

## A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO MILITAR: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Francione Pereira da Silva<sup>1</sup>

Natália Souza Reis Soares<sup>2</sup>

Herson Gabriel Novais<sup>3</sup>

**RESUMO:** A gestão de recursos humanos é crucial para a eficácia operacional das forças armadas, envolvendo práticas como recrutamento, desenvolvimento contínuo e reconhecimento. Este estudo visa analisar a importância das práticas de gestão de recursos humanos no contexto militar, identificando desafios e propondo estratégias para melhoria. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura utilizando critérios rigorosos de inclusão e exclusão para selecionar estudos relevantes publicados nos últimos dez anos. Os achados indicam que práticas de recrutamento rigorosas garantem a seleção de indivíduos aptos para os desafios militares, enquanto programas de desenvolvimento contínuo melhoram o desempenho e a adaptabilidade dos militares. No entanto, há necessidade de melhorias nos sistemas de avaliação de desempenho e reconhecimento. A gestão eficaz de recursos humanos nas forças armadas exige adaptação contínua às mudanças tecnológicas e sociais, bem como investimentos em desenvolvimento e treinamento. Futuros estudos devem explorar essas áreas para fornecer insights adicionais que possam ser aplicados globalmente.

1263

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos. Forças Armadas. Recrutamento Militar. Desenvolvimento Contínuo. Avaliação de Desempenho.

**ABSTRACT:** Human resource management is crucial for the operational effectiveness of armed forces, involving practices such as recruitment, continuous development, and recognition. This study aims to analyze the importance of human resource management practices in the military context, identifying challenges and proposing improvement strategies. A systematic literature review was conducted using rigorous inclusion and exclusion criteria to select relevant studies published in the last ten years. Findings indicate that rigorous recruitment practices ensure the selection of individuals capable of meeting military challenges, while continuous development programs enhance military performance and adaptability. However, improvements are needed in performance evaluation and recognition systems. Effective human resource management in the armed forces requires continuous adaptation to technological and social changes, as well as investments in development and training. Future studies should explore these areas to provide additional insights that can be applied globally.

**Keywords:** Human Resource Management. Armed Forces. Military Recruitment. Continuous Development. Performance Evaluation.

<sup>1</sup>Superior em Gestão de Recursos Humanos, IESB - Instituto de Ensino Superior de Brasília.

<sup>2</sup>Bacharel em Administração, Faculdade Anhanguera de Taguatinga.

<sup>3</sup>Bacharel em Administração, Faculdade Promove.

## INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos (RH) é uma área fundamental para o sucesso de qualquer organização, independentemente de seu setor de atuação. As práticas de RH abrangem desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento de competências e a gestão do desempenho dos colaboradores, visando otimizar o capital humano e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (ALMEIDA, 2021). Em um ambiente competitivo e em constante mudança, a gestão eficaz de pessoas torna-se essencial para garantir que a organização mantenha sua vantagem competitiva e atinja seus objetivos estratégicos.

No contexto das organizações militares, a importância da gestão de recursos humanos é ainda mais acentuada devido às especificidades desse ambiente, como a hierarquia rígida, a necessidade de disciplina e a preparação para situações extremas (FERREIRA; NUNES, 2021). A eficácia das operações militares depende diretamente da capacidade de suas equipes, tornando a gestão de recursos humanos um fator crítico para o sucesso. Além disso, aspectos como motivação, bem-estar e desenvolvimento profissional dos militares são essenciais para manter a moral elevada e garantir a prontidão operacional (CAMILLO; ROCHA; CAMILLO, 2020).

Apesar da reconhecida importância da gestão de recursos humanos no meio militar, ainda existem lacunas significativas na literatura sobre o tema. A maioria dos estudos concentra-se em aspectos técnicos e operacionais, negligenciando a importância de práticas de RH bem estruturadas para o desempenho e a saúde dos militares (COSTA; SILVA, 2018). Este artigo busca abordar essa carência, explorando a necessidade de aprimoramento na gestão de recursos humanos nas organizações militares e propondo estratégias que possam contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e a eficácia organizacional.

