



**INSTITUTO IGARAPÉ**  
a think and do tank



# **O RECONHECIMENTO COMO UM ESTÍMULO A BOAS PRÁTICAS:**

uma agenda de valorização policial

apoio

**República.org**



MARÇO DE 2021

APRESENTAÇÃO .....	1
1. O TRABALHO E A VALORIZAÇÃO POLICIAL ....	3
2. A AGENDA DE VALORIZAÇÃO POLICIAL .....	7
EIXO 1. DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	10
EIXO 2. AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DO TRABALHO POLICIAL .....	14
EIXO 3. SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA.....	17
EIXO 4. EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO .....	21
EIXO 5. DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DE PESSOAS DENTRO DA INSTITUIÇÃO ....	23
EIXO 6. COMUNICAÇÃO SOCIAL .....	25
3. PRESSUPOSTOS E PONTOS DE ATENÇÃO ..	27
4. VALORIZAÇÃO POLICIAL NA PRÁTICA: O QUE JÁ ESTÁ SENDO FEITO.....	30

# APRESENTAÇÃO<sup>1</sup>

A publicação “O reconhecimento como um estímulo a boas práticas: uma agenda de valorização policial”, parceria entre o Instituto Igarapé e o República.Org, tem como objetivo ampliar e qualificar a discussão sobre como motivar os profissionais da área de segurança pública a desenvolverem um bom trabalho. Promover a qualidade de vida e valorizar os bons profissionais que são responsáveis por garantir a segurança da população é uma forma de investir na segurança pública de excelência. Afinal, reconhecemos que a atividade policial é desafiadora e exige da sociedade um cuidado especial com esses profissionais.

Para elaborar a agenda, partimos do mapeamento das iniciativas de valorização que estão sendo implementadas nas instituições de segurança pública no país (Secretarias de Segurança, Polícia Militar e Polícia Civil). Somado a isso, entrevistamos policiais e conduzimos conversas com pesquisadores e gestores públicos envolvidos com essa temática. Junto aos nossos consultores, analisamos o que já é feito e quais os caminhos que ainda são necessários para fortalecer essa temática.

O resultado apresentado neste documento tem como alvo dois públicos distintos, porém complementares. Em primeiro lugar, está direcionado aos gestores da segurança pública estadual, como forma de enfatizar a importância da gestão de pessoas e da valorização policial entre os aspectos relevantes das políticas públicas de segurança. Além disso, o presente documento está direcionado a

---

1 Melina Risso, Diretora de Programas do Instituto Igarapé e Terine Husek, pesquisadora são as principais autoras deste documento. A Agenda foi preparada com a colaboração de gestores das Secretarias de Segurança Pública e Defesa Social, de Instituições de Polícias Militares e Instituições de Polícias Cíveis de diferentes estados. Foram consultores dessa pesquisa Coronel José Vicente da Silva Filho e Delegado Fernando Veloso. As autoras gostariam de agradecer a Dandara Tinoco e Isis Araújo pelo apoio na pesquisa.

especialistas em gestão de pessoas no setor público, oferecendo subsídios para que esses profissionais se atentem às especificidades da profissão policial ao tratarem das políticas para melhorarem a gestão pública.

Dessa forma, a agenda apresenta diferentes aspectos que precisam ser considerados no campo da valorização policial, trazendo práticas promissoras que estão sendo desenvolvidas nos estados, mas também desafios que precisam ser discutidos entre diversos profissionais para que se possa traçar os caminhos para superá-los.

Para isso, o documento está dividido em quatro partes. A primeira traz uma breve reflexão sobre o trabalho policial e as diversas dimensões que precisam ser levadas em conta quando se fala em valorização policial; a segunda apresenta os eixos e as principais estratégias de valorização policial para os gestores que querem fortalecer essas iniciativas em suas instituições; a terceira trata dos aspectos que os gestores precisam estar atentos quando forem implementar uma política ampla de valorização policial; e a última exhibe as iniciativas promissoras que já estão sendo implementadas em diferentes estados do país, como forma de inspirar os gestores que querem fortalecer suas ações de valorização.

Esperamos que as páginas que seguem sirvam de inspiração para que o bom trabalho policial receba cada vez mais atenção e que consigamos, assim, motivar mais profissionais a seguir por esse caminho.

Boa leitura!

# 1. O TRABALHO E A VALORIZAÇÃO POLICIAL

# 1. O TRABALHO E A VALORIZAÇÃO POLICIAL

Para falar de valorização policial, motivação dos profissionais e reconhecimento do bom trabalho realizado é preciso discutir o trabalho policial em si. A profissão policial apresenta uma série de desafios que tornam sua atuação especialmente difícil. No campo da segurança pública, espera-se que os profissionais realizem serviços complexos e que envolvem recorrentemente interações com pessoas. Ainda que novas ondas de tecnologia cheguem de forma crescente à área, o trabalho dos policiais ainda será, por muito tempo, um serviço que demanda relações diretas e presenciais entre indivíduos.

Desempenhar essa função não é fácil: seja pela enorme quantidade de leis que norteiam o trabalho policial, pelo conjunto de regras e de competências que precisam ser desenvolvidos em sua atuação diária ou pelos riscos envolvidos. Além disso, na maior parte das vezes, as pessoas estão sob algum grau de estresse durante o contato com policiais, mesmo em situações rotineiras, como quando um policial pede documentos a um motorista, dificultando que a interação ocorra calmamente.

Apesar dos profissionais da segurança pública serem conhecidos pelo trabalho vinculado ao uso da força, na maior parte do tempo, o policial não precisa fazer uso dela. No dia a dia, as habilidades mais usadas são a disposição para ouvir atenta e pacientemente as pessoas, a capacidade de acalmar uma situação em que os ânimos estão acalorados e a mediar conflitos. Além disso, existe uma série de funções nas instituições nas quais é raro que o policial precise utilizar armas ou força física, como por exemplo, ao analisar as dinâmicas criminais de uma determinada área ou atender quem chega à uma delegacia para registrar uma ocorrência. Apesar do trabalho policial exigir, em alguns momentos, que o profissional demonstre coragem para agir, isso ocorre de maneira muito pontual em sua rotina e é mais comum em alguns setores específicos da instituição policial. Portanto, uma política de valorização precisa considerar essas diferentes dimensões do trabalho para que incentivos corretos possam ser planejados e equilibrados. Sabemos que o policial está no centro de uma política de segurança pública bem sucedida e por isso, além de rigorosamente selecionados,

eles precisam ser bem preparados e ter condições de trabalho adequadas. Além da formação, o comportamento do policial também é influenciado pelos incentivos que as instituições dão aos seus profissionais. Por isso, compreender e discutir o que é valorizado e reconhecido pelas polícias é tão fundamental para o resultado do trabalho policial.

Historicamente, o trabalho policial é enaltecido pelos atos de coragem exercidos por seus profissionais, passando a mensagem tanto para os policiais como para toda a sociedade de que o trabalho de polícia se resume aos atos de heroísmo. Essa adesão ao espírito guerreiro, que apenas valoriza os profissionais que estão dispostos a se envolver no que se considera uma “violência justa”, é o comportamento mais incentivado dentro das instituições policiais. Esse *ethos* também faz parte do senso comum amplamente disseminado sobre o papel do policial.

Essa retórica apresenta os policiais como soldados na linha de frente de uma guerra interminável para preservar a ordem e a vida das pessoas “de bem” contra outras forças. Essa visão tem efeitos perversos sobre o trabalho que as instituições oferecem, sobre a maneira como a sociedade enxerga o trabalho policial e acaba por minar boa parte das relações entre a polícia e a sociedade. Além disso, também traz efeitos maléficos ao policial, que se enxerga, enxerga seu próprio trabalho e interage com ele apenas pelo viés do combate. Todo o resto é sinal de fraqueza.

Quando a instituição coloca todas as fichas de valorização e reconhecimento nesse tipo de atitude, que, na prática, corresponde aos atos de bravura, deixa de incentivar habilidades fundamentais para o trabalho policial. Entre as boas práticas estão o bom atendimento ao público, a excelência técnica para a investigação de crimes, as ações de inteligência para prevenção da criminalidade e a melhoria da relação com a comunidade.

Além disso, muitos profissionais padecem por não atenderem às expectativas do guerreiro, isto é, aquele que não adoce, que não sente medo e que é invencível. Não é à toa que a saúde mental dos profissionais da segurança pública é um tema de grande preocupação.

Trabalhar nessa área traz uma série de desafios aos servidores que não se resolve apenas com coragem. Todos precisamos estar atentos a isso – instituições, profissionais e sociedade.

Promover essa reflexão não tem como objetivo defender o abandono do reconhecimento da bravura, afinal, essa é uma característica que faz parte do trabalho da polícia. Entretanto, é necessário que haja um melhor equilíbrio entre essa e outras características tão importantes para o trabalho policial, como aquelas que incentivam o diálogo do policial com o público, que fomentam a confiança e que permitem construir parcerias comunitárias duradouras. Esse tipo de reconhecimento e incentivo é que informará aos próprios policiais e também à população que o trabalho necessário para a efetivação de uma política de segurança eficaz é mais do que puramente a repressão. Por isso, é tão relevante que a valorização policial contemple todas essas dimensões. Além de incentivar essas características, uma agenda abrangente de valorização policial precisa cuidar do policial, incluindo a atenção à sua saúde física e mental, criação de programas de treinamento e capacitação que desenvolvam as competências para atuar nas diversas dimensões da segurança pública e, principalmente, que motivem o policial a desempenhar todas essas funções.

