

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E BEM-ESTAR NO TRABALHO POLICIAL MILITAR

PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND WELL-BEING IN MILITARY POLICE WORK

Recebido em 20.05.2025 Aprovado em 27.08.2025

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v.192.67920>

Irian Souza da Silva

iriansouza02@gmail.com

Universidade Federal do Amazonas, UFAM - Manaus/AM, Brasil

<https://orcid.org/0009-0000-2859-1058>

Valéria Gonçalves Vieira

goncalvesvieira.valeria@gmail.com

Núcleo de Pós-graduação em Administração/ Universidade Federal da Bahia, UFBA - Salvador/BA, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-9378-6695>

Resumo

Este estudo analisou a percepção de policiais militares do Amazonas sobre políticas de Gestão de Pessoas e seus impactos no bem-estar no trabalho. Com base em questionários aplicados a 70 policiais, observou-se maior percepção da política de treinamento e menores escores para condições de trabalho e recompensas. As condições de trabalho se associaram ao envolvimento e ao treinamento, que também se relaciona ao envolvimento, o qual, por sua vez, vincula-se às recompensas e estas à realização. As correlações indicam que ações voltadas ao desenvolvimento, reconhecimento simbólico e fortalecimento dos vínculos organizacionais contribuem mais intensamente para o bem-estar dos policiais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Políticas de gestão de pessoas. Bem-estar no trabalho. Polícia Militar. Condições de Trabalho.

Abstract

This study analyzed the perception of military police officers in Amazonas about People Management policies and their impact on well-being at work. Based on questionnaires administered to 70 police officers, there was a higher perception of the training policy and lower scores for working conditions and rewards. Working conditions were associated with involvement and training, which is also related to involvement, which in turn is linked to rewards and these to achievement. The correlations indicate that actions aimed at development, symbolic recognition and strengthening organizational ties contribute more intensely to the well-being of police officers.

Keywords: People management. People management policies. Well-being at work. Military Police; Working conditions.

Introdução

A gestão de pessoas tem se consolidado como um elemento essencial para o sucesso organizacional, não apenas em termos de desempenho. Segundo Oliveira et al. (2022), a área de gestão de pessoas vem buscando cada vez mais, formas eficazes de se ajustar às expectativas da organização com a de seus trabalhadores. Isso ocorre porque as organizações passaram a reconhecer que os trabalhadores são o alicerce fundamental da dinâmica organizacional, fornecendo energia às atividades e processos, promovendo inovações e (re)criando situações e contextos que podem contribuir para que a organização se torne mais competitiva e colaborativa (Davel & Vergara, 2005).

Dada a relevância das pessoas nas organizações, Budde e Silva (2020) ressaltam a necessidade de uma gestão eficaz, voltada para o desenvolvimento e a maximização de suas potencialidades. Nesse contexto, destacam o papel fundamental das políticas de gestão de pessoas como instrumento para gerar benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Conforme Dutra (2016), as políticas são as diretrizes, os princípios que guiam o comportamento das organizações. Podem ser representadas por práticas que correspondem ao ingresso, desenvolvimento e valorização das pessoas na organização (Gondim et al., 2013).

Para o presente estudo, foram enfatizadas as políticas de gestão de pessoas orientadas para a construção do bem-estar no trabalho. Acerca do conceito de bem-estar organizacional (BEO), este é abordado a partir de diferentes lentes teóricas. Para Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho é um conceito psicológico multidimensional, caracterizado por vínculos afetivos positivos tanto com o trabalho quanto com a organização. Paz (2011), define este fenômeno como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenharem seus papéis nas organizações. Essa perspectiva pressupõe uma relação de reciprocidade individual/organização.

O bem-estar no trabalho é por vezes associado à qualidade de vida no trabalho (QVT). Segundo Paschoal e Ferreira (2023), o bem-estar no trabalho é considerado um elemento estruturante das representações de qualidade de vida no ambiente laboral. Cabe destacar que, o fenômeno do bem-estar no trabalho já vinha atraindo grande atenção de pesquisadores e gestores, mas sua relevância foi ainda mais ampliada no contexto da pandemia da Covid-19 (Paschoal et al., 2022).

Diante deste cenário, é indispensável comprometer-se com a compreensão das fontes de bem-estar no contexto de trabalho dos indivíduos, pois à medida que essas fontes são evidenciadas, é possível que as organizações identifiquem áreas de melhoria e implementem medidas específicas para melhorar o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores. A princípio, na prática a política de gestão de pessoas e o desenvolvimento dessa política é essencial para que as diretrizes e normas sejam claras para todos e aplicadas de forma consistente e justa em toda a organização.

Assim, o objetivo deste trabalho consiste em analisar a percepção dos policiais militares atuantes no estado do Amazonas acerca das políticas de Gestão de Pessoas na corporação. Adicionalmente, buscou-se descrever os níveis de bem-estar vivenciados por esses profissionais e investigar a relação entre os fatores das políticas de Gestão de Pessoas e os fatores do bem-estar no trabalho.

A relevância deste estudo reside em abordar um público específico e pouco explorado nesse tipo de análise: os policiais militares, que atuam em um contexto de trabalho marcado por pressões psicológicas, riscos físicos e altas demandas emocionais (Guedes et al., 2020). No caso do Amazonas, existem ainda desafios específicos, como a necessidade de atuação em um território de dimensões continentais, com áreas de difícil acesso, deslocamentos por vias fluviais e exposição a condições ambientais extremas, bem como a riscos operacionais decorrentes do enfrentamento a organizações criminosas transnacionais.

Essas especificidades ampliam a complexidade da gestão de pessoas e intensificam os impactos sobre as

condições de trabalho dos policiais militares dessa região, tornando essencial investigar como as políticas de gestão de pessoas podem atuar como fator de proteção e apoio, promovendo bem-estar no trabalho desses profissionais.

Políticas de Gestão de Pessoas

Segundo Okeah e Obipi (2024), as políticas organizacionais funcionam como diretrizes contínuas elaboradas com o propósito de orientar ações e decisões no ambiente corporativo, com foco no alcance eficiente e eficaz dos objetivos e metas institucionais. No âmbito da gestão de pessoas, os autores reforçam que as políticas de Recursos Humanos assumem um papel estratégico essencial, sendo fundamentais para a resiliência e o desempenho global da organização. São descritas como “o esqueleto normativo” da instituição, pois orientam desde os sistemas de recompensas até os processos de recrutamento e bem-estar.