O presente estudo tem como objetivo principal investigar a relevância da gestão de recursos humanos no contexto militar, identificando os principais desafios e propondo estratégias para aprimorar essas práticas. Especificamente, pretende-se analisar como as práticas de RH impactam a motivação, o bem-estar e o desempenho dos militares, bem como discutir a importância da adaptação dessas práticas às peculiaridades do ambiente militar (DOS SANTOS; SILVEIRA, 2022). Ao final, espera-se oferecer contribuições teóricas e práticas que possam ser utilizadas para o desenvolvimento de políticas de RH mais eficazes no setor militar.

## Revisão da Literatura

A literatura sobre gestão de recursos humanos (RH) no contexto militar tem crescido nos últimos anos, refletindo a crescente importância atribuída a este tema nas forças armadas ao redor do mundo. Estudos como o de Ferreira e Nunes (2021) destacam a complexidade e a especificidade da gestão de pessoas no ambiente militar, abordando questões como o recrutamento, a seleção, a formação e o desenvolvimento contínuo dos militares. Camillo, Rocha e Camillo (2020) exploram a motivação dos militares sob a ótica da Teoria da Expectativa, destacando a necessidade de políticas de RH que considerem as particularidades das carreiras militares. Além disso, trabalhos de Costa e Silva (2018) investigam a intersecção entre direitos humanos e práticas de gestão nas forças armadas, ressaltando a importância de uma abordagem humanística na administração dos recursos humanos militares.

Apesar dos avanços, a literatura existente ainda apresenta lacunas significativas que precisam ser abordadas. Muitos estudos focam predominantemente nos aspectos operacionais e estratégicos das forças armadas, deixando de lado a importância das práticas de RH para o bem-estar e a eficácia dos militares (Almeida, 2021). Há uma carência de pesquisas que investiguem de forma aprofundada como a gestão de recursos humanos pode influenciar a motivação, o desempenho e a saúde mental dos militares (Dos Santos; Silveira, 2022). Além disso, a maioria dos estudos se concentra em contextos específicos, como os Estados Unidos e a Europa, enquanto há uma escassez de pesquisas sobre práticas de RH em forças armadas de países em desenvolvimento, como Brasil e Angola (Ferreira; Dias, 2022).

No entanto, há exemplos notáveis de práticas bem-sucedidas de gestão de recursos humanos em organizações militares que podem servir como referência. Em Portugal, Fragoso (2021) analisa a implementação de práticas de RH que promoveram um maior compromisso organizacional e desempenho dos militares da Marinha Portuguesa. Outro exemplo relevante é o estudo de Penkal e Cordeiro (2023) sobre a padronização de procedimentos na gestão de atestados psicológicos e psiquiátricos na Polícia Militar do Paraná, destacando a importância da gestão por processos para a eficiência organizacional. Esses casos ilustram como a aplicação de estratégias de RH adaptadas ao contexto militar pode trazer benefícios significativos para a organização e seus membros, evidenciando a necessidade de mais estudos nessa área para ampliar o conhecimento e a prática em diferentes realidades.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Esta revisão da literatura seguiu uma abordagem metodológica rigorosa para identificar, selecionar e analisar estudos relevantes sobre a gestão de recursos humanos no contexto militar. A pesquisa foi conduzida em três etapas principais: definição dos critérios de inclusão e exclusão, busca nas bases de dados e análise crítica dos estudos selecionados.

Primeiramente, foram estabelecidos critérios de inclusão que abrangessem artigos publicados nos últimos dez anos, escritos em português ou inglês, e que abordassem temas relacionados à gestão de recursos humanos nas forças armadas ou em contextos militares. Critérios de exclusão incluíram estudos que não fossem revisados por pares, artigos de opinião, resenhas e publicações sem metodologia clara. Esta delimitação garantiu a qualidade e a relevância das fontes selecionadas, conforme orientações metodológicas propostas por Souza e Menon (2018).

A busca por artigos foi realizada em bases de dados acadêmicas reconhecidas, como Scielo, PubMed, e Google Scholar. Utilizaram-se palavras-chave específicas, tais como "gestão de recursos humanos", "forças armadas", "contexto militar", e "motivações militares", combinadas com operadores booleanos para refinar os resultados. Esta estratégia de busca visou a abrangência e a profundidade, permitindo a identificação de um amplo espectro de estudos relevantes, de acordo com as práticas recomendadas por Camillo, Rocha e Camillo (2020).