A agenda aqui apresentada não pretende ser exaustiva, mas colocar luz em aspectos que precisam estar no foco das instituições de segurança pública, além de fazer parte das discussões de outros setores da sociedade que pretendem melhorar os serviços públicos no Brasil. Apontar esses caminhos pelo foco positivo, isto é, incentivando determinados comportamentos em vez de puramente punir aqueles indesejáveis, é a estratégia adotada por esta agenda.

## **2. A AGENDA DE VALORIZAÇÃO POLICIAL**

## 2. A AGENDA DE VALORIZAÇÃO POLICIAL

A publicação “O reconhecimento como um estímulo a boas práticas: uma agenda de valorização policial” foi elaborada com o objetivo de destacar a importância de se discutir amplamente a gestão de pessoas e a valorização dos profissionais dentro do campo da segurança pública, ampliando seu foco para além do reconhecimento dos atos de bravura. Por isso, convidamos os gestores da segurança pública estadual para mergulharem nessa temática e refletirem sobre o que está sendo implementado e o que pode ser ampliado. Aos especialistas em gestão de pessoas no setor público, o convite é para examinarem as peculiaridades que envolvem o profissional policial, contribuindo com esse debate para soluções mais abrangentes.

Esse capítulo foi estruturado a partir de eixos temáticos e diferentes estratégias que precisam ser levadas em consideração em termos de valorização policial, conforme resumido no Quadro 1.

Quadro 1: Principais eixos e estratégias de valorização policial

<b>Eixo</b>	<b>Estratégias</b>
<b>1. Diagnóstico e planejamento operacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapear o perfil do efetivo policial, suas demandas e necessidades.</li> <li>2. Mapear e definir as características dos cargos ou postos existentes.</li> <li>3: Mapear as vulnerabilidades e os riscos à saúde física e mental dos policiais.</li> <li>4: Mapear fatores de estresses associados e que interferem no trabalho.</li> <li>5: Distribuir efetivo para equalizar a carga de trabalhos dos policiais.</li> <li>6: Prover equipamentos adequados.</li> <li>7: Prever escalas de trabalho adequadas, que preservem as condições físicas e mentais dos policiais.</li> </ol>
<b>2. Avaliação e reconhecimento do trabalho policial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar critérios amplos, claros e transparentes para avaliar o trabalho policial.</li> <li>2. Desenvolver programas de Gestão por Resultados.</li> <li>3. Enfatizar a aprendizagem com objetivo de correção nas ações disciplinares.</li> </ol>
<b>3. Saúde e qualidade de vida</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver programas voltados à promoção da saúde e à prevenção do adoecimento.</li> <li>2. Desenvolver programas voltados à saúde mental.</li> <li>3. Desenvolver programa de atenção aos policiais vítimas (feridos e falecidos).</li> <li>4. Elaborar programas de incentivo ao autocuidado.</li> <li>5. Desenvolver programas de melhoria das condições de trabalho.</li> <li>6. Elaborar programas de preparação para a aposentadoria/reserva.</li> </ol>
<b>4. Educação, capacitação e sensibilização</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formatar programas de capacitação contínua.</li> <li>2. Desenvolver programas de capacitação itinerante.</li> </ol>
<b>5. Desenvolvimento dos gestores de pessoas dentro da instituição</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar os gestores de unidades e os supervisores para gerirem pessoas.</li> <li>2. Acompanhar, reconhecer e valorizar os bons gestores de pessoas dentro da instituição.</li> </ol>
<b>6. Comunicação social</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de melhoria da comunicação interna.</li> <li>2. Programas de melhoria da imagem institucional.</li> </ol>

# EIXO 1. DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL

É sabido que para implementar programas ou ações efetivas em qualquer área é necessário ter um bom conhecimento sobre aquilo que se pretende influenciar. Com a valorização policial não é diferente. Se a intenção é desenvolver ações que motivem seus profissionais, é necessário conhecer profundamente as pessoas que atuam nas instituições e suas condições de saúde física e mental, os aspectos organizacionais e o ambiente em que executam seu trabalho.

A produção de conhecimento é pré-requisito para decidir qual melhor estratégia deve ser colocada em prática para potencializar aspectos positivos e diminuir aspectos negativos que envolvem a profissão. Nesse cenário, cada instituição precisa ter em mente o levantamento das seguintes informações.

## Estratégia 1. Mapear o perfil do efetivo policial, suas demandas e necessidades

**Qual importância?** Traçar um perfil amplo dos policiais em suas diferentes funções, apontando suas necessidades, demandas e anseios é de suma importância para conseguir propor ações efetivas com maior aderência ao público-alvo. Para isso, é necessário levantar informações como: sexo, raça, idade, estado civil, condição sócio-econômica, local de moradia, número e perfil dos dependentes, trabalhos desenvolvidos antes de entrar na instituição, formação prévia do policial, cursos desenvolvidos na instituição, interesses dentro da instituição, dificuldades enfrentadas, entre outras.

## **Estratégia 2.** Mapear e definir as características dos cargos ou postos existentes

**Qual importância?** A descrição detalhada de cargos ou postos e as funções existentes na instituição auxilia os gestores a entenderem quais perfis profissionais são necessários para ocupar os diferentes cargos, assim como qual a formação específica e as capacitações necessárias para que eles possam dar conta das demandas sob sua responsabilidade. É importante ressaltar que essa descrição precisa ser atualizada com alguma frequência, uma vez que novos desafios vão surgindo com o passar do tempo e algumas funções deixam de fazer sentido, enquanto outras surgem, como por exemplo, quando novas tecnologias são inseridas no contexto do trabalho policial.

## **Estratégia 3.** Mapear as vulnerabilidades e os riscos à saúde física e mental dos policiais

**Qual importância?** Entender quais os principais problemas de saúde física e mental que os policiais enfrentam e quais os principais motivos de afastamento do trabalho é fundamental para elaborar ações preventivas e de melhoria da qualidade de vida dos profissionais. Vale a pena aprofundar o estudo nas motivações que geram incapacidade laborativa por longo período. O mapeamento pode ser elaborado a partir de informações dos setores responsáveis pela perícia médica, como também pode ser realizado um levantamento pela própria equipe de saúde, de psicologia ou de assistência social da instituição.

## **Estratégia 4.** Mapear fatores de estresse associados e que interferem no trabalho

**Qual importância?** O trabalho policial é bastante desgastante e costuma afetar emocionalmente os profissionais. Realizar um mapeamento dos principais fatores que geram estresse auxilia no planejamento de ações preventivas, reduzindo inúmeros problemas para a vida profissional, pessoal e social dos servidores. No caso do estresse, o mapeamento precisa ser constante, uma vez que a mudança de cenário, como uma crise econômica ou até mesmo uma pandemia, pode gerar diferentes níveis de estresse, exigindo diferentes tipos de intervenções por parte dos gestores.

## **Estratégia 5.** Distribuir efetivo para equalizar a carga de trabalhos dos policiais

**Qual importância?** Os policiais em qualquer ponto do estado, sejam civis ou militares, devem ter demandas de serviços equivalentes. Assim, a distribuição de efetivo das unidades policiais deve levar em consideração critérios como população, extensão da área, índices criminais e fatores especiais como demandas de turismo, estações de transportes coletivos, existência de presídios etc. Áreas excessivamente sobrecarregadas devem ter seus limites revistos para a equalização da carga de trabalho, sejam chamadas de emergências policiais, sejam procedimentos burocráticos das delegacias.

## **Estratégia 6.** Prover equipamentos adequados

**Qual importância?** Os policiais, principalmente os alocados em atividade operacional, devem receber armamento e equipamentos de proteção individual acautelados como carga pessoal. Por questões de segurança dos profissionais, o Estado deve confiar arma de proteção bem como outro equipamento de proteção individual (como colete balístico) ao policial quando ele se desloca para o serviço ou retorna à sua residência. Para isso, devem ser programadas aquisições desses equipamentos para que todo o efetivo operacional seja atendido, bem como sejam feitas as reposições necessárias em decorrência da validade.

## **Estratégia 7.** Prever escalas de trabalho adequadas, que preservem as condições físicas e mentais dos policiais

**Qual importância?** A capacidade de vigilância e de reações adequadas às situações de perigo podem ser comprometidas se o policial for submetido à carga horária excessiva e se seu direito ao descanso não for respeitado. Por isso, em todo o planejamento das atividades operacionais deve ser assegurado o descanso necessário. A alimentação de qualidade também precisa ser prevista em todo turno de trabalho, com vale-alimentação que permita refeição minimamente saudável. Além da saúde do policial, a medida tem um efeito positivo uma vez que é percebida pelo policial como preocupação da administração.