De acordo com Dutra (2016), às políticas de gestão de pessoas funcionam como um referencial para guiar o comportamento das pessoas nas organizações. Para Ribeiro et al. (2013) quando alinhadas às estratégias organizacionais, essas políticas desempenham um papel central no desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, promovendo um ambiente que favorece o comprometimento dos empregados com a empresa.

Fiuza (2008) argumenta que políticas de gestão de pessoas devem contribuir para que as organizações estejam mais bem equipadas para executar suas estratégias, o que envolve não apenas sistemas de gestão eficazes, mas também condições estruturais e ambientais que favoreçam o desempenho, o envolvimento dos funcionários e a adaptação às mudanças.

Gondim et al. (2013) apresentam três grandes eixos dentro das políticas de gestão de pessoas, a saber: Ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas. Esses sistemas abrangem diversas práticas, que vão desde o recrutamento, seleção, socialização, até o desenvolvimento de pessoas por meio de capacitações, aprendizagem e acompanhamento, além do reconhecimento, que inclui aspectos financeiros, recompensas, planos de carreira e justiça.

Segundo Abdullah (2010) essas políticas têm o potencial de impactar positivamente os resultados organizacionais, uma vez que seus objetivos estão direcionados à promoção da eficácia da organização. No entanto, para alcançar esse propósito, é essencial que sejam monitoradas regularmente e ajustadas de acordo com as necessidades e o contexto da empresa.

Neste trabalho, serão destacadas as políticas de Gestão de Pessoas voltadas especificamente para a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. Conforme apresentado por Fiuza (2010), esse tipo de política compreende ações que visam estimular emoções positivas, proporcionar senso de realização, favorecer a expressão pessoal e possibilitar maior controle sobre os aspectos negativos relacionados ao trabalho.

Nessa perspectiva, o trabalho de Fiuza (2008) foi pioneiro ao desenvolver uma escala para avaliar a percepção dos trabalhadores em relação às políticas de gestão de pessoas nas organizações: a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). A partir desse instrumento, quatro dimensões principais são destacadas, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1 - Políticas de Gestão de Pessoas

POLÍTICA	DESCRIÇÃO
Envolvimento	Refere-se a um conjunto de práticas que incluem reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, com o objetivo de compreender melhor os colaboradores, melhorar a qualidade dos relacionamentos e a integração deles na organização, além de incentivar sua participação na gestão e aprimorar a comunicação organizacional.
Treinamento e Desenvolvimento	Engloba práticas voltadas para o fornecimento de competências e estímulo à aprendizagem dos colaboradores, visando seu desenvolvimento profissional e pessoal, para que desempenhem suas funções de forma eficaz e alcancem as metas organizacionais
Condições de Trabalho	Refere-se a um conjunto de práticas destinadas a proporcionar aos colaboradores boas condições de trabalho, promovendo seu bem-estar por meio de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Recompensas	Trata-se de um conjunto de práticas de remuneração e incentivos que têm como objetivo recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição para a organização.

Fonte: Fiuza (2008; 2010).

A relação entre as políticas de gestão de pessoas apresentadas na Tabela 1 e o bem-estar no trabalho é bastante discutida na literatura. Demo et al. (2010) e Rubino et al. (2011) evidenciam a contribuição das políticas de gestão de pessoas para o bem-estar dos trabalhadores. Demonstrando, por exemplo, que políticas voltadas ao envolvimento dos funcionários, fundamentadas em valores igualitários e sustentadas por práticas de comunicação aberta e participação ativa, contribuem para fortalecer o vínculo entre os trabalhadores e a organização, favorecendo maior engajamento e bem-estar. Freitas (2012) demonstram o papel da política de treinamento e desenvolvimento como fonte de vantagem competitiva para as organizações. Nesse sentido, Fiuza (2010) ressaltam que políticas de treinamento e desenvolvimento contribuem para o desenvolvimento de carreira e o incentivo à formação contínua, tais ações quando bem estruturadas reforçam o papel estratégico dessa política e seu impacto positivo na experiência dos trabalhadores.

Mathis e Jackson (2003) atestam que boas condições de trabalho se traduzem nas seguintes práticas: fomento à saúde (o estado geral de bem-estar físico, mental e emocional), cuidado especial com a segurança, ergonomia (estudo e desenho do ambiente de trabalho baseado nas demandas físicas e psicológicas das pessoas), manutenção de equipamentos, programas de suporte ao bem-estar e assistência aos empregados. Essas iniciativas não apenas asseguram a integridade física dos colaboradores, mas também favorecem a criação de um ambiente mais produtivo e satisfatório, promovendo maior bem-estar no trabalho (Machado, 2024).

No que se refere às recompensas, trata-se de uma proposta estruturada pela organização, baseada em fundamentos teóricos e práticos, para reconhecer o desempenho e as competências dos colaboradores por meio de remuneração e incentivos (Demo et al., 2011). Sobre esse aspecto, Fiuza (2010) destaca a importância de as organizações adotarem políticas justas na distribuição de recompensas, promovendo maior bem-estar aos colaboradores e melhorando o desempenho organizacional.

Portanto, a literatura fundamenta o papel das políticas de gestão de pessoas na promoção do bem-estar dos funcionários, reforçando sua relevância para o fortalecimento das relações organizacionais e o alcance de melhores resultados. Diante disso, no próximo tópico, será aprofundada a concepção de bem-estar no contexto do trabalho.

Bem-estar no trabalho

Signorini et al. (2023) se referem ao bem-estar no trabalho como uma experiência contínua de emoções positivas, associada à percepção do trabalhador de que pode desenvolver e expressar suas habilidades e competências na busca por suas metas, alcançando, assim, realização profissional.

O bem-estar no trabalho pode ser analisado sob duas abordagens distintas: a perspectiva hedônica, que privilegia a vivência de emoções positivas, satisfação e prazer; e a perspectiva eudaimônica, que enfatiza o desenvolvimento pessoal, a busca por significado e a realização do potencial individual (Ryan & Deci, 2001). Tais concepções evidenciam a complexidade do bem-estar no ambiente laboral, influenciado por múltiplos fatores, conforme evidenciado na literatura acadêmica.