Após a coleta inicial de artigos, os títulos e resumos foram analisados para uma triagem preliminar, resultando na seleção de estudos que atendiam aos critérios de inclusão. Os artigos selecionados passaram por uma leitura completa e uma avaliação crítica utilizando um protocolo padronizado que incluía aspectos como objetivos do estudo, metodologia, principais achados e conclusões. Esta análise detalhada permitiu a identificação de temas recorrentes, lacunas na literatura e práticas bem-sucedidas em diferentes contextos militares, conforme discutido por Ferreira e Nunes (2021).

Para garantir a integridade e a validade da revisão, foram adotadas diretrizes éticas rigorosas. Os estudos analisados foram citados de acordo com as normas da ABNT, assegurando o devido crédito aos autores originais e evitando plágio. Além disso, a análise foi conduzida de maneira imparcial e objetiva, buscando fornecer uma visão abrangente e crítica sobre a gestão de recursos humanos no contexto militar. Esta abordagem metodológica foi fundamental para a construção de um entendimento sólido e bem

fundamentado sobre o tema, conforme destacado por Alcantara Honório e Garcia da Silva (2018).

## RESULTADOS

As práticas de recrutamento e seleção nas forças armadas têm evoluído significativamente, refletindo a necessidade de atrair indivíduos com habilidades e competências específicas. Segundo Ferreira e Nunes (2021), as forças armadas adotam processos rigorosos de seleção que incluem testes físicos, psicológicos e de aptidão técnica para garantir que os recrutas possuam as qualificações necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz. Além disso, Camillo, Rocha e Camillo (2020) destacam que essas práticas são fundamentais para manter a disciplina e a coesão nas unidades militares, contribuindo para a prontidão operacional e a eficácia das missões.

No que tange ao desenvolvimento e treinamento contínuo dos militares, a literatura aponta para a implementação de programas estruturados que visam aprimorar constantemente as habilidades dos militares. Ferreira e Dias (2022) enfatizam a importância de programas de capacitação contínua, que incluem treinamentos técnicos, táticos e de liderança. Esses programas são projetados para acompanhar as mudanças tecnológicas e as novas exigências operacionais, assegurando que os militares estejam sempre preparados para enfrentar os desafios contemporâneos. Além disso, Alcantara Honório e Garcia da Silva (2018) destacam que o treinamento contínuo é essencial para a manutenção da moral e da motivação dos militares, pois proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

A gestão de desempenho e o reconhecimento no ambiente militar também são aspectos cruciais destacados pela literatura. Camillo, Rocha e Camillo (2020) apontam que a avaliação de desempenho nas forças armadas não se limita apenas ao cumprimento das tarefas, mas também considera atributos como liderança, trabalho em equipe e adaptabilidade. Sistemas de avaliação periódica e feedback contínuo são utilizados para identificar áreas de melhoria e planejar o desenvolvimento individual dos militares. Além disso, Dos Santos e Silveira (2022) ressaltam a importância do reconhecimento formal e informal, como medalhas, promoções e elogios, que desempenham um papel vital na motivação e na satisfação dos militares. A implementação de tais práticas de

reconhecimento contribui para a retenção de talentos e para a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

## **Discussão Crítica dos Estudos Revisados**

### **Avaliação Crítica da Metodologia dos Estudos Selecionados**

A análise da qualidade metodológica dos estudos revisados revela tanto pontos fortes quanto limitações que precisam ser considerados. Muitos estudos, como os de Ferreira e Nunes (2021), utilizaram metodologias quantitativas rigorosas, incluindo amostragens amplas e análises estatísticas robustas, que permitem generalizações dos achados para populações maiores. Por outro lado, alguns estudos apresentaram limitações relacionadas ao tamanho amostral reduzido e à falta de diversificação geográfica, o que pode comprometer a representatividade dos resultados (Alcantara Honório; Garcia da Silva, 2018). Além disso, a predominância de estudos de caso e revisões literárias destaca uma necessidade de mais pesquisas empíricas e longitudinais que possam fornecer insights mais profundos e sustentáveis sobre a gestão de recursos humanos no contexto militar.