## EIXO 2. AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DO TRABALHO POLICIAL

Existem diferentes estratégias para reconhecer os profissionais que desenvolvem um trabalho alinhado com os preceitos institucionais, como também para dar visibilidade àqueles que se destacam na realização de suas funções. Do ponto de vista do desenvolvimento profissional, a possibilidade de progressão na carreira de forma contínua e com critérios claros, motiva os profissionais a alinharem o seu trabalho com o que a instituição valoriza, buscando novos conhecimentos e desafios. Além disso, tem uma importante função de disseminar aos policiais o que é esperado e qual o caminho que deve ser percorrido para crescer, ocupando postos mais altos, e ser reconhecido institucionalmente. Por isso, defendemos um melhor equilíbrio na valorização entre todas as habilidades necessárias para um bom desempenho do trabalho policial. Afinal, os incentivos e reconhecimento são essenciais para motivar os policiais a seguirem esse norte. Vale ressaltar que este eixo é central para estruturar as outras estratégias de valorização e para que passem de fato a gerar resultados relevantes. Se não conseguirmos ampliar o espectro avaliado e reconhecido, todo o resto irá padecer.

## **Estratégia 1.** Elaborar critérios amplos, claros e transparentes para avaliar o trabalho policial

**Qual importância?** Os critérios que são utilizados para o reconhecimento do trabalho policial são de suma importância para avaliar o trabalho desenvolvido por eles. Por isso, é fundamental ampliar o entendimento sobre o que é o bom trabalho policial, conseguindo reconhecer as diferenças entre as funções dentro da polícia de maneira equilibrada, indo além dos critérios exigidos pelos policiais alocados em unidades especiais de força, afinal, essas unidades representam apenas uma pequena parte da polícia. Criar comissões mistas dentro da instituição pode auxiliar no desenvolvimento destes critérios ampliados, assim como tentar fazer um diálogo com especialistas ligados à temática de gestão de pessoas no setor público. Além disso, será preciso informar aos servidores sobre quais critérios serão levados em conta na promoção para que o profissional tenha esse norte para o seu desenvolvimento.

## **Estratégia 2.** Desenvolver programas de Gestão por Resultados

**Qual importância?** Em um cenário em que os crimes contra a vida e crimes contra o patrimônio são bastante expressivos, reconhecer os esforços dos profissionais para reduzi-los pode se mostrar bastante profícuo. Os Programas de Gestão por Resultado são aqueles em que há a integração entre o trabalho da polícia civil e da polícia militar em um território e se investe na melhoria da gestão de informação sobre os crimes ocorridos, elaboram-se metas de redução de crimes e se reconhece aqueles que conseguiram cumprir a meta. Esses programas auxiliam a instituição a comunicarem claramente o resultado final que esperam da atuação dos policiais, motivando-os a elaborar estratégias para atingir o fim esperado. Todavia, esses programas devem também reconhecer outros fatores para além dos indicadores criminais, como a qualidade de atendimento da população.

### **Estratégia 3.** Enfatizar a aprendizagem com objetivo de correção nas ações disciplinares

**Qual a importância?** A ação disciplinar sobre erros cometidos deve ter como foco a aprendizagem com vistas à correção. As punições descabidas e humilhantes, com desrespeito ao subordinado, constituem fator de tensão interna e erosão da autoridade dos chefes. Esses tipos de punições são frequentemente um ingrediente que estimula manifestações coletivas altamente lesivas às instituições policiais e à própria sociedade, como as traduzidas nas greves e ações de boicote da atividade policial. Os profissionais que se mostram incapazes de se adaptar aos valores e às normas da instituição, depois das tentativas de reeducação, devem ser encaminhados para exclusão dos quadros.

## **EIXO 3. SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA**

A natureza do trabalho policial apresenta inúmeras dificuldades e, conseqüentemente, apresenta riscos constantes à vida e à saúde física e mental do profissional. Sendo assim, falar de valorização profissional é quase sinônimo de dizer que é necessário implementar programas ou ações relacionadas à promoção da qualidade de vida no trabalho e à prevenção do adoecimento.

Vale destacar que boa parte das instituições contam com uma equipe de saúde própria e que podem desenvolver programas específicos. As que não possuem, podem pensar em parcerias com outras instituições ou universidades para desenvolverem este trabalho.

Para além de realizar o atendimento aos policiais e seus familiares em si, é importante refletir sobre como as informações geradas pelos atendimentos podem se transformar em conhecimento institucional acerca do estado físico e mental dos profissionais, assim como a instituição pode se estruturar para atuar de maneira preventiva e promover a qualidade de vida de seus profissionais.

Dentro do eixo de saúde e qualidade de vida, algumas estratégias podem ser colocadas em prática:

## **Estratégia 1.** Desenvolver programas voltados à promoção da saúde e à prevenção do adoecimento

**Qual importância?** Melhorar a qualidade de vida dos servidores e evitar que os policiais adoçam impactam diretamente a qualidade do serviço prestado por estes profissionais. Um profissional em péssimas condições de saúde, dificilmente conseguirá desenvolver seu papel de maneira adequada, sem contar aqueles que precisarão ser afastados por longos períodos do trabalho. Para isso, as instituições policiais devem desenvolver programas destinados a monitorar periodicamente a saúde dos profissionais, realizar intervenções antes que as doenças apareçam ou se agravem e realizar campanhas permanentes de cuidados e alertas sobre sintomas de problemas de saúde.

## **Estratégia 2.** Desenvolver programas voltados à saúde mental

**Qual importância?** Devido à natureza da atividade policial, faz-se necessário reconhecer que os policiais estão entre os servidores públicos mais propensos a desenvolverem problemas relacionados à ansiedade, à depressão, aos transtornos de estresse pós-traumático, ao alcoolismo e/ou à dependência de drogas. Portanto, é preciso investir em programas de atenção à saúde mental desses profissionais e enfrentar esse tema, a partir da quebra de estereótipos sobre os agentes de segurança pública como representantes da força e da imunidade e a importância de estar atento ao adoecimento psíquico. Gestores e supervisores operacionais devem ser treinados para identificar sinais de provável sofrimento mental em seus subordinados para recomendar encaminhamento a especialistas.

### **Estratégia 3.** Desenvolver programa de atenção aos policiais vítimas (feridos e falecidos)

**Qual importância?** A atividade policial ligada diretamente a eventos criminais pode colocar em risco os profissionais. A instituição deve estar preparada para estes eventos, planejando ações de redução de risco, bem como dando suporte aos profissionais que se ferem no desenvolvimento do seu trabalho e também para a família dos servidores que perdem suas vidas. O desafio institucional dentro dessa estratégia é conseguir traçar diferentes ações para prevenir que os policiais sejam feridos ou, no pior caso, venham a falecer durante a atividade profissional. Para isso, entender de forma ampla todos os cenários e condições que expõem a vida dos profissionais e debater constantemente esse tema com diversos atores pode auxiliar que os gestores sejam capazes de planejar ações diversificadas. Esse tema deve ser objeto de programa permanente de instruções e debates sobre protocolos de segurança, principalmente com o pessoal operacional.

### **Estratégia 4.** Elaborar programas de incentivo ao autocuidado

**Qual importância?** Atualmente, a má alimentação, o sedentarismo e os elevados níveis de estresse são responsáveis por boa parte dos problemas de saúde. Neste sentido, sensibilizar o profissional para a importância de se conhecer e cuidar da saúde, através da boa alimentação, da prática de atividades físicas e do controle do estresse, auxilia o profissional a melhorar sua qualidade de vida. Entretanto, para que esta estratégia seja válida, a instituição também precisa estar atenta para os desencadeadores de estresses internos e se responsabilizar por buscar formas de diminuí-los. Como exemplo pode-se citar a dificuldade de comunicação entre os policiais da ponta e seus superiores, as longas jornadas de trabalho a que os profissionais são submetidos, a dificuldade de se conseguir uma alimentação adequada durante sua atividade laboral, entre outros.

## **Estratégia 5.** Desenvolver programas de melhoria das condições de trabalho

**Qual importância?** Trabalhar em um ambiente agradável pode ajudar os profissionais a se sentirem bem e a motivá-los para desenvolver um bom trabalho. O significado sobre o que é um ambiente agradável pode ser muito amplo, como alojamentos e ranchos adequados, salas bem iluminadas e ventiladas, equipamentos de proteção adequados, entre outros. Portanto, o desenvolvimento de estratégias nesse âmbito precisa estar relacionado a uma pesquisa junto ao efetivo que indique as maiores dificuldades estruturais em sua rotina de trabalho e quais caminhos possíveis para ajustá-los.

## **Estratégia 6.** Elaborar programas de preparação para a aposentadoria/reserva

**Qual importância?** Os policiais costumam passar longos períodos dedicados à instituição, sendo a maior experiência profissional de boa parte desses servidores. Neste sentido, se preocupar em prepará-los para esse novo cenário é uma forma de retribuir o empenho dos profissionais, além de informar para todos os policiais que a instituição se preocupa desde o primeiro até os últimos dias dedicados à profissão. Vale ainda destacar que o impacto da aposentadoria é amplo e precisa ser pensado em todas as suas frentes: preparação psicológica, orientações jurídicas e documentais, assim como orientações financeiras.