Autores como Paschoal e Tamayo (2008), Demo e Paschoal (2016), por exemplo, argumentam que há bem-estar no trabalho quando uma pessoa passa pela experiência de expressividade pessoal e autorrealização; ao sentir satisfação com sua vida, haverá a prevalência dos afetos positivos sobre os negativos. Paschoal et al. (2022) sintetizam a definição e operacionalização do bem-estar no trabalho na literatura como um constructo multidimensional que incluem dimensões afetivas, como emoções e humores, e cognitivas, como realização pessoal e desenvolvimento de potenciais individuais. Paschoal et al. (2022) destacam ainda que o predomínio de afetos positivos sobre os negativos, associado a experiências de crescimento e realização, é fundamental para níveis mais elevados de bem-estar.

Já Siqueira e Padovam (2008) definem o bem-estar no trabalho com base em dois aspectos principais: o desempenho profissional, expresso por meio da satisfação e do engajamento, e o vínculo afetivo com a organização, representado pelo compromisso afetivo. Eles argumentam que o comprometimento afetivo amplia a compreensão do conceito de bem-estar no trabalho, destacando a relação positiva e agradável entre o indivíduo e a organização, como um aspecto que o faz permanecer ligado ao trabalho (Santos, 2013).

Horta (2012) expõe que, nesse contexto, Siqueira e Padovan (2008) demonstraram que para alcançar um elevado nível de bem-estar no trabalho, é necessário manifestar satisfação, reconhecer-se envolvido com as tarefas e com o trabalho realizado, além de manter uma interação que proporcione experiências positivas e prazerosas, revelando comprometimento afetivo com a organização.

Dessen e Paz (2010) definem o bem-estar no trabalho como a satisfação de necessidades e realização de desejos no desempenho do papel organizacional, avaliados por indicadores como valorização, reconhecimento, autonomia, expectativa de crescimento, suporte e orgulho. Segundo estes, o bem-estar resulta de um equilíbrio entre gratificação e desgosto, predominando quando as experiências positivas superam as negativas.

Considerando a diversidade conceitual que envolve o bem-estar no trabalho, este estudo adota a definição proposta por Paschoal e Tamayo (2008), os quais compreendem o bem-estar como um estado caracterizado pela predominância de afetos positivos sobre os negativos e pela percepção de realização pessoal no trabalho. Essa abordagem, que integra dimensões afetivas e cognitivas, fundamenta a construção da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), instrumento utilizado na presente pesquisa.

A Escala de Bem-estar no trabalho (EBET) desenvolvido por Paschoal e Tamayo (2008) é composta por 30 itens, sendo dividida em três fatores: (1) afeto positivo refere-se às emoções ou sentimentos que promovem o bem estar, a felicidade e o equilíbrio emocional, quando um colaborador apresenta afeto positivo ele tende a se sentir alegre, entusiasmado, motivado para realizar suas atividades laborais; (2) afeto negativo refere-se a emoções e sentimentos que geram desconforto, sofrimento ou impacto emocional negativo para a pessoa, como a frustração, irritação, descontentamento que pode surgir de várias situações no ambiente de trabalho; (3) realização é o sentimento ou estado de satisfação e cumprimento de metas, desejos ou objetivos pessoais, há um contentamento ao notar que o trabalho está em sintonia com seus valores e metas de vida. Esses três fatores abordam as dimensões afetiva (hedônica) e de realização/expressividade (eudaimônica), refletindo a crença de que o ambiente de trabalho é um contexto em que as emoções são vivenciadas e que proporciona oportunidades para a realização e construção da felicidade (D'Souza & César, 2022).

Vale ressaltar que este instrumento desenvolvido por Paschoal e Tamayo (2008) para investigar o bem-estar no trabalho é amplamente utilizado devido à sua validação bem-sucedida, que rendeu parâmetros psicométricos adequados para aplicações organizacionais e pesquisas acadêmicas. Portanto, será adotado neste estudo por estar alinhado aos objetivos de investigação propostos.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa adota uma abordagem quantitativa, com delineamento descritivo, apropriada para identificar, quantificar e analisar características de uma população ou fenômeno com base em dados mensuráveis e comparáveis. Segundo Neuman (2014), esse tipo de estudo fornece um retrato detalhado de determinado grupo ou contexto. A utilização de instrumentos padronizados, como questionários, é característica da abordagem descritiva no método quantitativo, sendo especialmente eficaz para a coleta sistemática de dados, análise estatística e identificação de relações e tendências entre variáveis em grandes conjuntos numéricos (Creswell, 2018).

Dessa forma, a coleta de dados foi realizada através de um levantamento (*survey*), em virtude desta técnica possibilitou coletar dados de uma ampla gama de participantes de forma eficiente e econômica (Bryman, 2016). A amostragem foi do tipo não probabilística, composta por conveniência, recrutando participantes com base em sua acessibilidade e disponibilidade, garantindo uma representatividade prática e ética (Bryman, 2016). Os policiais militares foram convidados a participar da pesquisa por meio de grupos institucionais da corporação no aplicativo WhatsApp, nos quais o *link* do questionário foi disponibilizado com as devidas orientações e garantias de anonimato e confidencialidade. A participação foi voluntária e não implicou em qualquer tipo de benefício ou prejuízo profissional.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido através de uma adaptação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), validada por Fiuza (2008). E a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) validada por Paschoal e Tamayo (2008). O questionário adaptado foi composto por 22 questões, sendo 4 relacionadas ao perfil da amostra, e as demais capturaram as políticas de gestão de pessoas da instituição analisada e os níveis de bem-estar de seus profissionais.

O objeto do estudo foi a Polícia Militar do estado Amazonas, participaram da pesquisa 70 policiais militares da ativa e da reserva. O questionário foi elaborado e aplicado por meio da plataforma Google Forms. Utilizou-se uma escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os dados foram tratados com apoio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Esta escolha visou garantir a precisão e a confiabilidade dos resultados obtidos, além de facilitar a interpretação dos dados e a elaboração de conclusões significativas.

