles cumpram tarefas pré-estabelecidas. Quando esse tipo de gestão é aplicado de forma contínua, gera desmotivação na equipe e barra o desenvolvimento dos talentos, deixa a organização estagnada (FERRACCIU, 2021).

A Gestão Meritocrática representa um modelo justo e bem direcionado de gestão de pessoas. Aqui, cada profissional tem seu valor baseado no esforço que empenha e nos resultados alcançados em favor da organização (FERRACCIU, 2021).

É a oportunidade que os funcionários tem de mostrar o seu valor, pois a gestão por mérito traz grandes benefícios aos colaboradores, que se sentem motivados a desenvolver suas

habilidades, e isso é muito bom para a organização, haja vista que certamente colherá os frutos advindos desse empenho.

Na Gestão com Foco em Resultados há uma participação maior dos profissionais, já que as responsabilidades são divididas. Nele há uma tendência a fortalecer o trabalho em equipe, pois juntos eles conseguem encontrar soluções inovadoras para as questões e demandas que se apresentam em cada tipo de organização (FERRACCIU, 2021).

Assim, resumidamente, é possível perceber que: A Gestão Democrática surgiu quando um superior hierárquico procura manter a equipe sempre unida, compartilhando conhecimentos em prol de alcançar os objetivos comuns. A Gestão Inspiradora é quando o líder inspira seus colaboradores a executar as tarefas em busca das conquistas e dos resultados. Na Gestão Autoritária ou Autocrática o superior centraliza todas as decisões em suas mãos não deixando margem para uma atuação efetiva dos seus colaboradores. Já a Gestão Meritocrática ocorre no momento da progressão funcional, quando leva em consideração as habilidades e qualificações que cada um dos profissionais de segurança possui. E a gestão com foco em resultados é aquela em que o líder deve deixar que a equipe tenha liberdade criativa para que os resultados sejam alcançados.

Nesta perspectiva, as instituições podem utilizar um ou mais de um modelo de gestão, ou seja, cada departamento da empresa poderá utilizar modelos diferentes de gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada para a realização deste artigo foi a pesquisa documental das principais legislações específicas, abordando os pontos mais relevantes da estrutura organizacional das instituições. Para tanto foram utilizadas diversas formas de consulta, como consulta manual e eletrônica.

Assim, um documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tais como filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres”. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador. (FIGUEIREDO, 2007)

A pesquisa documental abrange uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura, de análise e de interpretação de legislações, livros e artigos publicados sobre

o assunto, abordando os pontos mais relevantes da estrutura organizacional das instituições, os quais poderão servir à fundamentação teórica do estudo. (FIGUEIREDO, 2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A sociedade está cada vez mais participativa nas questões de ordem pública, principalmente na área social e de segurança pública, exigindo maior qualidade nos serviços prestados. E nessa perspectiva, surge a necessidade da utilização de instrumentos que aperfeiçoem a gestão de pessoas nas instituições de segurança, desde a sua seleção até a qualificação dos colaboradores para torná-los mais eficientes.

A gestão de pessoas nas instituições de segurança pública segue os mesmos princípios e formas de outras instituições, no entanto, por se tratar de instituições focadas especificamente na segurança da população utilizam critérios de seleção mais rigorosos, rígidos e criteriosos. No entanto, nas suas atividades administrativas segue as diretrizes comuns as outras empresas e principalmente no que tange a seleção de pessoas qualificadas e capacitadas. Assim, devido essa semelhança, podemos estabelecer uma comparação com outras organizações, até mesmo com aquelas que fazem parte do âmbito privado. Nesse quesito trago à baila os conhecimentos das autoras Pereira e Brunaldi que citam:

Quando se fala em GRH em organizações públicas, as formas de gerir são comparadas com as organizações privadas. Apesar das empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, observamos semelhanças, especialmente, no seu ‘produto’ principal: as pessoas. Em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, que colaboram com o sucesso das organizações. Além disso, podemos considerar que o procedimento de administrar as pessoas nesses setores é praticamente o mesmo, o que muda principalmente é a função social, a cultura organizacional e a legislação específica do ramo de atividade (PEREIRA; BRUNALDI, 2014, p. 26).

Sendo assim, considera-se que a gestão de pessoas, nessas instituições, é responsável também por administrar o capital humano das instituições e utilizar técnicas que consistem numa série de atividades integradas que são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, objetivando contribuir para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização (GIL, 2007).

Além disso, as instituições de segurança pública, em especial as instituições militares, são instituições pautadas nos princípios da hierarquia e disciplina, e na sua gestão de pessoas utilizam alguns métodos que também são usados por várias instituições civis, como a forma de

ingresso de seu pessoal, que é através do concurso público, no qual tem várias fases. As fases ou etapas são geralmente divididas em cinco: Prova objetiva; Exame de saúde; Teste físico; Exame psicológico ou psicotécnico e Investigação social. Após todas essas etapas os aprovados seguem para um curso de formação que tem duração variada conforme a patente ou graduação, bem como o tempo de duração do curso difere para cada estado da federação, no entanto seguem basicamente um mesmo padrão na estrutura de formação. Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2009).