## **EIXO 4. EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO**

A profissão policial exige uma formação inicial específica. Portar armas, atender e registrar ocorrências e lidar com pessoas são tarefas que precisam de uma formação logo na entrada. Nenhuma pessoa se torna policial automaticamente ao ser aprovada em um concurso público. Ela precisa passar pelos bancos das escolas ou academias de polícia.

Entretanto, ao longo da carreira policial, os profissionais vão ocupando funções diferentes, encontram desafios novos em seu dia-a-dia e que se modificam com frequência na nossa sociedade. A atuação prática costuma naturalizar realidades e comportamentos complexos, afastando-os de uma reflexão crítica sobre o que está acontecendo. Portanto, para além da formação básica, as capacitações rotineiras e para todo o efetivo, observando as diferentes funções que precisam ser desempenhadas dentro da instituição, mostra aos policiais que existe uma preocupação sobre o trabalho que estão desenvolvendo e os incentiva a agir de acordo com as diretrizes institucionais voltadas ao cuidado da população.

## **Estratégia 1.** Formatar programas de capacitação contínua

**Qual a importância?** Oferecer capacitações de maneira frequente possibilita que os profissionais possam crescer tanto no campo profissional, como pessoal, dando ferramentas mais adequadas para o desenvolvimento do trabalho. Nesse sentido, nota-se que o eixo de ensino e sensibilização também tem conexão com ações de melhoria das condições de trabalho, uma vez que oferece mais conhecimento e prepara melhor os profissionais para atuarem, deixando-os mais confortáveis e motivados em sua rotina. Convém um programa completo de temas relevantes e práticos a serem explorados em diversos formatos: manuais, aplicativos, preleções rápidas ao entrar de serviço, apresentações de uma a duas horas por mês e imersão de 40 horas uma vez ao ano. O pessoal operacional deve ainda ser submetido a treinamento de tiro de pelo menos 200 disparos por ano. Os sistemas de treinamento das polícias devem ter sistema de avaliação por amostragem para acompanhar a qualidade da atualização profissional.

## **Estratégia 2.** Desenvolver programas de capacitação itinerante

**Qual a importância?** Oferecer capacitações aos policiais na própria unidade em que estão alocados, pode ajudá-los a entender as conexões entre aquilo que está sendo ensinado e sua prática, não separando essas duas realidades. Além disso, nesse eixo, assim como no eixo de saúde, vale estar atento à localização das sedes das academias, escolas ou centros de formação. Unidades regionais devem ser adaptadas para servir de base de capacitação complementar para atualização dos policiais. Em princípio, cada batalhão da PM e cada seccional da Polícia Civil, que agregam três a cinco unidades territoriais, devem oferecer programas de atualização.

## EIXO 5. DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DE PESSOAS DENTRO DA INSTITUIÇÃO

Em uma instituição composta por inúmeras unidades em que estão alocados centenas de policiais, a execução da gestão de pessoas não pode estar centralizada em apenas um órgão. Cada gestor de unidade ou supervisor de equipe, para além da capacitação na gestão criminal, também precisa estar atento aos profissionais que trabalham diariamente consigo, seja observando o trabalho que desenvolvem, motivando-os a melhorar e reconhecendo quando fazem um bom trabalho, seja atento à saúde física e mental desses profissionais ou às necessidades de capacitação.

### **Estratégia 1.** Capacitar os gestores de unidades e os supervisores para gerirem pessoas

**Qual a importância?** Oferecer nos cursos de formação dos comandantes e chefes de equipes ou unidades capacitações sobre aspectos modernos de gestão de pessoas. Esse é o primeiro passo para prepará-los para estarem atentos aos policiais sob sua responsabilidade. São esses gestores que terão maior capacidade de acompanhar os profissionais e, para isso, deverão ser capacitados a respeito de fatores humanos que melhoram ou pioram o desempenho dos policiais no trabalho. Além disso, oferecer capacitações rotineiras nessa temática, de forma a atualizar os gestores e chamar atenção constante para o tema, pode ser bastante eficaz na valorização dos policiais.

## **Estratégia 2.** Acompanhar, reconhecer e valorizar os bons gestores de pessoas dentro da instituição

**Qual a importância?** Para além de capacitar e acompanhar os gestores de unidades em sua função de gestores de pessoas também é importante dar melhores ferramentas para que possam desenvolver esse trabalho. Para isso, recomenda-se levantar as dificuldades encontradas, criar discussões sobre elas e como resolvê-las na prática, bem como abrir a possibilidade de reconhecer os comandantes ou chefes que conseguem desenvolver um bom trabalho nessa função. Essa também é uma forma de fortalecer a visão de que gestão de pessoas em seus aspectos amplos é uma preocupação da instituição.

## EIXO 6. COMUNICAÇÃO SOCIAL

A comunicação é uma ferramenta estratégica dentro das corporações, uma vez que pode garantir que os valores institucionais sejam conhecidos e entendidos tanto pelo público interno como pelo público externo. A comunicação interna pode auxiliar os policiais a se engajarem com esses valores. Além disso, como o trabalho policial é um trabalho de relacionamento humano, ela se torna uma poderosa ferramenta de comunicação na prática. Se a interação do policial com a população comunicar uma intenção de cuidado, o trabalho dos policiais será muito facilitado e a imagem da polícia melhorada.

Para isso, é fundamental que a instituição amplie o espectro de ações que considera bem-sucedidas e conseqüentemente passíveis de serem divulgadas. Limitar-se apenas às operações policiais, apreensão de armas e drogas, ou prisões realizadas tem dois efeitos: por um lado, faz com que os próprios policiais tenham uma visão reduzida sobre a sua função e por outro, toda interação entre o policial e a população será compreendida como ação decorrente de assunto criminal. Ainda que essas ações sejam importantes, é necessário ampliar o entendimento dos policiais e também da população sobre o que é trabalho de polícia, assim como é necessário que os policiais que não estejam alocados em unidades especiais ou exerçam atividades puramente de repressão também se reconheçam como importantes agentes dentro da instituição.

## **Estratégia 1.** Programa de melhoria da comunicação interna

**Qual a importância?** Em instituições em que há profissionais atuando em todas as partes do estado, em turnos distintos de trabalho e com rígida hierarquia, como é o caso das polícias, falar de valorização profissional envolve a comunicação. Assim, para que a comunicação interna esteja entre as estratégias de valorização policial, ela precisa ser planejada de forma que divulgue as mensagens institucionais para todo o efetivo. Para além disso, ela precisa funcionar no caminho oposto também, permitindo que os policiais conversem com seus superiores diretos e indiretos, de forma a se sentirem ouvidos, vistos e reconhecidos. Para isso, devem ser criados mecanismos para que os policiais participem dos diagnósticos dos problemas e da apresentação de sugestões para melhorias do trabalho. Também deve se instituir instrumentos para que os policiais comuniquem suas insatisfações e queixas sobre problemas ocorridos no trabalho e mesmo questões pessoais.

## **Estratégia 2.** Programas de melhoria da imagem institucional

**Qual a importância?** Desenvolver uma estratégia de comunicação sobre a diversidade da atividade policial, destacando outras ações que não apenas aquelas voltadas às operações, pode melhorar a imagem institucional e impactar a percepção das pessoas sobre os policiais. Além disso, esse tipo de comunicação aumenta a autoestima dos policiais que não estão alocados nas unidades especiais, uma vez que passam a ser reconhecidos também por seus pares. Portanto, as ações voltadas à melhoria da imagem institucional podem estimular os policiais a serem mais respeitados em suas relações cotidianas e, conseqüentemente, que se relacionem com a população de forma diferente, criando um círculo virtuoso.

# 3. PRESSUPOSTOS E PONTOS DE ATENÇÃO

### 3. PRESSUPOSTOS E PONTOS DE ATENÇÃO

Para além dos eixos e estratégias acima apresentados e que precisam ser considerados para a implementação de uma agenda de valorização policial, outras condições se destacam como necessárias para a efetivação de práticas promissoras nesse tema.

Em primeiro lugar, a valorização policial precisa ser pensada como uma política transversal. De acordo com os eixos apresentados na seção anterior, nota-se que as iniciativas voltadas à valorização policial estão presentes em diferentes setores institucionais, sendo assumidas por diversas diretorias e coordenadorias tais como, o setor de Gestão de Pessoas, de Saúde, de Psicologia, de Assistência Social, de Promoção, de Ensino, de Comunicação Social, de Planejamento, entre outros. No entanto, apesar de as iniciativas terem sido apresentadas como eixos independentes, um programa de valorização policial precisa ser **integrado e articular todos os eixos apresentados nesta agenda para mostrar aos policiais sua importância na instituição.**

No levantamento de dados para a construção da agenda, identificamos que cada estado possui uma estrutura própria de segurança pública e, portanto, cada um deve elaborar seus próprios arranjos institucionais para tratar da valorização dos seus profissionais. Entretanto, isso não pode ser uma desculpa para deixar que esses arranjos ocorram por interesse individual de cada chefe ou comandante de uma unidade específica. **É necessário que a valorização policial seja um princípio norteador da política de segurança pública e, conseqüentemente, seja refletido em um programa estruturado institucionalmente voltado ao desenvolvimento da gestão de pessoas dentro das polícias.** Além disso, para conseguir implementar as ações de forma coordenada, monitorar se estão gerando resultados e corrigir desvios, a instituição deve criar uma comissão de acompanhamento das ações de valorização de forma que as diretorias e coordenadorias possam planejar e conversar sobre o tema frequentemente, acompanhando a implementação das iniciativas/ações.

