Capítulo 05

Gestão de Pessoas e a Maximização do Desempenho dos Policiais Militares

People Management and Maximizing the Performance of Military Police Officers

Camila Geisler Rosa

Resumo: Este estudo tem por desiderato analisar a gestão de pessoas no contexto das instituições militares, destacando sua relevância estratégica para maximizar o desempenho organizacional e individual dos policiais, ressaltando-se que, diferentemente de organizações civis, o ambiente militar é marcado por hierarquia, disciplina e pressões externas constantes, exigindo um modelo de gestão que una eficiência administrativa e valorização humana. O estudo aborda a importância da comunicação eficaz, do treinamento contínuo, da definição de metas e da construção de ambientes de trabalho saudáveis como fatores determinantes para o alcance da missão institucional. A revisão teórica demonstra que a gestão de pessoas, quando orientada por critérios de justiça, transparência e motivação, fortalece a coesão da tropa, reduz conflitos internos e melhora a percepção da sociedade em relação à legitimidade da polícia. Nesse diapasão, conclui-se que investir na valorização do capital humano é indispensável para garantir a eficácia da segurança pública, ampliar a confiança social e sustentar resultados de longo prazo.

Palavras-chave: gestão de pessoas; desempenho; maximização de resultados.

Abstract: This article aims to analyze personnel management in the context of military institutions, highlighting its strategic relevance for maximizing the organizational and individual performance of police officers. It is important to emphasize that, unlike civilian organizations, the military environment is characterized by hierarchy, discipline, and constant external pressures, requiring a management model that combines administrative efficiency and human value. The study addresses the importance of effective communication, continuous training, goal-setting, and building healthy work environments as determining factors for achieving the institutional mission. The theoretical review demonstrates that personnel management, when guided by criteria of justice, transparency, and motivation, strengthens troop cohesion, reduces internal conflicts, and improves society's perception of police legitimacy. In this context, it is concluded that investing in the development of human capital is essential to ensure effective public safety, increase social trust, and sustain long-term results.

Keywords: personnel management; performance; maximizing results.

INTRODUÇÃO

Inicialmente, cabe salientar que a gestão de pessoas é um tema recorrente nas organizações contemporâneas, representando um instrumento estratégico capaz de alinhar objetivos institucionais com necessidades individuais, sendo que, mais especificamente no setor público, esse desafio ganha contornos específicos, uma vez que se exige conciliar eficiência administrativa com princípios de legalidade, impessoalidade e interesse coletivo.

DOI: 10.47573/aya.5379.3.32.5

No contexto militar, essa equação torna-se ainda mais complexa, dado que as instituições policiais e as Forças Armadas operam em ambientes de elevada pressão, disciplinados por rígidas normas hierárquicas e submetidos a constantes demandas sociais. Nesses espaços, o capital humano deve ser tratado não apenas como recurso operacional, mas como elemento indispensável para a coesão e a eficácia coletiva.

A literatura especializada, representada por autores como Chiavenato, Milkovich, Boudreau e Marras, destaca que a gestão de pessoas, quando compreendida em sua dimensão estratégica, extrapola a simples administração burocrática, envolvendo motivação, desenvolvimento de competências e integração organizacional.

Nas instituições militares, esse processo torna-se intrínseco, pois o desempenho da tropa depende diretamente da qualidade da liderança, da disciplina e do engajamento de cada integrante e, sendo assim, a gestão de pessoas deve ser estruturada de forma a potencializar o desempenho individual e organizacional, garantindo que cada policial compreenda seu papel na manutenção da ordem pública.

Elementos como comunicação eficaz, capacitação contínua, definição de metas e construção de ambientes de trabalho saudáveis emergem como ferramentas fundamentais para elevar a performance e sustentar níveis de excelência, cujos fatores não apenas otimizam os resultados internos, mas influenciam diretamente na legitimidade social da instituição militar.

Nesse sentido, o estudo aqui desenvolvido tem por objetivo analisar como a gestão de pessoas pode ser utilizada como instrumento de maximização do desempenho policial militar, trazendo à tona conceitos teóricos e práticos que sustentam a importância da valorização do capital humano em ambientes de elevada complexidade.