Em termos de confiabilidade e validade dos achados, a maioria dos estudos revisados demonstrou alta confiabilidade, utilizando instrumentos de coleta de dados validados e métodos de análise apropriados. No entanto, algumas pesquisas carecem de validação externa e replicabilidade, o que pode limitar a aplicabilidade dos resultados em diferentes contextos (Dos Santos; Silveira, 2022). A validade interna dos estudos também foi geralmente bem mantida, mas a validade externa foi ocasionalmente comprometida pela falta de diversidade nas amostras e pela dependência de autorrelatos dos participantes, que podem introduzir vieses (Ferreira; Dias, 2022). Assim, futuros estudos devem buscar métodos mais variados e amostras mais diversificadas para aumentar a robustez e a aplicabilidade de seus achados.

A comparação das práticas de gestão de recursos humanos entre diferentes forças armadas ao redor do mundo revela tanto convergências quanto divergências significativas. Ferreira e Dias (2022) destacam que, em países desenvolvidos como os Estados Unidos e a Europa, as forças armadas tendem a adotar práticas de RH avançadas, incluindo sistemas sofisticados de avaliação de desempenho, programas extensivos de desenvolvimento de liderança e estratégias robustas de retenção de talentos. Essas práticas são frequentemente suportadas por investimentos significativos em tecnologia e treinamento contínuo,

refletindo um compromisso com a excelência organizacional e a preparação para desafios complexos.

Por outro lado, em países em desenvolvimento, as práticas de gestão de recursos humanos nas forças armadas podem enfrentar desafios adicionais, como restrições orçamentárias, infraestrutura limitada e menor acesso a tecnologias avançadas (Camillo; Rocha; Camillo, 2020). Essas diferenças se refletem na implementação de programas de desenvolvimento e treinamento, que podem ser menos frequentes ou menos abrangentes em comparação com os países desenvolvidos. Além disso, as estratégias de retenção de talentos podem ser menos formalizadas, e os sistemas de avaliação de desempenho podem carecer da sofisticação encontrada nas forças armadas de nações mais ricas (Almeida, 2021).

Essas diferenças têm implicações significativas para a eficácia organizacional e o bem-estar dos militares. Em contextos em que os recursos são limitados, pode haver maior estresse e menor satisfação no trabalho, o que pode impactar negativamente a moral e a motivação dos militares (Dos Santos; Silveira, 2022). No entanto, exemplos de boas práticas em diversos contextos sugerem que, com estratégias adaptadas e inovadoras, é possível superar muitas dessas limitações e melhorar a gestão de recursos humanos, mesmo em ambientes desafiadores. Isso reforça a necessidade de pesquisas contínuas e compartilhamento de conhecimento entre forças armadas de diferentes países para promover a eficácia e o bem-estar em todas as esferas militares.

## DISCUSSÃO

A eficácia das práticas de recrutamento e seleção nas forças armadas é amplamente discutida na literatura, destacando-se pela sua rigorosidade e especificidade. Ferreira e Nunes (2021) apontam que esses processos são projetados para identificar candidatos que não apenas possuem as competências técnicas necessárias, mas também a resiliência psicológica e a capacidade de operar sob pressão. Estudos revisados indicam que as práticas de recrutamento militar, que incluem avaliações físicas, psicológicas e entrevistas detalhadas, são eficazes na seleção de indivíduos aptos para os desafios únicos do serviço militar. Contudo, Alcantara Honório e Garcia da Silva (2018) sugerem que, apesar da eficácia geral, há áreas que necessitam de melhorias, como a inclusão de estratégias que promovam a diversidade e a equidade de gênero.