Dessa forma, que o processo de recrutamento e seleção nessas instituições ocorrem da seguinte maneira: através do preenchimento dos cargos vagos mediante concurso público, em que cada etapa da seleção representa um momento de decisão, visando a aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado.

Desta forma, o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que reúnem condições para ingressar na instituição, objetivando a seleção daqueles que reúnem os melhores requisitos buscados pelo recrutador (CÂMARA et.al. 2003).

Após a formação os profissionais de segurança pública começam a exercer suas atividades prestando um serviço ostensivo de segurança pública, e para isso contam com uma estrutura hierarquizada distribuída em Postos e Graduações, conforme art. 8º do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, (BRASIL, 1969, Art. 8º), seguida pela maioria dos estados, com a seguinte configuração:

Art 8º A hierarquia nas Polícias Militares é a seguinte:

a) Oficiais de Polícia:

- Coronel
- Tenente-Coronel
- Major
- Capitão
- 1º Tenente
- 2º Tenente

b) Praças Especiais de Polícia:

- Aspirante-a-Oficial
- Alunos da Escola de Formação de Oficiais da Polícia.

c) Praças de Polícia:

- Graduados:
- Subtenente
- 1º Sargento
- 2º Sargento
- 3º Sargento
- Cabo
- Soldado.

Uma forma de iniciar uma melhoria na organização e fortalecer o desenvolvimento, motivação e o clima organizacional nas equipes seria enxugar o quadro de cargos e funções, que no âmbito das instituições de segurança pública militares são compostos por Postos e Graduações. Pois, segundo (RIBEIRO, 2007) para que haja uma boa gestão de pessoas é necessário a realização de ações de engajamento, desenvolvimento e motivação de equipes, melhoria no clima organizacional e feedback constante, bem como identificar e desenvolver novas lideranças.

Assim, tudo isso contribuiria bastante para uma estrutura mais sólida e eficiente, o que causaria menos impactos nas comunicações e nos relacionamentos interpessoais dos componentes da corporação, bem como fortaleceria a instituição e motivaria o efetivo em relação a progressão na carreira, proporcionando, assim, uma melhoria no clima organizacional da instituição.

As instituições de segurança pública militares estaduais possuem uma disciplina e hierarquia semelhante à das Forças Armadas, elas possuem dois quadros, os dos oficiais e das praças. Ao ingressar como profissional de segurança, o primeiro cargo ocupado é de soldado, que é o cargo inicial na hierarquia.

Os cargos são divididos por hierarquia e para ingressar em qualquer um deles é preciso entrar por meio de um concurso público. Dentro destas instituições há diversas oportunidades para a progressão, e, na maioria dos estados os requisitos para a promoção são bastante semelhantes.

Apenas o estado de Pernambuco que, com o advento da LEI COMPLEMENTAR Nº 320, de 23 DEZ 2015, (PERNAMBUCO, 2015) implementou mais uma modalidade de progressão, chamada de Promoção por Antiquidade Decenal. Uma modalidade de promoção que ocorre a cada dez anos de efetivo serviço. Assim, a progressão nas instituições de segurança pública militares se dá por Antiquidade, Merecimento, Bravura e Post mortem, conforme dispõe

o Art. 4º, incisos, I, II, III e IV da LEI COMPLEMENTAR Nº 134, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2008, (PERNAMBUCO, 2008) *in verbis*:

Art. 4º As promoções serão realizadas pelos critérios de:

- I - antiguidade;
- II - merecimento;
- III - bravura e;
- IV - *post mortem*.

Parágrafo único. Em caso de justa causa, devidamente comprovada, poderá haver promoção em ressarcimento de preterição.

Por Antiguidade a promoção se dá quando do surgimento da vaga, em que será contemplado o mais antigo na escala hierárquica. Por merecimento será avaliado o currículo do profissional de segurança e através da soma da pontuação que é distribuída em três fichas funcionais de avaliação, Ficha de Pontuação Objetiva, Ficha de Avaliação Funcional e Ficha de Promoção, que será preenchida pelo policial, pelo Comandante e pela Comissão de Promoção de Praças, respectivamente.

Na ficha de pontuação Objetiva serão analisados todos os cursos, graduações, pós-graduação, mestrado e doutorado, além das medalhas, elogios e quantidade de flagrantes realizados pelo profissional, etc. Já na Ficha de Avaliação de Desempenho Funcional, avaliada pelo Comandante, será verificado as qualidades pessoais e funcionais do policial, como: assiduidade, iniciativa, responsabilidade, relacionamento interpessoal, qualidade do trabalho, dentre outros. A avaliação de desempenho funcional permite à Administração implementar um aperfeiçoamento constante, uma vez que possibilita levantar dados quanto à qualidade de seus servidores e traçar um perfil quanto ao grau de capacitação, tanto técnica como produtiva desses trabalhadores (SANTOS, 2014).

A ideia, portanto, é não apostar todas as fichas no momento da admissão por meio do concurso público, mas também avaliar partes essenciais do serviço público, como a qualidade do trabalho, quantidade do trabalho, autossuficiência, iniciativa, tirocínio, colaboração, ética profissional, conhecimento do trabalho, aperfeiçoamento funcional, compreensão dos deveres e aspectos complementares tais com: assiduidade, pontualidade, disciplina.