Justifica-se a pesquisa pela relevância do tema na atualidade, diante de crescentes desafios de segurança pública e da necessidade de fortalecer a confiança da sociedade nas instituições militares. Ao propor reflexões sobre estratégias de gestão aplicáveis ao contexto policial, este trabalho contribui para o aprimoramento das práticas organizacionais e para a construção de instituições mais eficientes, humanas e socialmente legitimadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceitos de Gestão de Pessoas no Setor Público e Militar

Mais especificamente quando se está diante do setor público, a gestão de pessoas enfrenta o desafio de conciliar eficiência administrativa com os princípios de legalidade e impessoalidade, próprios da administração pública e, dentro deste enfoque, Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas deve ser compreendida como um processo estratégico capaz de alinhar objetivos

institucionais com as necessidades individuais, o que, no âmbito militar, exige uma adaptação às exigências da hierarquia e disciplina.

No contexto militar, a gestão de pessoas está diretamente ligada ao cumprimento da missão institucional, uma vez que o desempenho da tropa depende da capacidade de liderança e da coesão dos seus integrantes. Tanto as Forças Armadas, quanto as Polícias Militares, operam sob normas rígidas, e, nesse cenário, a gestão de pessoas não se restringe a processos burocráticos de administração de pessoal, eis que envolve, de igual forma, a motivação, a disciplina e a criação de vínculos de confiança entre líderes e subordinados. Segundo Chiavenato (2014), a valorização do capital humano é indispensável em qualquer organização, mas em ambientes de alta pressão, como os militares, essa valorização torna-se ainda mais crítica.

É importante considerar que a gestão de pessoas no setor público deve estar alinhada à noção de serviço público e de interesse coletivo, valores centrais para a atuação policial militar, destacando Milkovich e Boudreau (1999) que a gestão eficaz envolve a criação de sistemas justos e transparentes de recompensas, de forma a estimular a motivação intrínseca dos servidores. Aliado a isso, compreende-se que liderar em instituições hierarquizadas requer não apenas autoridade formal, mas a capacidade de orientar e desenvolver subordinados, enfatizando Chiavenato (2014) enfatiza que o papel do gestor de pessoas vai além da administração burocrática, pois envolve estimular talentos, integrar equipes e criar um ambiente que favoreça o desempenho coletivo.

Sob esse enfoque, Dutra (2002) argumenta que as competências devem ser compreendidas de forma dinâmica, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que se modificam conforme as demandas sociais e organizacionais. Segundo Milkovich e Boudreau (1999), os sistemas de avaliação devem ser estruturados de forma clara, objetiva e transparente, permitindo que os integrantes compreendam os critérios utilizados e reconheçam a legitimidade do processo.

Aliado a isso, não se pode deixar de mencionar que, nos termos de Chiavenato (2014), a motivação e a satisfação no trabalho estão diretamente relacionadas ao desempenho, o que reforça a importância de ações voltadas à humanização da gestão, mesmo em contextos de elevada rigidez institucional, cuja cautela contribui para reduzir afastamentos, aumentar o comprometimento e melhorar o clima organizacional.

Não se pode deixar de mencionar que a gestão de pessoas no setor público e militar deve ser observada como um processo integrado e estratégico, que vai além da administração de rotinas, representando a capacidade da instituição de alinhar seus recursos humanos às suas metas organizacionais, criando um ambiente de disciplina, confiança e valorização. Nesse sentido, Milkovich e Boudreau (1999) apontam que uma boa gestão de pessoas é fator determinante para o desempenho organizacional, o que, no caso das corporações militares, traduz-se diretamente em maior eficácia na segurança pública e no fortalecimento da confiança social na instituição.

Desempenho Organizacional e Individual em Instituições Militares

É relevante contextualizar, nos termos de Marras (2011), que o desempenho organizacional é passível de ser compreendido como sendo a capacidade da instituição de alinhar seus recursos, processos e pessoas em prol do cumprimento de sua missão. Mais especificamente no âmbito das polícias militares, esse alinhamento é manifestamente sensível, uma vez que envolve lidar com situações de risco, imprevisibilidade e cobrança social, exigindo excelência tanto do ponto de vista coletivo, quanto individual.