Outro aspecto bastante importante quando se fala de gestão de pessoas e valorização policial é considerar que as estratégias e ações cheguem a todos os profissionais. De um lado é fundamental analisar se todas as funções e comportamentos esperados dos policiais estão contemplados no programa e por outro se todos os policiais têm acesso ao programa de valorização. Quando o reconhecimento é direcionado a apenas um tipo de trabalho, como por exemplo, as ocorrências de repressão ou os atos de bravura, boa parte do que é necessário para se alcançar bons resultados na segurança pública, fica em segundo plano. O reconhecimento é um importante incentivo para fomentar comportamento. Na dimensão do acesso, é importante considerar a localização das unidades de saúde e de ensino, que costumam estar alocadas na capital ou na região metropolitana dos estados, e como isso afeta os policiais alocados no interior. Portanto, viabilizar formas de interiorizar as estratégias de valorização auxilia tanto na motivação como na universalização do programa na instituição.

# 4. VALORIZAÇÃO POLICIAL NA PRÁTICA: O QUE JÁ ESTÁ SENDO FEITO

## 4. VALORIZAÇÃO POLICIAL NA PRÁTICA: O QUE JÁ ESTÁ SENDO FEITO

O levantamento das informações sobre as iniciativas de valorização que já estão sendo realizadas nos mostrou que o espectro do que se entende por valorização policial é bastante amplo, existindo formas diferentes de interpretar o que são iniciativas voltadas para esse fim. Em linhas gerais, boa parte do entendimento sobre Valorização Policial é baseado nas diretrizes propostas pela Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP/MP, referente ao Programa Nacional de Qualidade de Vida para Profissionais de Segurança Pública – PRÓ-VIDA, criado em 2010. O projeto teve como objetivo a valorização do profissional de segurança pública por meio da redução dos riscos de morte, assim como a prevenção do adoecimento durante o exercício das atividades laborais.

Com a implantação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), a partir da Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, o PRÓ-VIDA passou a fazer parte dos meios e instrumentos para a implementação da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS). Assim, assumiu a função de elaborar, implementar, apoiar, monitorar e avaliar os projetos de programas de atenção psicossocial e de saúde no trabalho dos profissionais de segurança pública e defesa social, bem como a integração sistêmica das unidades de saúde dos órgãos que compõem o SUSP.

Esses dois instrumentos são utilizados amplamente pelas instituições para descrever e justificar quais são as iniciativas desenvolvidas nos estados. Dessa forma, boa parte das respostas recebidas vieram de diretorias ou coordenadorias de saúde das instituições, informando sobre atendimento médico, psicológico e de enfermagem. Programas que levam a equipe de saúde às unidades de modo a aferir pressão, monitorar taxa glicêmica, vacinar, dar instruções de saúde e realizar ginásticas laborais também aparecem de forma recorrente. Outro aspecto observado nesse campo é que apesar dessas iniciativas da área de saúde levantarem muitas informações sobre o estado físico e mental dos seus profissionais, são raras as instituições que utilizam esse conhecimento para estruturar programas mais amplos e efetivos.

Outro ponto que também apareceu no levantamento são ações voltadas ao ensino e à sensibilização dos policiais em temas afetos ao desenvolvimento do seu trabalho. Tanto as ações de ensino, como as de promoção à saúde e prevenção do adoecimento, costumam ficar restritas a policiais que atuam próximos ao comando ou à chefia, uma vez que as ações são oferecidas pelas unidades específicas que ficam alocadas na capital ou na região metropolitana dos estados.

Quanto às iniciativas ligadas diretamente ao reconhecimento profissional, elas geralmente se referem à entrega de medalhas, condecorações e méritos aos profissionais. Essas iniciativas estão descritas em leis orgânicas das instituições e não possuem um papel apenas figurativo de reconhecimento, mas têm impacto direto na progressão da carreira dos policiais, uma vez que estes prêmios são descritos na ficha funcional e analisados ao longo de toda a vida profissional do policial. Entretanto, de forma geral, o policial reconhecido é aquele que cometeu um ato de extrema coragem ou aquele que participou de uma ocorrência que conseguiu fazer uma grande apreensão de armas e drogas, ou até mesmo realizou prisões. Raramente encontram-se profissionais reconhecidos por outros motivos.

Além disso, embora as iniciativas relacionadas ao mapeamento do perfil da tropa e de seu ambiente de trabalho sejam fundamentais para planejar e implementar ações estruturantes de valorização policial, essas raramente são realizadas. As instituições até chegam a mencionar que existe uma sistematização de informação sobre seu efetivo, entretanto são raros os exemplos de utilização dessas informações para estruturar programas de valorização profissional.

Por fim, vale destacar que boa parte do que foi mapeado e está descrito nessa seção se refere ao planejamento de iniciativas interessantes. Todavia, ao implementá-las, as polícias relataram uma série de desafios o que dificulta sua efetivação. Os motivos mais recorrentes são falta de orçamento, falta de equipe para executá-las e não priorização pelos gestores.

Nota-se assim que o fato de não existir na maior parte dos estados uma política de valorização policial sistêmica, abrangendo todo o leque de cuidados necessários com a força de trabalho, revela o imaginário do policial “guerreiro”, que não precisa de atenção, e a negligência do Estado com o profissional da segurança pública. É importante ressaltar que grande parte do sucesso nos resultados da segurança pública depende do difícil trabalho desses profissionais em suas comunidades.

Apresentamos a seguir diferentes ideias e iniciativas promissoras que já começaram a ser implementadas por diversas instituições estaduais e que podem gerar resultados bastante positivos se houver investimento por parte dos gestores. Seguindo o formato da agenda, a apresentação das ações será dividida conforme os eixos e as estratégias propostos no Quadro 1.

## EIXO 1. DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL

**Estratégia 1.** Mapear o perfil do efetivo policial, suas demandas e necessidades

➤ Gestão Orientada por Indicadores Humanistas (GEOIN-H) - POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA

**Objetivo:** Realizar uma investigação prévia da percepção dos policiais militares e do nível de satisfação no ambiente laboral, através de 38 indicadores humanistas apresentados em um questionário, cujas respostas tabuladas e trabalhadas permitem nortear as demandas e necessidades do efetivo.

**Ações desenvolvidas:** Em virtude dos indicadores de “assistência psicossocial” e “assistência à saúde” terem sido os piores avaliados pelos policiais militares, foram construídos equipamentos para este fim:

1. “Espaço Viver Bem”: uma casa acolhedora que dispõe de psicólogos, psiquiatra e assistentes sociais para cuidar da saúde psicológica e social do policial militar;
2. “Núcleo de Fisioterapia da Polícia Militar”: composto por fisioterapeutas, estrutura física, aparelhos especializados para atender da melhor forma possível os profissionais de segurança pública.
3. “Pilates Solo” representa um projeto piloto que busca combater doenças ocupacionais e atender as necessidades preventivas no campo da fisioterapia.
4. “Aumento de especialidades clínicas” para acompanhamento da saúde física dos policiais por médicos especializados na Policlínica da Polícia Militar.

## Censo Social 2020 - CONHECENDO A REALIDADE SOCIAL DO POLICIAL MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

**Objetivo:** Levantar e analisar os dados sociais sobre o efetivo, a partir de 48 perguntas sobre a composição do grupo familiar, a composição financeira familiar, habitacional, os aspectos de saúde, atividade social e de lazer, com o intuito de mapear as necessidades reais para proposições assertivas que visem o bem-estar e a valorização do policial e seus dependentes.

**Ações desenvolvidas:** Devido a pandemia, o cronograma de implementação dessa ação foi atrasado. Entretanto, espera-se que os dados coletados e analisados sirvam de base para a proposição de ações que visem a melhorar a qualidade de vida do militar e, conseqüentemente, o seu desempenho na sua atividade laboral. O resultado deste trabalho também servirá como orientador para aplicação do Fundo de Assistência Social (FAS).

## ➤ Pesquisa de Clima Institucional – POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA

**Objetivo:** Realizar levantamento sobre as percepções de policiais sobre o clima organizacional, de forma a propor melhorias acerca das questões relacionadas ao clima e cultura organizacional. A partir da aplicação de questionário desenvolvido pela própria instituição e de entrevista com gestores e policiais. A instituição possui uma plataforma própria (LimeSurvey hospedado na intranet) na qual o questionário é encaminhado para todos os policiais por meio do e-mail de cada um deles e o policial responde sem ser identificado.

**Ações desenvolvidas:** A pesquisa está sendo realizada e, espera-se, a partir das respostas, formar grupos de trabalho que consigam absorver as informações produzidas e utilizá-las como subsídios para ações. Nestes grupos de trabalho (comissões de gestão de clima) estarão presentes gestores e policiais voluntários, além da Gestão de pessoas e outros setores envolvidos e estratégicos para o alcance das mudanças sugeridas. A proposta é que as soluções sejam pensadas e implementadas pelos próprios policiais, com o suporte da alta gestão.