Para a análise dos resultados, foram conduzidas análises descritivas e de correlação. Nesta última, optou-se pela utilização do Teste de Correlação de *Spearman*, não-paramétrico, em virtude do seu caráter de distribuição livre, não exigir nenhuma pressuposição com relação à distribuição dos dados (Silvestre, 2014). A próxima sessão apresenta os resultados obtidos e suas respectivas discussões.

Apresentação e análise dos resultados

Perfil dos respondentes

A amostra da pesquisa foi composta por 70 policiais militares da ativa e da reserva, em sua maioria do sexo masculino. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos participantes segundo faixa etária, escolaridade, tempo de atuação na corporação e patente militar.

Tabela 2 - Perfil da amostra

Categoria	Variável	n	%
Faixa Etária	30–39 anos	42,9%	30
	40–49 anos	38,6%	27
	50–59 anos	10,0%	7
	20–29 anos	5,7%	4
	60–69 anos	1,4%	1
	Não informado	1,4%	1
Escolaridade	Pós-graduação completa	43	61,4%
	Ensino superior completo	15	21,4%
	Ensino médio completo	6	8,6%
	Ensino superior incompleto	5	7,1%
	Pós-graduação incompleta	1	1,4%
Tempo de Atuação	Mais de 20 anos	19	27,1%
	11 a 15 anos	18	25,7%
	16 a 20 anos	18	25,7%
	6 a 10 anos	9	12,9%
	1 a 5 anos	5	7,1%
	Menos de 1 ano	1	1,4%
Patente	Cabo	20	28,6%
	3º Sargento	15	21,4%
	2º Sargento	10	14,3%
	1º Sargento	7	10,0%
	Soldado	6	8,6%
	Tenente	5	7,1%
	Subtenente	4	5,7%
	Aluno Soldado	1	1,4%
	Coronel	1	1,4%
	Cadete	1	1,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição etária dos participantes revela uma predominância de indivíduos entre 30 e 39 anos, que representam 42,9% da amostra total ($n = 70$). Em seguida, observa-se que 38,6% dos respondentes têm entre 40 e 49 anos, configurando-se como o segundo maior grupo. Esses dois intervalos concentram, juntos, 81,5% da amostra, refletindo um perfil típico de trabalhadores em idade ativa.

A análise do grau de escolaridade dos participantes revelou que a maioria possui alta qualificação acadêmica, com 61,4% tendo concluído a pós-graduação. Uma parcela de 21,4% dos respondentes declarou possuir ensino superior completo, enquanto 8,6% completaram apenas o ensino médio. Em relação a este aspecto, chama-se atenção para a predominância de respondentes com pós-graduação completa, evidenciando um perfil acadêmico mais avançado deste grupo.

O alto nível de escolaridade pode ser reflexo de programas como o Amazonas Mais Seguro. Uma das medidas desse programa é a incorporação de bonificações salariais para servidores da segurança pública após a conclusão de cursos de especialização, mestrado ou doutorado. O Jornal Atual (2022), expõe que a Lei de Curso, conforme o programa, busca reconhecer o esforço dos policiais que investem em qualificação, oferecendo acréscimos percentuais ao salário sobre o soldo e gratificações que também são incorporadas à aposentadoria.

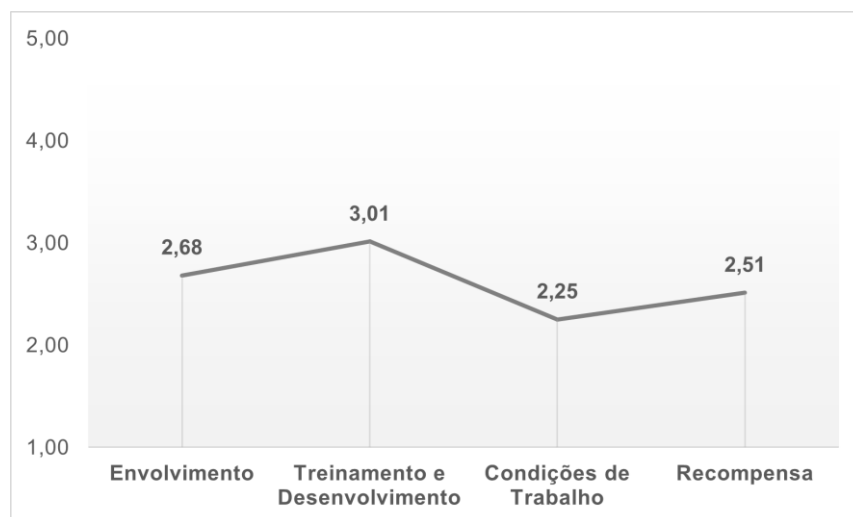
No que diz respeito ao tempo de atuação dos participantes na Polícia Militar do Amazonas, os dados indicam um perfil majoritariamente composto por profissionais veteranos. Destaca-se que 27,1% possuem mais de 20 anos de atuação, 25,7% têm entre 16 e 20, e outros 25,7% acumulam de 11 a 15 anos de carreira. Em se tratando dos níveis de graduação dentro da corporação, observa-se uma maior representatividade de cabos, que compõem 28,6% da amostra (20 respondentes), seguidos por 3º Sargentos, que representam 21,4% (15 respondentes). As patentes intermediárias também estão

presentes, com 10 respondentes (14,3%) na posição de 2º Sargento e 7 (10%) como 1º Sargento. Patentes de níveis superiores foram menos representadas, com 4 Subtenentes (5,7%), 5 Tenentes (7,1%), e apenas 1 Coronel (1,4%). A predominância de patentes intermediárias e superiores pode estar relacionada ao perfil majoritariamente veterano dos policiais que compõem a amostra. Essa relação reflete que grande parte da amostra já obteve avanços na hierarquia.

Análise dos constructos: política de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho

Visando determinar as percepções dos policiais militares sobre as políticas de gestão de pessoas, foram calculados os escores médios obtidos para as dimensões que compõem o constructo analisado (Figura 1). Estruturadas com base em Fiuza (2008), as dimensões capturaram a percepção dos participantes sobre o reconhecimento a valorização e participação dos indivíduos na tomada de decisões da corporativa; a promoção de treinamento e desenvolvimento; aos cuidados com a saúde física e mental; e sobre a valorização em termos financeiro e não financeiro.

Figura 1 – Dimensões das políticas de gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria (2025).