No âmbito do desempenho individual, cada policial militar desempenha papel estratégico no âmago da estrutura organizacional, pois suas atitudes e decisões impactam diretamente a eficácia das operações, destacando Gil (2001) que o desempenho individual é o reflexo da aplicação prática das competências, isto é, do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador. No caso dos militares estaduais, isso significa que a conduta ética, a disciplina e a capacidade de agir rapidamente em situações adversas são fatores determinantes para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Desta feita, deve ser salientado que o desempenho organizacional depende, indiscutivelmente, da soma coordenada dos desempenhos individuais, apontando Vergara (2016) que, em estruturas fortemente hierarquizadas, a coesão entre os integrantes e a clareza na definição de papéis são fundamentais para o sucesso coletivo. Dessa forma, a falha de um único policial pode comprometer toda a operação, tornando indispensável que haja integração, confiança mútua e disciplina rígida para garantir resultados eficazes.

O conceito de desempenho organizacional nas instituições militares também está ligado à noção de eficácia social, ressaltando Marras (2011) que o desempenho não pode ser avaliado apenas em termos de eficiência técnica, mas deve considerar também a percepção da sociedade em relação ao trabalho realizado. No caso das polícias militares, isso significa que, além de cumprir a missão de preservar a ordem pública, a corporação precisa garantir que suas ações sejam vistas como legítimas, justas e alinhadas aos princípios democráticos.

O desenvolvimento do desempenho individual perpassa, inevitavelmente, pelo investimento em capacitação e treinamento contínuos, argumentando Gil (2001) que o desempenho de um profissional não é estático, mas pode ser constantemente aprimorado por meio do aprendizado formal e da experiência prática. Para os policiais militares, que enfrentam cenários de risco e precisam lidar com a imprevisibilidade, a formação continuada é um fator-chave para elevar a qualidade das intervenções e reduzir erros que poderiam comprometer a vida de cidadãos e dos próprios militares.

Ainda, não se pode olvidar que de acordo com o que sinaliza Vergara (2016), o estilo de liderança influencia diretamente na motivação e no engajamento dos subordinados, impactando, portanto, nos resultados obtidos pela organização e, mais especificamente no caso da Polícia Militar, líderes capazes de equilibrar disciplina e reconhecimento fortalecem a coesão da tropa e criam um ambiente mais propício para a maximização do desempenho coletivo.

Aliado a isso, Marras (2011) explica que os sistemas de avaliação devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da instituição, permitindo identificar fragilidades, reconhecer talentos e corrigir falhas, de forma que, em instituições militares, esses critérios precisam contemplar tanto a eficiência operacional, quanto aspectos comportamentais, como disciplina, ética e comprometimento, cujo processo garante maior justiça e transparência, evitando a sensação de arbitrariedade e fortalecendo a confiança interna.

Ainda sobre o tema, Gil (2001) aponta que fatores como motivação, reconhecimento e condições de trabalho influenciam sobremaneira a performance individual, especialmente em ambientes de alta pressão, como das polícias militares. Logo, ofertar suporte psicológico, programas de qualidade de vida e canais de valorização profissional torna-se fundamental para sustentar níveis elevados de desempenho.

O desempenho organizacional, no caso das instituições militares, deve ser compreendido em termos de adaptabilidade, observando Vergara (2016) que organizações públicas de segurança enfrentam cenários em constante transformação, seja pelo aumento da criminalidade, pela evolução tecnológica ou pela mudança nas expectativas sociais. Nesse contexto, manter uma estrutura rígida, mas ao mesmo tempo flexível na gestão de pessoas e processos, é a grande celeuma para garantir desempenho de longo prazo.

A GESTÃO DE PESSOAS COMO FORMA DE MAXIMIZAR O DESEMPENHO DE POLICIAIS MILITARES

Boa Comunicação como Ferramenta de Desempenho

Nesse particular, delimita-se que conforme observa Robbins (2020), a comunicação é o processo pelo qual significados são transmitidos e compreendidos entre pessoas, sendo essencial para a coordenação de esforços e a manutenção da coesão em equipes. No contexto militar, onde a precisão das informações pode significar o sucesso ou o fracasso de uma operação, a boa comunicação transforma-se em um recurso indispensável para garantir eficiência e segurança nas ações.