Assim, é possível perceber que o modelo de gestão de pessoas utilizado é o da Gestão Meritocrática, até porque no modelo atual de promoção e progressão estabelecido no plano de cargos e carreira destas instituições, predomina o modelo de promoção por merecimento. O plano de cargos e carreiras dos profissionais de segurança pública passou a seguir o que preconiza a LEI Nº 13.954, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2019, a qual Altera a Lei nº 6.880, de

9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, e reestrutura a carreira militar, bem como dispõe sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares. Essa lei revogou dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.

Assim, houve a mudança do Plano de Previdência Próprio para o Sistema de Proteção Social dos Militares, o qual modificou o tempo de contribuição dos militares, que antes era de 30 anos, agora passando para 35. Bem como, incluiu um pedágio de 17% para os que já faziam parte da corporação. Essas mudanças foram implantadas junto com a reforma da previdência dos trabalhadores civis, medida esta que tenta ajustar e equilibrar as contas públicas federais e estaduais.

Portanto, novas mudanças serão necessárias para ajustar as leis estaduais ao que foi decidido e aprovado na lei federal, para que haja adequação e harmonia entre as legislações e uma uniformidade nacional em relação ao Sistema de Proteção Social dessas instituições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas nas instituições de segurança pública é um tema que desperta interesse à sociedade contemporânea, até porque contribui para a adequação do trabalho realizado pelos profissionais dessa área no cumprimento de suas funções sociais. Assim, ao analisar a gestão de pessoas das instituições de segurança pública é possível perceber que elas não diferem tanto das instituições privadas, bem como utilizam, em suas organizações, vários modelos de gestão, podendo até mesmo haver a conjugação desses modelos.

Ao analisar, em especial, as instituições de segurança pública militares estaduais foi possível perceber que o modelo de gestão de pessoas utilizado nessas instituições é o Modelo de Gestão Meritocrática, haja vista que a modalidade atual de progressão estabelecida no seu plano de cargos e carreira predomina a promoção por merecimento. Ademais, as progressões, por antiguidade, bravura e post mortem, dependem de um fato futuro e determinado, porém de ocorrência indeterminada. Antigamente as instituições de segurança pública militares exigiam para ingresso em suas corporações o ensino fundamental incompleto, com o passar dos tempos o nível intelectual foi evoluindo gradativamente, passando-se a exigir nível médio completo e

em alguns estados nível superior completo. No entanto, hoje podemos encontrar nas corporações vários bacharéis em diversas áreas, como: engenharia, medicina, direito, psicologia, administração, dentre outras. Alguns desses profissionais preferiram seguir a carreira militar ao invés de seguir em sua profissão para qual foram formados. Mas, infelizmente, esses profissionais não são aproveitados por estas instituições, são talentos que ficam inerte sem poder contribuir para uma melhor prestação de serviço à sociedade.

Muitas vezes esses profissionais se deparam com situações em que os seus conhecimentos adquiridos na graduação poderiam ser utilizados pela instituição, mas, no entanto, a gestão de pessoas dessas corporações falham quando deixam de aproveitar as habilidades e as formações desses profissionais. Assim, há de se esperar que em um futuro não tão distante, essas instituições evoluam e comecem a aproveitar os talentos que compõem sua organização, possibilitando que eles utilizem seus conhecimentos para os quais foram formados dentro e fora da instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 out. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969**. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0667.htm. Acesso em: 08 out. 2021.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4695/GASPARY%2C%20ELIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 out. 2021.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**, 2006. Rio de Janeiro: Elsevier, 6. ed. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

FERRACCIU, S. **Modelos de gestão de pessoas: conheça os 12 principais**. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/modelos-gestao-de-pessoas>. Acesso em 18 ago.2021.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2. ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FISCHER, A. L.; ARELLANO, E. B.; REIS, G. G. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 13. ed. 2002, p. 12.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo, Atlas, 2009.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. de O. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.128.

PEREIRA, J. A.; BRUNALDI, K. R. **Gestão de Pessoas**. Ponta Grossa: UEPG/NUTEAD, 2014. v. 1. 105p.

PERNAMBUCO. **Lei Complementar nº 134, de dezembro de 2008**. Dispõe sobre a carreira de Praça e o Quadro de Oficiais de Administração nas Corporações Militares Estaduais, sobre o Quadro de Especialistas da Polícia Militar de Pernambuco - PMPE, e dá outras providências. Recife, PE: Assembleia Legislativa. Disponível em: <http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=2&numero=134&complemento=0&ano=2008&tipo=TEXT> OATUALIZADO. Acesso em: 06 out. 2021.

READ, W. Upward communication in industrial hierarchies. **Human Relations**, v. 15, p. 3-15, 1962. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4695/GASPARY%2C%20ELIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 out. 2021.

RIBEIRO, E. I. B. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

ROLIM, M. Caminhos para inovação em segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, n. 1, p. 32-47, 2007.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 111-115.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2013.