Conforme ilustrado na Figura 1, a política de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) foi a mais positivamente avaliada pelos policiais da corporação, alcançando uma média de 3,01 em uma escala de 1 a 5, com desvio padrão de 1,64. Para os militares, o treinamento é fortemente direcionado ao preparo físico, considerado uma das principais ferramentas para o desempenho eficaz. No entanto, neste estudo, o treinamento foi abordado de forma mais ampla, incluindo ações voltadas ao desenvolvimento de competências e à aprendizagem contínua (Fiuza, 2010). O destaque para essa política pode refletir os incentivos oferecidos por programas institucionais, como o “Amazonas Mais Seguro”, que concede bonificações salariais a policiais que concluem cursos de especialização, mestrado ou doutorado. Incentivos dessa natureza reforçam a concepção de Souza et al. (2014), que ressaltam o papel do treinamento como um mecanismo eficaz para a ampliação de competências.

A dimensão Envolvimento obteve média 2,68 em uma escala de 1 a 5, com desvio padrão de 1,10. Embora não represente uma avaliação elevada, ainda assim foi a segunda política de gestão de pessoas mais bem avaliada entre as analisadas. Como apontado por Demo et al. (2010) e Rubino et al. (2011), políticas de envolvimento contribuem para o engajamento, esse aspecto é especialmente relevante no contexto militar, uma vez que, segundo Guedes et al. (2020), o engajamento está intimamente relacionado à identidade profissional dos policiais, construída com base no senso de missão, nos vínculos afetivos com o grupo e na valorização do papel social desempenhado. Assim, mesmo com margem para melhorias, o destaque relativo da dimensão Envolvimento pode refletir o reconhecimento

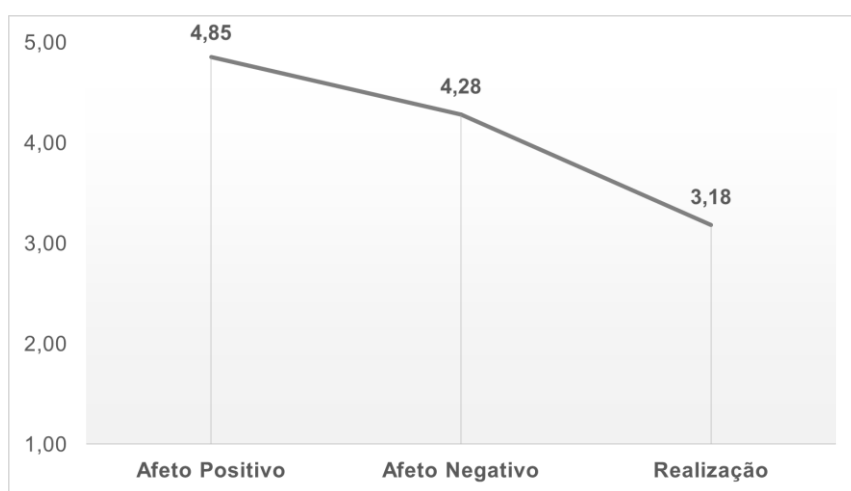
da importância dessas práticas na dinâmica institucional.

Os menores escores foram para as dimensões Recompensa, média 2,51 e desvio padrão 1,30, e Condições de trabalho, média 2,25 com desvio padrão de 1,44, indicando uma percepção menos favorável dos policiais em relação a esses aspectos dentro da corporação. Embora o valor de Recompensa não esteja muito distante da dimensão Envolvimento, ainda assim pode evidenciar uma lacuna percebida quanto ao reconhecimento profissional e à valorização das contribuições individuais. Esse resultado pode estar relacionado ao histórico de atrasos nas datas-bases salariais da categoria, como noticiado pelo jornal Amazonas Atual (2024), que relatou o acúmulo de quatro datas-bases em aberto (2021 a 2024), motivando protestos. Esse contexto reforça a percepção de baixa remuneração, estagnação na carreira e ausência de reconhecimento simbólico, evidenciado inclusive em um comentário anônimo ao questionário: “A tropa está desmotivada sem ascensão profissional e baixa remuneração.” Tal cenário merece atenção, pois, como afirmam Siqueira e Padovan (2008), “a percepção de uma recompensa adequada é um dos pilares da motivação no trabalho, impactando diretamente o comprometimento e a satisfação dos profissionais”.

No caso de Condições de Trabalho, o escore foi o mais baixo entre todas as dimensões, refletindo preocupações com o ambiente físico e estrutural da atividade policial. Esse resultado encontra respaldo em relatos recentes que destacam desafios enfrentados por policiais militares do Amazonas, como infraestrutura limitada e ausência de suporte adequado (Vocativo, 2025). Também há destaque para a sobrecarga de trabalho, Santos et al. (2023) destacaram a necessidade de humanizar a carga horária de trabalho dos policiais militares do Amazonas, frente às exigências operacionais e à ausência de regulamentação adequada. Dessa forma, essa dimensão merece atenção prioritária por parte da gestão, sobretudo pelos impactos que exerce sobre a saúde ocupacional dos trabalhadores (Mathis & Jackson, 2003; Machado, 2024).

O próximo passo do estudo foi apresentar uma descrição do nível de bem-estar dos colaboradores da organização. Na Figura 2, são exibidas as médias das respostas obtidas para os três fatores que compõem o constructo de bem-estar no trabalho, proporcionando uma visão detalhada sobre a percepção dos participantes em relação a cada dimensão analisada.

Figura 2 – Fatores de bem-estar no trabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os dados revelam que os respondentes apontaram o afeto positivo (vivência de humores positivos acerca do trabalho) como o mais expressivo dos três de bem-estar no trabalho tendo uma média de 4,85, com desvio padrão de 1,20, indicando que os policiais experimentam, com frequência, emoções positivas no ambiente de trabalho, como satisfação, alegria e energia. Entretanto, é válido destacar que

o afeto negativo apresentou resultados próximos, com uma média de 4,28 e desvio padrão de 1,16, indicando que emoções negativas também são significativas no contexto de trabalho dos policiais. Os achados confirmam a dualidade destacada por Paschoal e Tamayo (2008), que reconhecem a possibilidade de convivência entre afetos positivos e negativos no ambiente de trabalho, uma vez que emoções distintas podem ser experimentadas simultaneamente em função das dinâmicas organizacionais.