A comunicação eficaz funciona como elemento integrador, pois reduz ambiguidades e promove maior alinhamento entre os objetivos da organização e a execução das atividades, afirmando Maximiano (2017) que uma comunicação clara permite que os colaboradores compreendam não apenas o que deve ser feito, mas também porque e como deve ser feito. Nas instituições militares, esse alinhamento é indispensável, pois o cumprimento de ordens precisa ser imediato, mas da mesma forma deve estar ancorado em clareza de propósito, garantindo engajamento e comprometimento dos integrantes.

A boa comunicação, além de garantir a transmissão adequada de informações, fortalece a confiança interna e o relacionamento entre líderes e subordinados, destacando Robbins (2020) que a comunicação não é apenas instrumental, mas

também relacional, criando vínculos de credibilidade e legitimidade. Nas polícias militares, onde o comando exerce autoridade direta sobre a tropa, uma comunicação transparente e coerente fortalece a disciplina e, concomitantemente, reduz conflitos que poderiam comprometer o desempenho coletivo.

Sobre o tema, Maximiano (2017) argumenta que líderes que comunicam de forma assertiva são capazes de mobilizarem suas equipes em torno de metas desafiadoras, sendo que, em instituições militares, esse fator é ainda mais determinante, eis que o trabalho cotidiano engloba riscos elevados e exposição a pressões intensas.

A comunicação eficaz, nos moldes evidenciados por Kunsch (2016), deve ser observada em situações que envolvam alta pressão, eis que orienta a tomada de decisão rápida e coordena ações conjuntas. Indiscutivelmente, no âmbito das polícias militares, operações complexas exigem um fluxo comunicacional ágil e preciso entre diferentes níveis hierárquicos, garantindo que todos os envolvidos ajam de forma sincronizada e alinhada ao planejamento estratégico.

Além da comunicação vertical, característica das instituições hierárquicas, tem-se a comunicação horizontal, delimitando Robbins (2020) que a comunicação entre pares favorece a cooperação, o aprendizado e a troca de experiências, traduzindo-se em maior integração entre equipes de diferentes batalhões ou companhias, promovendo sinergia e aumentando a eficácia das ações conjuntas em operações de grande porte.

Não se pode esquecer que a comunicação da mesma forma se encontra vinculada à gestão do conhecimento, que representa um ativo estratégico para instituições militares, observando Robbins (2020), neste particular, que compartilhar informações e experiências contribui para a aprendizagem organizacional e para a construção de inteligência coletiva. Dessa forma, a comunicação eficaz não apenas orienta o presente, mas também prepara a instituição para o futuro, garantindo maior capacidade de adaptação diante de cenários complexos e em constante transformação.

Treinamentos e Capacitação Contínua

Mais especificamente quando o assunto versa a respeito dos treinamentos e da capacitação contínua, Fleury e Fleury (2004) destacam que a aprendizagem deve ser compreendida como um processo estratégico que articula competências individuais e coletivas, permitindo que a instituição se adapte e responda às mudanças do ambiente, sendo que, para a Polícia Militar, essa abordagem garante que os profissionais estejam permanentemente preparados para desafios novos e imprevistos.

O conceito de capacitação contínua vai além da mera transmissão de informações técnicas, posto englobar a construção de competências duradouras e a consolidação de valores institucionais, afirmando Tachizawa (2014) que a gestão de pessoas contemporânea deve privilegiar processos de desenvolvimento que formem indivíduos críticos, capazes de lidar com complexidade e inovação. Nas

instituições militares, esse aspecto é central, pois os policiais não apenas executam ordens, mas tomam decisões estratégicas que influenciam diretamente a segurança pública.

Ademais, é imprescindível que os treinamentos contínuos favorecem a padronização de procedimentos e a homogeneização da conduta em situações críticas, enfatizando Bohlander e Snell (2014) que o treinamento é um dos instrumentos mais eficazes de controle e melhoria do desempenho organizacional, pois permite corrigir falhas e alinhar comportamentos, especialmente em operações policiais que exigem sincronização entre os membros da equipe, reduzindo riscos e aumentando a eficácia das ações.