### **Estratégia 3.** Mapear as vulnerabilidades e riscos à saúde física e mental dos profissionais

## ➤ Comissão de Acompanhamento da Saúde Ocupacional do Servidor – CASOS– POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL

**Objetivo:** Acompanhar profissionais que estejam com incapacidade laborativa total por longo período ou em incapacidade laborativa parcial com restrições laborais por equipe de saúde ocupacional e profissionais da área psicossocial. Para isso, a Junta Médica Oficial encaminha esses profissionais para a CASOS, que emite relatório estatístico consolidado com a finalidade de atualizar os gestores da PCDF. A pesquisa para adequação do trabalho às condições morfofisiológicas do servidor policial, acometido de incapacidade laborativa, decorre de princípios da

ergonomia ocupacional com pesquisa no perfil profissiográfico do cargo, na Classificação Brasileira de Ocupação e na literatura da psicodinâmica do trabalho, ou seja, a busca da aproximação entre o trabalho prescrito e o trabalho prático.

**Ações desenvolvidas:** A CASOS se reúne semanalmente para avaliar e acompanhar os servidores, emitindo relatório padronizado de cada servidor com a finalidade de instruir decisões da Junta Médica Oficial. Assim, ao acolher e acompanhar os servidores com incapacidade laborativa parcial, que são reinseridos nos diversos departamentos policiais, os demais servidores passam a ter conhecimento de que há um suporte institucional no caso de necessitarem do mesmo tipo de amparo, o que ocasiona uma percepção de que “no mesmo ambiente em que posso adoecer, também sou amparado”.



Grupo de epidemiologia e pesquisa do comando de saúde – GEP –  
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

**Objetivo:** Estudar e analisar a situação de saúde dos policiais militares que estão na ativa, a partir de critérios da ciência, para nortear a política de saúde da Polícia Militar de Goiás.

**Ações desenvolvidas:** O Grupo foi criado em 2014 e realiza diversas ações: 1) mapeamento da saúde do policial, a partir de uma gama ampla de informação de diferentes corpos técnicos vinculados ao Centro Integral da Saúde do Policial Militar - CISPM: médicos, dentistas e psicólogos; 2) informatização dos atestados de afastamento dos Policiais Militares pela Medicina do Trabalho que também servirão de subsídios para esse acompanhamento; 3) supervisão de pesquisas referentes à saúde do Militar. Possui a Revista Brasileira Militar de Ciência, em parceria com a Faculdade da PM, que publica artigos científicos com a temática de interesse à saúde dos militares; 4) Fórum de discussão sobre o impacto da atividade laboral na saúde do Policial Militar, com participação representativa de comandantes, oficiais e praças; 5) anualmente, utiliza os insumos levantados para estabelecer as políticas de saúde que ocorrerão no ano seguinte.

➤ Mapeamento permanente do perfil epidemiológico e de vulnerabilidades da tropa – BRIGADA MILITAR DO RIO GRANDE DO SUL

**Objetivo:** Realizar o acompanhamento da saúde do policial, de forma a servir como subsídio para a implementação de políticas de saúde mental.

**Ações desenvolvidas:** As informações servem como subsídio para estruturar o Programa Anjos que visa capacitar Militares Estaduais voluntários para servirem como facilitadores junto à tropa, auxiliando na identificação precoce e no encaminhamento dos casos de adoecimento mental que necessitam de avaliação especializada, em especial situações envolvendo risco de suicídio. Outra ação importante neste âmbito é o acompanhamento dos profissionais para o enfrentamento da Covid-19.

➤ Perfil epidemiológico de agravos à saúde em policiais civis – POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA

**Objetivo:** analisar o perfil epidemiológico dos policiais civis de Santa Catarina entre 2011 e 2021, verificando associações com variáveis sociodemográficas e ocupacionais, visando subsidiar o direcionamento de ações preventivas para mitigar o absenteísmo causado por doenças. A análise quantitativa é realizada em softwares próprios, de afastamentos (tipo e período), análise de dados sociodemográficos, e aplicação de escalas e instrumentos de medida (versão adaptada do *Critical Incident History Questionnaire* [CIHQ] e o *Self-Reporting Questionnaire* [SRQ-20])

**Ações desenvolvidas:** Até o momento fez pouco uso dessas informações, mas a partir do cruzamento de dados com outras pesquisas e informações, por exemplo clima organizacional e programa de Gestão e avaliação do desempenho, será possível propor intervenções específicas conforme a região onde ocorrem os afastamentos. Esse levantamento servirá como base para analisar cargas de trabalho, redimensionar efetivo e condições gerais de trabalho e a proposta de intervenções itinerantes de promoção de

saúde e qualidade de vida no trabalho. Esse estudo também abrirá a possibilidade de ampliar a capacidade de elaborar propostas mais robustas de intervenção, assim como permitirá avaliar programas institucionais já realizados.

## EIXO 2. AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DO TRABALHO POLICIAL

**Estratégia 1.** Elaborar critérios amplos, claros e transparentes para avaliar o trabalho policial



Programa VALOREM - “Valorização e Reconhecimento do Mérito” (Portaria nº 649 de 25 de novembro de 2016) – POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

**Objetivo:** Reconhecer os profissionais que desempenham um bom trabalho, a partir da definição de pontuação para todas as ações executadas pelos policiais em diferentes cargos e, assim, valorizarem os policiais para além de um bom atendimento de ocorrência ou de um ato de coragem.

**Ações desenvolvidas:** A instituição criou indicadores de desempenho para avaliar de forma objetiva o trabalho do policial. Os indicadores permitem acompanhar desde a preparação profissional, intelectual e física dos policiais até a conduta e performance no ambiente de trabalho. Através de um software desenvolvido pela corporação, é possível acompanhar os indicadores de maneira dinâmica. Ao final de cada semestre o sistema contabiliza os pontos e fornece os resultados. São três níveis de classificação: 1º lugar do batalhão; 1º lugar da região e 1º lugar do estado. Para contemplar todas as atividades

desenvolvidas pelos policiais, o programa foi dividido em quatro etapas: atividades gerais de polícia ostensiva; atividades especializadas e de apoio operacional; atividades administrativas; atividades gerenciais. Policiais que executam atividades de polícia ostensiva são premiados em duas categorias: proatividade e pronta resposta. A polícia ambiental, rodoviária, montada e com cães são avaliadas por meio de planilhas específicas que são inseridas no programa VALOREM. O policial com maior pontuação na unidade recebe reconhecimento e aquele com maior pontuação no estado recebe reconhecimento público em um evento com a presença de toda a cadeia de comando da corporação.



Banco de Boas Práticas da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul (Portaria nº 255/2018/GAB/CH/PC) – POLÍCIA CIVIL DO RIO GRANDE DO SUL

**Objetivo:** A iniciativa possui sete objetivos: I. Disseminar boas práticas; II. Incentivar troca de experiências inovadoras; III. Melhorar a eficiência, eficácia, produtividade, organização, segurança, saúde e relacionamento (interpessoal e institucional); IV. alcançar as metas estratégicas fixadas pelos Órgãos de Direção Superior da Polícia Civil; V. melhorar a prestação dos serviços internos e externos; VI. aprimorar os processos de trabalho; VII. motivar, integrar e valorizar os servidores.

**Ações desenvolvidas:** A instituição elabora um edital informando sobre as inscrições de boas práticas. Consideram-se boas práticas as atividades, ações, sistemáticas ou experiências, devidamente implantadas em Órgão Policial e que possuam resultados práticos comprovados ou comprováveis. Os próprios policiais inscrevem as ações que realizam em um site específico. A boa prática, devidamente cadastrada e aceita pelo CVP, é submetida à aprovação da Corregedoria-Geral de Polícia – COGEPOL/PC. Depois de aprovada, é disponibilizada no ambiente virtual e pode ser visualizada pelos demais servidores da Polícia Civil, os quais poderão interagir por meio das ferramentas “Adotar”, “Curtir” e “Comentar”. As boas práticas aprovadas são submetidas à apreciação da Comissão Avaliadora, constituída pelos membros do Comitê de Valorização Profissional. Ao final, classificam-se as três melhores boas práticas em “Ouro”, “Prata” e “Bronze” e os

prêmios ofertados são: a) Placa ao órgão alusiva à classificação; b) Menção permanente no “Banco de Boas Práticas da Polícia Civil”; c) Portaria de Louvor emitida pelo Chefe de Polícia, com reconhecimento de trabalho policial relevante.

## **Estratégia 2.** Desenvolver programas de gestão por resultado

### ➤ Programa Bonificação por Resultado – SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE SÃO PAULO

**Objetivo:** Reduzir o crime no Estado de São Paulo, através do trabalho integrado e da atuação planejada das três instituições policiais (Polícia Militar, Polícia Civil e Polícia Científica) que compartilham responsabilidades.

**Ações desenvolvidas:** O programa estabelece metas de redução de índices de três indicadores: (i) Roubos (não considera o roubo a banco, tampouco o roubo de carga); (ii) Roubo e Furto de Veículos; e (iii) Vítimas de Letalidade Violenta (contabiliza o número de vítimas de latrocínio e homicídio doloso). As unidades que conseguem cumprir as metas são reconhecidas por meio do pagamento de bônus a todos os policiais alocados nelas.