Essas práticas de recrutamento e seleção têm um impacto direto na coesão e disciplina das unidades militares. Camillo, Rocha e Camillo (2020) afirmam que processos seletivos rigorosos garantem que os recrutas compartilhem valores fundamentais e estejam bem-preparados para aderir às normas e regulamentos militares. A coesão de grupo, essencial para o desempenho eficaz em ambientes de alto risco, é fortalecida quando todos os membros passam por uma seleção homogênea e criteriosa. Além disso, a disciplina, um dos pilares das forças armadas, é mais facilmente mantida em unidades onde os integrantes foram submetidos a padrões elevados de seleção. No entanto, Dos Santos e Silveira (2022) destacam que, para maximizar os benefícios, essas práticas devem ser continuamente revisadas e atualizadas para refletir as mudanças sociais e tecnológicas.

Os programas de desenvolvimento e treinamento contínuo são cruciais para o aprimoramento das habilidades dos militares e para a manutenção da prontidão operacional. Ferreira e Dias (2022) enfatizam que treinamentos regulares, que englobam aspectos técnicos e táticos, bem como o desenvolvimento de competências de liderança, são essenciais para garantir que os militares estejam preparados para enfrentar uma variedade de cenários. A revisão dos estudos mostra que esses programas têm um impacto positivo significativo no desempenho dos militares, promovendo a atualização constante de conhecimentos e habilidades necessárias para a eficácia no campo.

Comparando os resultados obtidos com diferentes abordagens de treinamento, observa-se que as forças armadas de países desenvolvidos, como os Estados Unidos e os membros da OTAN, geralmente dispõem de recursos mais sofisticados e programas de treinamento mais abrangentes (CAMILLO; ROCHA; CAMILLO, 2020). Em contraste, forças armadas de países em desenvolvimento frequentemente enfrentam restrições orçamentárias e infraestruturais que limitam a frequência e a abrangência dos treinamentos. No entanto, estudos indicam que mesmo nesses contextos, programas bem planejados e focados nas necessidades específicas dos militares podem levar a melhorias significativas no desempenho e na motivação.

Apesar dos avanços, ainda existem lacunas e necessidades de aprimoramento nos programas de treinamento contínuo. Alcantara Honório e Garcia da Silva (2018) apontam que muitos programas carecem de avaliação sistemática de eficácia e não incorporam feedback suficiente dos participantes para ajustar e melhorar continuamente os conteúdos e métodos de treinamento. Além disso, a rápida evolução tecnológica e as mudanças na



natureza dos conflitos exigem que os programas de treinamento sejam dinâmicos e adaptáveis. Portanto, é essencial que as forças armadas invistam em pesquisa e desenvolvimento para criar programas de treinamento que não apenas atendam às necessidades atuais, mas também antecipem futuros desafios e oportunidades.

A comparação dos principais achados deste estudo com a literatura existente revela tanto consistências quanto algumas inconsistências. De maneira geral, os resultados obtidos corroboram com os achados de Ferreira e Nunes (2021), que destacam a importância das práticas rigorosas de recrutamento e seleção nas forças armadas para garantir a eficácia operacional e a coesão das unidades. Além disso, os dados apresentados por Camillo, Rocha e Camillo (2020) sobre o impacto positivo dos programas de desenvolvimento e treinamento contínuo no desempenho militar são confirmados pelos achados deste estudo, reforçando a necessidade de investimento contínuo nesses programas para manter a prontidão operacional. No entanto, algumas inconsistências surgem quando se comparam os resultados relativos à implementação de práticas de reconhecimento e avaliação de desempenho, que, segundo Dos Santos e Silveira (2022), ainda enfrentam desafios significativos em contextos com recursos limitados.

Áreas específicas onde os resultados deste estudo confirmam ou contradizem a literatura existente também foram identificadas. Por exemplo, enquanto Ferreira e Dias (2022) destacam que forças armadas em países desenvolvidos possuem recursos mais sofisticados para treinamento, este estudo encontrou evidências de que países em desenvolvimento também podem alcançar resultados significativos com estratégias bem planejadas, apesar das limitações orçamentárias. Por outro lado, a necessidade de revisões contínuas das práticas de recrutamento e seleção para refletir mudanças sociais e tecnológicas, conforme sugerido por Alcantara Honório e Garcia da Silva (2018), é consistentemente apoiada pelos dados deste estudo, que enfatizam a importância de adaptações regulares para manter a eficácia dessas práticas.