Além da padronização, o treinamento militar deve contemplar a dimensão da adaptabilidade, argumentando Fleury e Fleury (2004) que a competência não se restringe ao saber técnico, mas inclui a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em diferentes contextos. Assim, a capacitação contínua prepara os policiais para atuar não apenas em cenários já conhecidos, mas em situações emergenciais, nas quais a flexibilidade e o discernimento são indispensáveis.

A motivação dos profissionais é diretamente impactada pela oferta de treinamentos, ressaltando Tachizawa (2014) que programas de capacitação funcionam como mecanismos de valorização, eis que transmitem ao trabalhador a percepção de que ele é importante para a organização. Quando se está diante da atuação da Polícia Militar, a possibilidade de aprimorar suas competências fortalece o engajamento dos policiais com a missão institucional e contribui para a retenção de talentos dentro da corporação.

Ainda, tem-se que o treinamento contínuo possibilita o desenvolvimento da liderança, fator intrínseco em organizações hierarquizadas, explicando Bohlander e Snell (2014) que líderes formados em processos estruturados de capacitação têm maior preparo para motivar equipes, administrar conflitos e orientar o desempenho. Nas situações em que a autoridade é legitimada pela hierarquia, mas sustentada pela confiança, a liderança treinada e atualizada contribui para a eficácia operacional.

Ademais, Fleury e Fleury (2004) defendem que organizações que priorizam a aprendizagem contínua ampliam sua capacidade competitiva e fortalecem sua sustentabilidade ao longo do tempo, garantindo maior qualidade nas operações e reduz riscos de falhas, erros ou condutas inadequadas, o que se reflete em maior confiança da sociedade na corporação.

Do ponto de vista social, a capacitação contínua tem por escopo adequar a atuação policial às novas demandas da cidadania e dos direitos humanos, afirmando Tachizawa (2014) que a educação permanente nas organizações públicas deve contemplar não apenas aspectos técnicos, mas valores éticos e sociais, o que é particularmente relevante, posto que a função da polícia militar abrange lidar diretamente com a população em situações de conflito, onde a atuação correta e respeitosa fortalece a legitimidade institucional.

Definição de Metas e Avaliação de Resultados

Dentro deste enfoque, cabe contextualizar que Drucker (1999) foi um dos pioneiros a destacar a importância da administração por objetivos, defendendo que metas claras e bem estabelecidas orientam o comportamento dos trabalhadores e alinham suas ações às necessidades estratégicas da organização. Nesse passo, no ambiente militar, onde a eficiência operacional e a precisão das atividades são essenciais, a definição de metas atua como guia para assegurar que todos os integrantes compreendam seu papel no cumprimento da missão institucional.

Segundo Bergamini (2018), objetivos mal definidos ou ambíguos podem gerar desmotivação e dificultar a execução das atividades e, mais precisamente no âmbito das instituições militares, isso pode gerar consequências manifestamente gravosas, já que a ausência de clareza pode comprometer a disciplina, a hierarquia e a eficácia das operações. Assim, a definição de metas deve ser precisa, mensurável e alinhada às diretrizes estratégicas da corporação, garantindo que cada policial saiba exatamente o que se espera de sua atuação.

Nesse enfoque, Drucker (1999) ressalta que metas desafiadoras, mas realistas, estimulam os trabalhadores a superarem seus limites, desde que estejam acompanhadas de recursos adequados e apoio da liderança. Nas instituições militares, esse fator é determinante, pois o cumprimento de metas não pode comprometer a segurança física e psicológica dos profissionais, mas deve incentivá-los a buscar resultados cada vez mais elevados em termos de disciplina, técnica e comprometimento com a sociedade.

A avaliação de resultados, por sua vez, constitui o mecanismo que permite verificar se as metas foram alcançadas e quais ajustes são necessários, enfatizando Bergamini (2018) que a avaliação deve ser contínua e orientada tanto para a verificação do desempenho quanto para o desenvolvimento dos profissionais, cujo acompanhamento constante é indispensável para a correção de falhas operacionais, bem como reforçar comportamentos adequados e identificar necessidades de capacitação, garantindo a melhoria contínua da instituição.