No contexto analisado, essa linha tênue entre vivências emocionais positivas e negativas sugere que, embora existam momentos que favoreçam o bem-estar emocional e promovam uma percepção positiva sobre o trabalho, os desafios cotidianos enfrentados por esses profissionais também geram situações de estresse e frustração, resultando em percepções negativas. Guedes et al. (2020) apontam que, por um lado, aspectos como a identificação com a corporação e o senso de missão contribuem para sentimentos de dedicação e orgulho, característicos do engajamento e do afeto positivo. Por outro lado, o cotidiano da atividade policial impõe uma série de demandas físicas, emocionais e mentais que, segundo Lipp et al. (2017), tornam essa uma das profissões mais estressantes. Esse cenário de alta exigência emocional favorece a vivência de sentimentos negativos, como frustração, cansaço e desgaste psicológico.

Todavia, apesar da dualidade identificada, observa-se que, ainda que de forma discreta, os afetos positivos prevalecem sobre os negativos, conforme apontado por Tamayo e Paschoal (2008). Esse resultado indica que, mesmo diante dos desafios enfrentados no contexto laboral dos policiais militares, as experiências emocionais favoráveis tendem a se sobrepor às negativas.

A dimensão realização apresentou uma média de 3,13 com um desvio padrão de 0,64, sendo este o menor resultado entre os demais fatores de bem-estar. Indicando que aspectos relacionados ao alcance de metas pessoais e a satisfação com as conquistas estão sendo menos evidenciados no contexto laboral dos participantes. Tamayo e Paschoal (2008) sustentam que essa percepção envolve o sentimento de estar crescendo, se desenvolvendo e avançando em metas de vida por meio da atuação profissional. Considerando que a maioria dos respondentes são veteranos com mais de 11 anos de atuação na corporação, esse resultado pode ser reflexo do estágio de carreira em que se encontram, onde as principais conquistas já foram alcançadas, reduzindo a expectativa de novas realizações. A seguir, analisa-se a relação entre a percepção das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho.

Relação entre os fatores das políticas de Gestão de Pessoas e os fatores do bem-estar no trabalho

A fim de verificar a relação entre a percepção das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, foi feita uma análise de correlação entre as variáveis analisadas. Antes, foram aplicados os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para avaliar a normalidade dos dados. Em ambos os casos, as variáveis apresentaram valores de significância inferiores a 0,05, indicando a ausência de distribuição normal. Considerando que os pressupostos de normalidade não foram atendidos, para a análise de correção das variáveis optou-se pelo uso da correlação de Spearman em detrimento da correlação de Pearson. Esse método não paramétrico é apropriado para avaliar associações entre variáveis que não seguem uma distribuição normal e permite identificar relações monótonas, independentemente da linearidade (Capp & Nienov, 2020).

Para a avaliação da correlação, foi considerado o critério de Cohen (2013), que estabelece que valores em torno de 0,10 indicam uma relação pequena, valores próximos a 0,30 representam relações moderadas e aqueles próximos a 0,50 são considerados correlações fortes. Para a análise foram destacadas apenas as relações mais significativas. Os resultados da matriz de correlação são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Correlação entre os fatores das políticas de Gestão de Pessoas e os fatores do bem-estar no trabalho

Item	Afeto Positivo	Afeto Negativo	Realização	Condições de Trabalho	T&D	Envolvimento	Recompensa
Afeto Positivo	1						
Afeto Negativo	-0,36**	1					
Realização	0,47**	-0,32*	1				
Condições de Trabalho	0,16	-0,26*	0,26*	1			
T&D	0,21	-0,15	0,21	0,55**	1		
Envolvimento	0,36**	-0,32**	0,34**	0,61**	0,52**	1	
Recompensa	0,26*	-0,36**	0,52**	0,49**	0,38**	0,55**	1

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: *p < 0,05; **p < 0,01.

A correlação mais forte apresentada foi entre **Envolvimento e Condições de Trabalho** ($r = 0,61$; $p < 0,01$), indicando uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis. Esse resultado sugere que, à medida que aumenta a percepção positiva dos policiais em relação às condições de trabalho oferecidas pela corporação, também tende a aumentar a sua percepção de envolvimento com a organização. Tal achado reforça a hipótese de que práticas estruturais que garantem um ambiente físico e funcional adequado contribuem para fortalecer vínculos afetivos, motivacionais e relacionais entre os profissionais e a instituição, conforme apontado por Mathis e Jackson (2003) e Fiuza (2008), ao destacarem que condições adequadas de trabalho favorecem a integração, o comprometimento e a valorização dos trabalhadores.

Há ainda uma correlação forte entre as percepções das políticas de **Recompensa e Envolvimento** ($r = 0,55$; $p < 0,01$), sugerindo que práticas de valorização, especialmente aquelas que promovem o reconhecimento do esforço e da contribuição dos colaboradores, têm potencial para fortalecer o vínculo de engajamento com a corporação e gerar bem-estar. Esse resultado corrobora outros estudos que reconhecem o papel complementar dessas políticas na promoção do bem-estar no trabalho. Horta et al. (2012) identificaram que tanto a política de envolvimento quanto a de recompensas se associam positivamente ao bem-estar dos colaboradores, sendo o envolvimento a principal preditora. De forma semelhante, Rubino et al. (2011) destacam a influência dessas duas dimensões na promoção do bem-estar, ressaltando também o papel preponderante das práticas de envolvimento nesse processo.

O **Envolvimento** também apresentou uma correlação positiva com o **Treinamento e Desenvolvimento (T&D)** ($r = 0,52$; $p < 0,01$), tal achado pode indicar que à medida que os profissionais estão envolvidos com a organização, eles também demonstram-se mais engajados com as práticas de treinamento. Novamente, percebe-se o potencial da política de envolvimento, na criação de vínculos afetivos, sobretudo quando fundamentada em valores igualitários e sustentada por práticas de comunicação aberta e participação (Demo et al., 2011). Como demonstram Demo e Fogaça (2017), esses mesmos valores influenciam diretamente a forma como os colaboradores percebem os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. No contexto militar, à medida que os policiais são envolvidos nas ações da corporação, cresce a percepção da necessidade de estarem preparados para desempenhá-las com eficácia. Assim, o treinamento passa a ser legitimado como parte integrante da atuação profissional, refletindo tanto um vínculo afetivo com a instituição quanto uma resposta prática às exigências da função.