### ➤ Sistema Integrado de Metas – INSTITUTO DE SEGURANÇA PÚBLICA DO RIO DE JANEIRO

**Objetivo:** Introduzir uma cultura de gestão nas forças de segurança do estado, reforçar a integração das Polícias Civil e Militar, bem como reduzir os índices de criminalidade, mais especificamente a Letalidade Violenta, o Roubo de Veículo e o Roubo de Rua. Nesse sentido, o SIM se configura como ferramenta para o monitoramento dos indicadores finalísticos, além de prover ferramentas para alcançar os resultados estabelecidos.

**Ações desenvolvidas:** Para alcançar seus objetivos, o SIM se estrutura em quatro grandes ações: a) Estabelecimento de um modelo de divisão geográfica com vistas à compatibilização das unidades territoriais das Polícias Civil e Militar por meio das 7 Regiões Integradas de Segurança Pública (RISPs), 39 Áreas Integradas de Segurança Pública (AISPs) e 138 Circunscrições Integradas de Segurança Pública (CISPs); b) Estabelecimento de uma rotina de reuniões de acompanhamento de resultados; c) Disponibilização de ferramentas de gestão para o diagnóstico e planejamento integrado das ações na área da segurança; d) Estabelecimento de um contrato de gestão de resultados a que se vincula remunerações variáveis na forma de prêmios pecuniários por atingimento das metas de redução da criminalidade.

## EIXO 3: SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA

### **Estratégia 1.** Desenvolver programas voltados à promoção da saúde e à prevenção do adoecimento

➤ Programa de Bem-Estar do Servidor da Polícia Civil do DF –  
PROBEM – POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL

**Objetivo:** Promover a saúde dos servidores no local de trabalho. O Programa foi estabelecido através da Norma de Serviço Nº 2, de 9 de agosto de 2016 (Publicada no Boletim de Serviço de 12/08/2016)

**Ações desenvolvidas:** Para isso, são realizadas uma série de estratégias: 1) palestras nas delegacias; 2) aplicação de questionário interativo sobre a saúde de cada servidor; 3) medição dos sinais vitais e biometria; 4) inserção dos dados do sistema de avaliação eletrônica de saúde; 5) consulta com escuta qualificada; 6) emissão de relatório “receita de saúde”; 7) emissão e análise de relatório epidemiológico com verificação de dados críticos; 8) reunião com servidores e gestores

para apresentar dados em busca de soluções; 9) vacinação; 10) encaminhamento para especialistas, preferencialmente na policlínica. Um aspecto importante é o uso de software especializado na área de saúde com questionário parametrizado para inserção de dados que otimiza o atendimento para ter mais foco na escuta qualificada. Além disso, preocupa-se em desenvolver um trabalho contínuo, já que não é possível abordar e resolver questões relacionadas ao objetivo de maneira célere. A quantidade de unidades alcançadas depende do número de equipes de saúde atuando. Em cinco anos de programa, foram atendidas todas unidades e 1200 servidores.

### ➤ Circuito de Qualidade de vida – POLÍCIA CIVIL DO MATO GROSSO

**Objetivo:** Levar anualmente a todas unidades institucionais serviços de prevenção e promoção em saúde e qualidade de vida no trabalho.

**Ações desenvolvidas:** O programa é desenvolvido a partir de uma série de estratégias: a) Informações sobre o comitê de Saúde através das assistência social; b) Mapeamento e gerenciamento de estresse e estresse pós-traumático através do serviço de psicologia; c) Orientação sobre peso e exame de bioimpedância por meio dos educadores físicos; d) Realização de audiometria e orientação sobre postura e alongamento, através do serviço de fisioterapia; f) Realização de teste glicêmico e aferição de pressão por meio dos enfermeiros; g) Realização de massagens rápidas.

### ➤ Projeto DAS ITINERANTE – POLÍCIA CIVIL DO PARÁ

**Objetivo:** Levar os serviços da Diretoria de Assistência à Saúde para todo estado.

**Ações desenvolvidas:** Semanalmente, em Belém e na Região Metropolitana, uma equipe de saúde da Polícia Civil - composta por médico, assistente social, psicólogo, odontóloga, fisioterapeuta, fonoaudióloga, enfermeira e técnicas de enfermagem - visitam uma delegacia para verificar a saúde física e mental dos servidores daquela unidade policial, além disso realizam campanhas de vacinação e

campanhas como “combate à pressão arterial” e “doação de sangue”. Nas unidades do interior, a frequência de atendimento acontece com menor frequência.

## **Estratégia 2.** Desenvolver programas voltados à saúde mental

➤ Programa de atenção ao suicídio – POLÍCIA MILITAR DA BAHIA

**Objetivo:** Oferecer aos policiais uma série de ações que chamem atenção para a problemática do suicídio, de forma a proteger os profissionais.

**Ações desenvolvidas:** O programa conta com quatro estratégias de ação realizadas anualmente: 1) Oficina de Capacitação para Agentes Multiplicadores em qualidade de vida para a prevenção da depressão e do suicídio, na qual esses agentes são treinados para agirem de forma preventiva e oferecer pronta resposta em casos em andamento, com participação de 60 policiais; B) Palestra sobre organizar para transformar a depressão, que promove a importância da organização do ambiente para transformação pessoal e profissional e trazer informações sobre a depressão, prevenção e cuidados, com a participação de 120 policiais; C) Roda de Terapia Comunitária, temática “Abraçando a vida contra a depressão e o Suicídio”, com a participação de 60 policiais; D) Equipe Multidisciplinar para realizar visitação, apoio e acompanhamento aos policiais militares e seus familiares em situação de risco. Nota-se que apesar de ter um espectro amplo de a oes, não são todos os policiais que participaram dessas atividades.

➤ Programa de Prevenção e Reabilitação a Ocorrência de Vulto e outros Cuidados – PROVOC – POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

**Objetivo:** Fomentar, por meio de atividades direcionadas, a reflexão e autoavaliação do policial militar que participou direta ou indiretamente de ocorrência de vulto, fazendo o rastreio de sintomas de Transtorno de Estresse Pós-Traumático – TEPT.

**Ações desenvolvidas:** A equipe oferece acolhimento e encaminhamento aos profissionais que passaram por ocorrências de vulto, orientando sobre fatores de risco e proteção, de forma a contribuir para a adoção de estratégias adequadas de enfrentamento e busca ativa de qualidade de vida. Nesse sentido, entende-se por ocorrências de vulto aquelas em que o policial militar em serviço ou em razão dele se envolvem em confronto armado que resulte em morte(s) e/ou pessoa(s) ferida(s).

➤ Programa Anjos – BRIGADA MILITAR DO RIO GRANDE DO SUL

**Objetivo:** Capacitar policiais voluntários de diferentes unidades para prestarem atenção em seus colegas e a identificar sinais de suicídio e, quando reconhecê-los, encaminhá-los à avaliação especializada da equipe de saúde. O foco principal é na prevenção e tem como objetivo específico: 1) formar multiplicadores locais que possam atuar em conjunto com os serviços de saúde mental; 2) contribuir para a redução da prevalência de comportamento suicida; 3) diminuir o estigma da doença mental na corporação; 4) promover boas práticas de saúde mental no efetivo.

**Ações desenvolvidas:** O programa começou a ser desenvolvido em setembro de 2020 com quatro etapas: 1) Abertura de um edital para os policiais interessados se inscreverem; 2) Realização de entrevistas individuais com os interessados (devido à pandemia, a entrevista será online); 3) Realização de uma avaliação do perfil desses policiais aprovados; 4) Todos os selecionados passarão por um curso de 155 horas/aula (grande maioria das aulas será em formato EAD). O curso contém 4 módulos: a) fatores de risco e vulnerabilidade; b) transtornos

mentais; c) comportamento suicida; d) prevenção, assistência e promoção da saúde mental. Além disso, também são aplicadas pela equipe especializada, nas inspeções Bienais de Saúde, escalas de rastreio de depressão e dependência química.

## ➤ Programa “Agentes de Valorização Policial” - SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO TOCANTINS

**Objetivo:** Formar uma rede de policiais para atuar na promoção da saúde e na prevenção de doenças; monitorar as situações de risco à saúde no ambiente de trabalho; estimular as práticas de liderança e os processos de formação de equipe no âmbito das unidades policiais; fortalecer os mecanismos de comunicação institucional; fomentar as práticas desportivas no âmbito da Polícia Civil do Estado do Tocantins; auxiliar no mapeamento de competências da instituição; e, atuar como relator da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

**Ações desenvolvidas:** A ação, que tem como público-alvo os profissionais da Secretaria da Segurança Pública, policiais militares, policiais civis e bombeiros militares, pretende realizar a formação e capacitação de uma rede de policiais nas temáticas de: a) atenção à saúde física e mental dos profissionais de segurança pública; b) saúde ocupacional e instituições de segurança; c) relações interpessoais e gestão da valorização policial. Assim, a presente capacitação viabilizará a formação adequada para o exercício das atividades no âmbito desse projeto correlato.