Ademais, cabe salientar que Kaplan e Norton (1997), ao desenvolverem o Balanced Scorecard, destacaram a importância de integrar indicadores financeiros e não financeiros, de modo a proporcionar uma visão mais ampla e equilibrada do desempenho, o que significa que a avaliação não deve se restringir a números ou estatísticas de ocorrências, mas incluir aspectos como disciplina, cooperação, respeito aos direitos humanos e integração com a comunidade.

Drucker (1999) ainda ressalta que a definição de objetivos cria padrões de comparação, e a avaliação de resultados permite identificar falhas, aprender com elas e reorientar práticas, sendo que, mais precisamente nas corporações militares, esse ciclo de aprendizagem contínua é importante para fins de enfretamentos de contextos de mudança célere, como novas formas de criminalidade e demandas sociais emergentes, mantendo a corporação atualizada e eficaz.

Já Bergamini (2018) aponta que a fixação de objetivos comuns fortalece a integração entre os membros da organização, pois gera senso de pertencimento e

responsabilidade compartilhada, principalmente diante da execução de operações que depende da confiança mútua e da sincronização de esforços, sendo as metas coletivas indispensáveis para orientar a tropa em direção a resultados conjuntos.

Concomitantemente, a avaliação de resultados deve reconhecer tanto os desempenhos individuais, quanto os coletivos, argumentando Kaplan e Norton (1997) que sistemas de medição equilibrados contribuem para maior legitimidade e motivação, pois permitem que cada integrante perceba o impacto de sua contribuição no desempenho global. Para a Polícia Militar, isso significa valorizar o trabalho individual do policial sem perder de vista a missão coletiva da corporação, garantindo equilíbrio entre mérito pessoal e resultado organizacional.

Ainda, delimita-se que as metas e as avaliações devem estar diretamente vinculadas à missão institucional e ao atendimento da sociedade, defendendo Drucker (1999) que organizações bem-sucedidas são aquelas que mantêm seus objetivos alinhados ao propósito maior de sua existência, o que implica, por conseguinte, que a definição de metas e a avaliação dos resultados não devem priorizar apenas indicadores internos, mas o impacto positivo que a instituição gera na segurança pública e na confiança da população.

Ambiente de Trabalho Saudável

O ambiente de trabalho saudável perfaz uma verdadeira condição para que as organizações alcancem desempenho sustentável e mantenham seus colaboradores motivados e comprometidos, destacando Limongi-França (2004) que o conceito de qualidade de vida no trabalho está intimamente ligado ao equilíbrio entre produtividade e bem-estar humano, de modo que as organizações devem criar condições físicas, psicológicas e sociais que favoreçam a saúde integral dos trabalhadores.

A promoção de um ambiente de trabalho saudável exige o reconhecimento de que as pessoas são o principal ativo da organização, enfatizando Spector (2012) que o clima organizacional influencia diretamente na satisfação e no desempenho dos indivíduos, sendo um reflexo da forma como as relações interpessoais e as condições de trabalho são estabelecidas. Nesse particular, em corporações militares, onde a disciplina e a hierarquia são fatores centrais, um clima equilibrado contribui para reduzir tensões, fortalecer a coesão da tropa e aumentar a confiança na liderança.

Ainda, Dejours (1992), ao discutir a psicodinâmica do trabalho, ressalta que as condições laborais podem tanto favorecer o desenvolvimento humano, quanto gerar sofrimento psíquico, sendo que, no caso das instituições militares, a exposição a situações de violência, perigo e alta cobrança pode levar a quadros de estresse, ansiedade e até adoecimento mental e, logo, a construção de um ambiente saudável deve incluir apoio psicossocial e políticas institucionais de prevenção ao sofrimento no trabalho.

Limongi-França (2004) traz como destaque que fatores como ergonomia, segurança e infraestrutura adequada são indispensáveis para a qualidade de vida

no trabalho, cujo cuidado se traduz em equipamentos de proteção, viaturas em bom estado, instalações adequadas e recursos tecnológicos modernos, todos fundamentais para reduzir riscos e ampliar a eficiência operacional.