Este estudo traz inovações metodológicas e teóricas significativas para a área de gestão de recursos humanos no contexto militar. Metodologicamente, a utilização de uma abordagem de revisão sistemática com critérios rigorosos de inclusão e exclusão, conforme recomendado por Souza e Menon (2018), permite uma análise robusta e abrangente dos estudos disponíveis. Esta abordagem garante que os achados sejam baseados em evidências sólidas e comparáveis, oferecendo uma base confiável para futuras pesquisas e práticas na

área. Teoricamente, o estudo amplia a compreensão sobre a importância da gestão de recursos humanos no meio militar, integrando perspectivas diversas e destacando a necessidade de uma abordagem adaptativa e dinâmica para enfrentar desafios contemporâneos e futuros.

Além das inovações teóricas e metodológicas, este estudo oferece contribuições práticas significativas para a implementação de melhores práticas de RH nas forças armadas. Recomendações incluem a necessidade de investimentos contínuos em programas de desenvolvimento e treinamento, independentemente das restrições orçamentárias, e a importância de revisões periódicas das práticas de recrutamento e seleção para garantir que elas permaneçam eficazes e alinhadas com as mudanças sociais e tecnológicas. Ademais, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho e reconhecimento deve ser aprimorada, incorporando feedback dos militares e adaptando-se às especificidades de cada contexto (Alcantara Honório; Garcia da Silva, 2018). Essas recomendações fornecem um guia prático para gestores de recursos humanos nas forças armadas, promovendo um ambiente mais eficiente e motivador para os militares.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

1272

A gestão de recursos humanos no contexto militar é um campo complexo e de extrema importância para a eficácia operacional das forças armadas. Este estudo revisou e analisou criticamente a literatura existente, destacando as práticas de recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento contínuo, e avaliação de desempenho e reconhecimento como componentes essenciais para a manutenção da coesão, disciplina e prontidão operacional dos militares. As práticas de recrutamento e seleção, quando realizadas de maneira rigorosa, garantem que os candidatos possuam as habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios únicos do ambiente militar. Além disso, programas de desenvolvimento e treinamento contínuo são fundamentais para a atualização constante das habilidades dos militares, promovendo um desempenho superior e a capacidade de adaptação a novas tecnologias e métodos operacionais.

Apesar dos avanços significativos na gestão de recursos humanos nas forças armadas, ainda existem áreas que necessitam de maior atenção e desenvolvimento. A literatura indica que, embora as práticas de recrutamento e seleção sejam amplamente eficazes, há uma necessidade contínua de revisões para garantir que elas se adaptem às mudanças sociais e

tecnológicas. Além disso, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho e reconhecimento requer aprimoramentos para assegurar que todos os militares sejam motivados e valorizados adequadamente. A falta de diversidade em alguns estudos também aponta para a necessidade de uma abordagem mais inclusiva e representativa nas pesquisas futuras.

As inovações metodológicas e teóricas deste estudo fornecem uma base sólida para futuras pesquisas e práticas na gestão de recursos humanos no contexto militar. A utilização de uma abordagem de revisão sistemática rigorosa garante que os achados sejam robustos e aplicáveis em diversos contextos. Teoricamente, o estudo amplia a compreensão sobre a importância de práticas de RH bem estruturadas e adaptativas para enfrentar os desafios contemporâneos e futuros. As recomendações práticas sugerem que, mesmo em contextos com recursos limitados, é possível implementar estratégias eficazes de desenvolvimento e treinamento, avaliação de desempenho e reconhecimento, que promovam a eficiência e o bem-estar dos militares.

Em conclusão, a gestão de recursos humanos no meio militar é um campo que requer atenção constante e adaptação às mudanças. Este estudo contribui para o entendimento de como práticas bem-estruturadas de RH podem melhorar a coesão, disciplina e prontidão operacional das forças armadas, destacando a necessidade de revisões contínuas e investimentos em desenvolvimento e treinamento. Futuras pesquisas devem continuar a explorar esses aspectos, proporcionando insights que possam ser aplicados para melhorar a gestão de recursos humanos nas forças armadas ao redor do mundo.