A correlação entre **Treinamento e Condições de Trabalho** também foi significativa ($r = 0,55$; $p < 0,01$), evidenciando que a percepção de existência e valorização dos treinamentos está associada a uma visão mais favorável sobre as condições de trabalho. O aprimoramento contínuo das competências

profissionais está associado a ganhos em desempenho e à melhoria do ambiente laboral (Freitas, 2012), reforçando o papel estratégico do treinamento para a construção de um ambiente de trabalho mais criativo, estruturado e satisfatório para os trabalhadores. No contexto militar, onde os treinamentos são essenciais para o desempenho seguro e eficaz das funções, sua oferta pode ser entendida como um indicativo de que a instituição se preocupa com o preparo, a proteção e o desenvolvimento dos profissionais.

Outra correlação significativa que merece destaque é a entre **Recompensa e Realização** ($r = 0,52$; $p < 0,01$), esse resultado demonstra que conforme os profissionais percebem que estão sendo recompensados adequadamente, seja através de reconhecimento financeiro, elogios ou oportunidades de crescimento, o sentimento de realização também aumenta significativamente. Nesse sentido, a literatura indica que a realização no trabalho está diretamente associada à percepção de que o esforço e o desempenho são devidamente reconhecidos (Tamayo & Paschoal, 2008). Ainda Demo e Paschoal (2016) destacam que recompensas não apenas reforçam comportamentos desejados, como envolvimento e realização, mas também alimentam o sentimento de progresso e desenvolvimento pessoal. No serviço militar, o sistema de recompensas é altamente formalizado, onde as promoções e condecorações são percebidas como prova de mérito, que podem contribuir para reforçar o senso de realização.

Foi observada ainda uma correlação negativa entre **Afeto Positivo e Afeto Negativo** ($r = -0,36$; $p < 0,01$), indicando que, à medida que aumentam as experiências emocionais positivas no trabalho, como entusiasmo e satisfação, há uma tendência de redução na vivência de estados negativos, como frustração, tensão e desânimo. Essa dinâmica emocional está alinhada à compreensão de bem-estar proposta por Paschoal e Tamayo (2008), que consideram o equilíbrio entre afetos positivos e negativos como componente essencial do bem-estar no trabalho, influenciado pelas condições organizacionais.

Considerações finais

Esta pesquisa analisou a percepção dos policiais militares do estado do Amazonas sobre as políticas de Gestão de Pessoas na corporação, descrevendo os níveis de bem-estar vivenciados por esses profissionais e verificando a correlação entre os fatores das políticas de Gestão de Pessoas e os fatores do bem-estar no trabalho. Dentre as políticas de gestão de pessoas mais perceptíveis entre os policiais militares, a política de Treinamento e Desenvolvimento foi a mais positivamente avaliada pelos respondentes ($M=3,01$). Esse resultado pode estar relacionado ao fato de os policiais reconhecerem de forma mais evidente as ações voltadas à capacitação e ao preparo técnico-operacional, possivelmente por se tratar de práticas fortemente integradas à rotina institucional da corporação. Mas para além disso, e considerando a amplitude das políticas de Treinamento e Desenvolvimento, conforme destacado por Fiuza (2010), o resultado também pode refletir os incentivos concedidos a policiais que concluem cursos de especialização, mestrado e doutorado.

Em termos de bem-estar, observa-se o predomínio do afeto positivo ($M = 4,85$), o que indica que os policiais militares vivenciam, com frequência, emoções favoráveis como satisfação, entusiasmo e disposição no exercício de suas funções. Contudo, o afeto negativo também apresentou média elevada ($M = 4,28$), o que revela uma convivência significativa com sentimentos de frustração, cansaço e tensão. A proximidade entre essas médias evidencia uma linha tênue entre vivências emocionais positivas e negativas, característica que pode refletir a ambivalência emocional própria de contextos laborais de alta demanda, como o da segurança pública (Guedes, 2020).

Na correlação entre os fatores das políticas de Gestão de Pessoas e os fatores do bem-estar, a associação mais forte apresentada foi entre Envolvimento e Condições de Trabalho ($r = 0,61$; $p < 0,01$), indicando que boas condições de trabalho favorecem o envolvimento com a organização. No entanto, apesar da força dessa associação, a média atribuída à dimensão Condições de Trabalho foi a mais baixa entre todas, o que evidencia uma percepção menos favorável dos respondentes quanto aos

aspectos estruturais e de suporte institucional. Demonstrando que embora a percepção positiva das condições de trabalho seja um fator importante para o engajamento, ela ainda se apresenta como um ponto crítico na realidade vivenciada pelos policiais.

Demo e Fogaça (2017) demonstram o potencial da política de envolvimento na criação de vínculos afetivos entre a organização e seus trabalhadores, contribuindo para o bem-estar por meio de práticas de reconhecimento, participação, comunicação e fortalecimento das relações. Esses elementos ajudam a explicar o destaque apresentado pela dimensão envolvimento, que além de condições de trabalho, também apresentou associações significativas com mais outras duas dimensões: Recompensa Treinamento e Desenvolvimento. Esse resultado reforça o papel estratégico do envolvimento como catalisador de bem-estar no contexto organizacional.

É interessante notar a partir da correlação entre política de gestão de pessoas e bem-estar que, ações voltadas ao desenvolvimento, à valorização simbólica e ao fortalecimento dos vínculos organizacionais são mais evidenciadas como contribuintes para a geração de bem-estar. Isso pode ser explicado pelo fato de que, em instituições de natureza hierárquica e disciplinar, como a polícia militar, a valorização simbólica muitas vezes é internalizada como principal fonte de sentido (Guedes et al., 2020). Tais achados diferem do estudo de Souza et al. (2014), conduzido em uma organização sem fins lucrativos, no qual a política de Condições de Trabalho foi a única a se associar ao bem-estar, apresentando correlação negativa com o afeto negativo, neste caso o foco parece está nos aspectos estruturais e materiais como mitigadores de emoções negativas. A partir disso, percebe-se que os efeitos das políticas de gestão de pessoas sobre o bem-estar variam conforme o contexto organizacional.