### **Estratégia 3.** Desenvolver programa de atenção a policiais vítimas (feridos ou falecidos)

➤ Redução de Riscos Ocupacionais e Vitimização Profissional –  
POLÍCIA CIVIL DA BAHIA

**Objetivo:** Reduzir os riscos ocupacionais e a vitimização dos policiais.

**Ações desenvolvidas:** A proposta apresenta cinco estratégias: a) implementar três Comissões Internas de Controle e Acompanhamento da Letalidade e Vitimização Policial (uma na Capital/RMS e duas no interior do Estado) que ajudem a reduzir os riscos ocupacionais e a vitimização profissional; b) Adquirir e implantar um Sistema de Registro, Controle e Notificação de Acidentes de Trabalho - NAS e Doenças Ocupacionais, visando produção de diagnósticos sobre índice de letalidade de vitimização (suicídio, confronto armado, etc.) e de afastamentos (transtornos mentais, deficiências físicas adquiridas em razão do serviço, lesões temporárias ou permanentes, etc) e de acidente de trabalho; c) Acompanhar, por meio da equipe de assistentes sociais, o policial hospitalizado para dar o suporte necessário ao servidor bem como a sua família; d) Firmar um Convênio no âmbito de Programa Habitacional do Estado, tendo por objeto a participação de policiais civis na aquisição de imóveis fora de área de riscos; e) Adquirir 3.000 Equipamentos de Proteção Individual - EPI (Coletes Balísticos).

## **Estratégia 4.** Elaborar programas de incentivo ao autocuidado

### ➤ Serviço de Atenção Global – POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ

**Objetivo:** Visa promover a prática autônoma e voluntária de hábitos alimentares saudáveis, contribuindo para o combate de doenças adquiridas por falta de prevenção e que ocasionam as cronicidades.

**Ações desenvolvidas:** A estratégia para o enfrentamento de problemas relacionados à má nutrição entre os policiais militares, como o excesso de peso e a obesidade é desenvolvida através de uma roda de conversa anual sobre alimentação saudável, mensuração de peso, circunferência abdominal e aferição de pressão arterial.

### ➤ Programa de Incentivo ao Autocuidado – POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

**Objetivo:** Estimular que os policiais militares desenvolvam comportamentos de autocuidado.

**Ações desenvolvidas:** Para que os resultados sejam alcançados, realiza-se: a) capacitação de diversos policiais militares com formação na área de educação física para coordenarem programas específicos de atividade física em todas as Regiões de Polícia Militar; b) aquisição de equipamentos para a montagem de academias em diversas unidades em todo o estado; c) palestras e eventos frequentes para estimular os policiais militares ao autocuidado; d) todos os cursos de formação e aperfeiçoamento da PMSC possuem a disciplina de Saúde Policial Militar nas grades curriculares.

## **Estratégia 5.** Desenvolver programas voltados para a melhoria das condições de trabalho

- Programa de adequação ergonômica – PROERGO – POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL

**Objetivo:** Realizar a avaliação do ambiente de trabalho.

**Ações desenvolvidas:** Em cada departamento/delegacia é realizada palestra para esclarecer sobre o programa e são abordados temas pertinentes à ergonomia no trabalho. Ao final do programa é realizado relatório ergonômico entregue ao diretor da unidade, que aponta necessidades de melhoria nos seguintes quesitos: a) temperatura e umidade do ar; b) mobiliário; c) ruído; d) risco biológico; e) risco de acidentes - EPI; f) organização do trabalho; g) melhoria na condição dos refeitórios e outros ambientes da unidade. O documento possui sugestões bem amplas de como melhorar o ambiente de trabalho do policial civil, ressaltando que um bom conhecimento sobre os fatores que impactam e ações simples podem gerar melhorias ergonômicas.

## **Estratégia 6.** Elaborar programa de preparação para aposentadoria/reserva

- Programa de Adaptação à Reserva – PARE (instituído pela Portaria no 11252/2018 – PM) – POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

**Objetivo:** Proporcionar aos policiais militares a oportunidade de planejar e orientar a transferência para a inatividade na direção de uma efetiva realização pessoal.

**Ações desenvolvidas:** O programa é dividido em duas fases: 1ª fase - Pedagógica que abordam temas das seguintes áreas: I - jurídica; II - saúde; III - lazer; IV - arte; V - esporte e atividade física; VI - educação;

VII - financeira; VIII - pessoal; IX - outras. As atividades/encontros definidos no programa são considerados como atos de serviço, não podendo os policiais militares participantes serem escalados em serviço operacional nas 12 (doze) horas que antecedem ou nas 12 (doze) horas posterior ao término da atividade, e, no caso de serviço administrativo, o PM será dispensado do expediente do dia da atividade. Concluindo satisfatoriamente a primeira fase, o policial militar terá direito de ingressar na segunda fase do PARE. 2ª fase - Benefícios e Concessões que podem ser usufruídos pelos policiais militares que aderirem ao programa: I - escolha do mês de gozo de férias regulamentares; II - prioridade na concessão de licença especial; III - dispensa de designação como executor de contratos, membros de comissões, encarregado de processos e procedimentos administrativos ou de Polícia Judiciária Militar; IV - escolha entre turno diurno e noturno da escala de serviço; V - escolha da OPM de sua lotação; VI - opção entre o serviço operacional ou administrativo; VII - preferência na participação de cursos profissionalizantes.

## EIXO 4. EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

### **Estratégia 1.** Formatar programas de capacitação contínua

➤ Plano Anual de Educação Continuada – PAEC – BRIGADA MILITAR DO RIO GRANDE DO SUL

**Objetivo:** Fixar e fomentar a atualização profissional, bem como ampliar a percepção das atribuições dos servidores, através de treinamento de caráter suplementar aplicado no âmbito da Corporação para todo o efetivo.

**Ações desenvolvidas:** A Corporação possui uma gestão de recursos humanos e de ensino baseados na proposta de promover os aspectos de suporte para acolhimento à formação em direitos humanos com base na estrutura das matrizes curriculares dos cursos de formação.

## **Estratégia 2.** Desenvolver programas de capacitação itinerante

▶ Programa Academia Itinerante – SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO TOCANTINS

**Objetivo:** A proposta visa à realização de curso de formação continuada, no âmbito de atuação da Escola Superior de Polícia, dando continuidade às ações do ensino itinerante. Nesta perspectiva, a Escola Superior de Polícia, possui em seu planejamento anual, um cronograma de cursos a serem desenvolvidos nesta modalidade de ensino, como forma de levar conhecimentos e estratégias inovadoras as mais distantes Delegacias Regionais do Estado, no intuito de capacitar e qualificar os profissionais de segurança pública nas diversas áreas do conhecimento.

**Ações desenvolvidas:** São realizadas capacitações com os policiais da ativa em sua unidade de atuação. Além disso, os profissionais das equipes de psicologia e assistência social da instituição, também costumam estar presentes para dar suporte psicossocial para o efetivo das diversas unidades.

# EIXO 5. DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DE PESSOAS DENTRO DA INSTITUIÇÃO

## **Estratégia 1.** Capacitar os gestores de unidades e os supervisores para gerirem pessoas

➤ A temática do desenvolvimento de liderança no curso de formação policial – POLÍCIA CIVIL DO MATO GROSSO

**Objetivo:** Capacitar os delegados, que serão gestores de unidades e pessoas, a estar atento aos profissionais que trabalham consigo.

**Ações desenvolvidas:** Considerando a relevância e o desafio de Gerir Pessoas, o tema desenvolvimento de liderança passou a fazer parte dos cursos de formação policial. O conteúdo aborda temas como: autoconhecimento e inteligência emocional; automotivação e a motivação da equipe; comunicação e assertividade; desenvolvimento de equipe; feedback; competição e cooperação; tomada de decisão; responsabilidades e delegação; liderança situacional e transformacional; *coaching* e *mentoring*. A melhor forma de abordar qualquer conteúdo, especialmente na formação, é trazer um pouco da realidade, por isso, todas as teorias são ilustradas com situações práticas de delegacias. Por exemplo, para os delegados, aborda-se a responsabilidade de gerir as delegacias e discute-se técnicas sobre como gerir uma equipe que já está formada quando assumem uma delegacia. No caso dos investigadores e escrivães, no qual o trabalho é eminentemente em equipe, discute-se a necessidade de se assumir a liderança em uma situação específica.

Se a construção de uma segurança pública mais cidadã só é possível levando em consideração todas as pessoas que estão envolvidas nessa política, incluindo o policial, o fortalecimento de iniciativas como as aqui apresentadas é fundamental.

As iniciativas descritas neste capítulo não são exaustivas e nem dão conta de apresentar tudo o que já foi realizado pelas organizações policiais. No entanto, a sistematização e análise de estratégias orienta gestores que entendem a importância da valorização policial a construir caminhos para efetivá-la, baseando-se em ideias, ações e projetos em desenvolvimento. Espera-se assim, cada vez mais, ter histórias de sucesso para contar.

apoio

**República.org**



**IGARAPÉ INSTITUTE**  
a think and do tank

[igarape.org.br](http://igarape.org.br)