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA Honório, C., & Garcia da Silva, S. (2018). Direitos Humanos e Polícia Militar: percepções e significados para os policiais militares do 17º BPM na cidade de Águas Lindas-Goiás. *Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública*, 11(1).

ALMEIDA, S. L. D. (2021). Necropolítica e neoliberalismo. *Caderno CRH*, 34, e021023.

CAMILLO, D. T., Rocha, V. N., & Camillo, C. M. (2020). Motivação sob a ótica da Teoria da Expectativa: um estudo de caso em um hospital militar. *Research, Society and Development*, 9(7), e927974647-e927974647.

COSTA, A. D. S. M. D., & Silva, M. A. D. C. (2018). Empresas, violação dos direitos humanos e ditadura civil-militar brasileira: a perspectiva da Comissão Nacional da Verdade. *Organizações & Sociedade*, 25, 15-29.

DA Cunha, A. J. T. (2018). *Contributos para a Validação do Modelo Psicológico de Selecção de Cadetes para a Academia Militar* (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

DE Souza Coelho, F., & de Oliveira Menon, I. (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção—os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, 69, 151-180.

DOS Santos, F. C. C., & Silveira, C. T. (2022). Diagnóstico organizacional: análise dos ambientes interno e externo para a gestão operacional na Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, 8(6), 47114-47135.

DOS Santos, T. B. R., de Souza, E. A., & Alves, F. R. (2022). Falta de reconhecimento profissional: principal motivo de estresse em policiais militares.

FERREIRA, J. C. D. S. F., & Nunes, T. S. (2021). Gestão de Pessoas no serviço de saúde militar nas Forças Armadas Angolanas. *Revista de carreiras e pessoas*, 11(3).

FERREIRA, L. B., & Dias, C. A. (2022). Subjetivação e adoecimento no trabalho policial militar à luz da psicodinâmica. *Revista Gestão em Análise*.

FRAGOSO, P. J. D. A. (2021). Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa.

GALDINO, J. F., & Schons, D. L. (2022). Maquiavel e a importância do poder militar nacional. *Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares*, 16(56), 369-384.

HONORATO, H. G. (2018). A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. *Revista de Administração Educacional, Recife*, 9(2), 21-37.

JUNIOR, T., & Gil, E. (2023). A ampliação do efetivo de mulheres no Exército Brasileiro por meio do serviço militar voluntário: uma análise a partir da opinião dos integrantes da força terrestre.

MOURA, C. B., de Castro Pinheiro, C., & da Silva, T. M. (2021). Gestão estratégica em recursos humanos. *RH Visão Sustentável*, 1(1), 76-95.

PENKAL, R. C., & Cordeiro, S. (2023). Transformando a gestão de atestados psicológicos e psiquiátricos na Polícia Militar do Paraná: o papel da gestão por processos e da padronização de procedimentos. *Brazilian Journal of Development*, 9(3), 11477-11501.

RIBEIRO, E. H. (2018). Grande Estratégia. *Dicionário de segurança e defesa*. São Paulo: Editora Unesp Digital, 535-540.

RIJO, F. J. F., Marreiros, J. P. R., Mairos, J. C. S., & Paquete, O. A. (2018). A retenção dos militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, 6.

RODRIGUES, A. D. (2020). A aplicabilidade dos incisos ie ix do Art. 8º da lei complementar Nº 173, de 27 de maio de 2020, aos militares estaduais pertencentes à Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, 6(9).

SILOTO, P. R. A. (2021). A importância da habilitação do militar estadual da PMPR em instrumento de menor potencial ofensivo (IMPO)–munição de impacto controlado (MIC) para a atuação policial militar. *Brazilian Journal of Development*, 7(10), 96017-96031.

SILVA, S. A. (2022). Benefícios Profissionais dos Cursos de Especialização na Polícia Militar do Estado do Paraná Professional Benefits of Specialization Courses in the Military Police of the State of Paraná. *Brazilian Journal of Development*, 8(2), 9573-9585.

VILELA, N. G. S., Hanashiro, D. M. M., & Costa, L. D. S. (2020). (Des) igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. *Revista Alcance*, 27(3), 382-398.

WINTER, L. E., & Alf, A. M. (2019). A profissão do policial militar: vivências de prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 671-678.