Uma das principais limitações do estudo está relacionada ao tamanho da amostra, composta, o que pode limitar a generalização dos resultados. Contudo, houve um cuidado rigoroso no tratamento dos dados, a escolha da correlação de *Spearman*, abordagem não paramétrica, foi apropriada considerando o tamanho da amostra e as características dos dados coletados, assegurando a confiabilidade das análises. Pesquisas futuras podem abranger populações mais amplas e heterogêneas, aumentando a representatividade dos resultados. Além disso, a inclusão de análises qualitativas é recomendada para explorar, com maior profundidade, as percepções e experiências dos policiais.

Os resultados desse estudo podem servir de base para estudos futuros que busquem aprofundar a análise dos constructos aqui evidenciados, ou que queiram replicar a investigação em outras organizações para fins comparativos. Além disso, em termos práticos, oferece informações que podem ser úteis para gestores e formuladores de políticas na criação de estratégias mais eficazes para a valorização do trabalho policial.

Referências

- Abdullah, H. (2010). Delineating and Charting the Systematic Approach of HRD Process. *Journal of International Social Research*, 3(11). Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/42637390>
- Amazonas Atual. (2022, 6 de março). *Governo do Amazonas libera R\$ 474 mil em gratificação de curso a Policiais Militares. Dia a Dia. Dia a Dia.* <https://amazonasatual.com.br/governo-do-amazonas-libera-r-474-mil-em-gratificacao-de-curso-a-policiais-militares/>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Budde, C., & Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología dosed el Caribe*, 37(1), 40-69. <https://doi.org/10.14482/psdc.37.1.305.56>
- Capp, E., & Nienov, O. H. (Orgs.). (2020). *Bioestatística quantitativa aplicada*. Universidade Federal do Rio

- Grande do Sul. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213116/001117616.pdf>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- D'Souza, M. F., & César, A. M. R. V. C. (2022). Liderança, bem-estar no trabalho e o Dark Triad: análise da percepção de colaboradores brasileiros. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 33(2), 209-231. <https://doi.org/10.22561/cvr.v33i2.7191>
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2005). Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *Revista de Administração de Empresas*, 45, 10-13. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/hQPpF9dNDXsS7ZWfV7pW9Ys/?format=pdf&lang=pt>
- Demo, G. (2010). *Políticas de Gestão de Pessoas Nas Organizações: Papel Dos Valores Pessoais E Da Justiça Organizacional*. Editora Atlas SA.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 89-117. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12, 15-42. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), 35-43. <https://doi.org/10.1590/1982-43272663201605>
- Dessen, M. C., & Paz, M. D. G. T. D. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 26, 549-556. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fiuza, G. D. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9, 77-101. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600005>
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 55-81. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>
- Freitas, J. C. T. (2012). Estratégia organizacional: Utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. *IX Seget-Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia*. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/65316839.pdf>
- Gondim, S. M.; Souza, J. J.; Peixoto, A. L. A. (2013) Gestão de pessoas. In: Borges, L. O.; Mourão, L. (Eds.). *O trabalho e as organizações*. Porto Alegre: Artmed.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 566-585.

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>

- Lipp, M. E. N., Costa, K. R. D. S. N., & Nunes, V. D. O. (2017). Estresse, qualidade de vida e estressores ocupacionais de policiais: sintomas mais frequentes. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 46-53. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12490>.
- Machado, S. (2024, novembro 12). Veja práticas de saúde para ter mais bem-estar no ambiente de trabalho. *CNN Brasil*. <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/veja-praticas-de-saude-para-ter-mais-bem-estar-no-ambiente-de-trabalho/>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10th ed.). Ohio: South-Western/Thomson.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Okeah, M. I. N., & Zeb-Obipi, I. (2023). Human Resource Demand Forecast and Resilience of Multinational Oil and Gas Producing Companies in Nigeria. *Journal of Strategic Management*, 7(8), 50-68. <https://doi.org/10.53819/81018102t2278>
- Oliveira, T. A., Perez-Nebra, A. R., & Tordera, N. (2022). Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Uma Revisão Sistemática. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4), 2279-2288. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24534>
- Paschoal, T., & Ferreira, M. C. (2023). As principais fontes de bem-estar no trabalho do Depen/MJSP. *Revista brasileira de execução penal*, 4(1), 141-149. Recuperado de <https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/article/view/659>
- Paschoal, T., & Tamayo, Á. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paschoal, T., Silva, P. M., Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(1), 1-12. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71500>
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de administração contemporânea*, 14, 1054-1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Paz, M. D. G. T. (2011). Perfil cultural de las organizaciones y bienestar del trabajador. In *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 85-108). Universidad de Oviedo.
- Ribeiro, I., Roglio, K. D. D., & Junior, J. E. P. (2013). Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 12(22). <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v12i22.8286>
- Rubino, T., Demo, G., & Traldi, M. T. F. (2011). As políticas de gestão de pessoas influenciam o bem-estar no trabalho. In *Proceedings of the Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

- Santos, J. N., Neiva, E. R., & Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 29, 31-39. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>
- Santos, R. B., Nunes, K. C. C., Lima, O. P., Maduro, M. R., de Araújo, P. C. D., Silva, V. C., Teixeira, E. P., Cunha, E. L., Simonetti, G. R., & Bittencourt, M. A. (2023). A humanização da carga horária de trabalho do policial militar do Amazonas. *Seven Editora*. Recuperado de <https://sevenpublicacoes.com.br/editora/article/view/2549>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Signorini, C. R., Ueda, K., Rocha, T. V., & Trindade, C. C. (2023). Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar no Trabalho e Oportunidades no Trabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(11), 1923-1939. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i11.12222>
- Silvestre, M. R. (2014). Qual teste de correlação é mais adequado: Pearson ou Spearman? In *Anais do X Simpósio Brasileiro de Climatologia Geográfica* (pp. 1965–1977). ABClima.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, 201-209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Souza, J., Ribeiro, I., & Bertolini, G. R. F. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3-22. <https://doi.org/10.19177/reen.v7e220143-22>
- Vocativo. (2025, 5 de janeiro). *Novos soldados da PMAM denunciam condições precárias de trabalho*. <https://vocativo.com/2025/01/05/novos-soldados-da-pmam-denunciam-condicoes-precarias-de-trabalho/>