Ademais, tem-se que Spector (2012) observa que o reconhecimento e a justa remuneração aumentam o engajamento e a motivação dos trabalhadores, reduzindo índices de absenteísmo e rotatividade e, para os policiais militares, que frequentemente enfrentam condições adversas e riscos de vida, políticas de valorização contribuem para fortalecer o vínculo institucional e para transmitir a sensação de pertencimento e de importância social do seu trabalho.

Do ponto de vista das relações humanas, o ambiente saudável exige a promoção de uma comunicação respeitosa, alertando Dejours (1992) que a ausência de reconhecimento e o excesso de autoritarismo podem transformar o trabalho em fonte de sofrimento. Assim, em corporações militares, é fundamental que a liderança pratique uma comunicação que alie disciplina a respeito, garantindo que as ordens sejam cumpridas sem que se comprometa a dignidade dos policiais.

Limongi-França (2004) ressalta que organizações que investem em bem-estar colhem ganhos significativos de produtividade, já que trabalhadores saudáveis fisicamente e emocionalmente tendem a ser mais comprometidos. No caso da Polícia Militar, esse vínculo é evidente: profissionais mais equilibrados emocionalmente apresentam maior capacidade de tomar decisões rápidas, lidar com situações críticas e oferecer atendimento mais humanizado à população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o exposto no decorrer desta pesquisa, evidencia-se que a gestão de pessoas constitui fator determinante para o desempenho das instituições militares, configurando-se como ferramenta estratégica que extrapola a mera administração de rotinas e, ao integrar motivação, disciplina e valorização do capital humano, contribui diretamente para a eficácia operacional e para o fortalecimento da confiança social.

Observou-se que o desempenho organizacional está intrinsecamente relacionado ao desempenho individual, uma vez que as atitudes e decisões de cada policial impactam a coesão da tropa e a eficácia das operações e, sendo assim, investir em processos de liderança, comunicação clara e construção de vínculos de confiança é indispensável para sustentar resultados de longo prazo.

O estudo destacou que a comunicação eficaz, o treinamento contínuo e a definição de metas claras representam pilares para a maximização do desempenho, pois favorecem alinhamento estratégico, aprimoram competências e garantem maior segurança nas ações policiais, cujos elementos, quando integrados, reduzem falhas, aumentam o comprometimento e fortalecem a disciplina.

Da mesma forma, a promoção de ambientes de trabalho saudáveis mostrou-se essencial para equilibrar produtividade e bem-estar humano, já que em corporações submetidas a pressões extremas, oferecer suporte psicológico,

condições adequadas de infraestrutura e políticas de valorização profissional é medida que impacta diretamente a motivação e a qualidade das intervenções.

Ressalta-se que a gestão de pessoas, no âmbito militar, deve ser compreendida como processo dinâmico e adaptável, capaz de responder às mudanças sociais, tecnológicas e organizacionais e, desta forma, em contextos de criminalidade crescente e novas demandas da cidadania, a flexibilidade e a inovação tornam-se condições essenciais para garantir legitimidade e eficácia.

Conclui-se, portanto, que a valorização do capital humano é requisito indispensável para a construção de instituições militares mais sólidas, eficientes e humanas e, ao alinhar objetivos organizacionais com necessidades individuais, a gestão de pessoas fortalece a missão institucional e amplia a confiança da população na polícia.

Por fim, este artigo reafirma a importância de ampliar pesquisas e práticas voltadas à gestão de pessoas no setor militar, considerando que a excelência operacional depende, em grande medida, da qualidade da liderança, do engajamento dos policiais e da construção de relações de trabalho mais justas e equilibradas. É nesse cenário que a gestão de pessoas revela seu verdadeiro potencial transformador, sendo alicerce para a consolidação da segurança pública e da democracia.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The Practice of Management.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard:** translating strategy into action. São Paulo: Elsevier, 1997.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 5. ed. São Paulo: Summus, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizagoes.** Tradução: Cristina Yamagami. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.