




## **GESTÃO DE PESSOAS NA SEGURANÇA PRIVADA: PRÁTICAS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**

### **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PRIVATE SECURITY: LEADERSHIP AND MOTIVATION PRACTICES**

### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN SEGURIDAD PRIVADA: PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN**

 <https://doi.org/10.56238/levv16n50-105>

**Data de submissão:** 07/06/2025

**Data de publicação:** 07/07/2025

**Vitor Emmanuel Parreira**

#### **RESUMO**

A gestão de pessoas na segurança privada constitui elemento estratégico para a melhoria do desempenho operacional e para a preservação do bem-estar dos vigilantes, considerando a complexidade das rotinas, a diversidade contratual e os riscos físicos e psicológicos associados à atividade, a pesquisa sintetiza evidências sobre estilos de liderança, mecanismos de motivação, programas de capacitação e políticas de valorização profissional que influenciam retenção, assiduidade e conformidade com protocolos, enfatiza a necessidade de instrumentos de avaliação por competências, planos de carreira claros e sistemas de reconhecimento que integrem qualidade e segurança nas métricas avaliativas, ressalta a função das ações de saúde ocupacional e da segurança psicológica na redução do adoecimento e no aumento da resiliência das equipes, e propõe que intervenções sejam concebidas de forma sistêmica e monitoradas por indicadores que permitam ajustes contínuos e a replicação de práticas exitosas entre arranjos organizacionais distintos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Segurança Privada. Liderança. Motivação. Saúde Ocupacional.

#### **ABSTRACT**

People management in private security is a strategic element for improving operational performance and preserving the well-being of security officers, given the complexity of routines, contractual diversity and the physical and psychological risks inherent to the activity, this study synthesizes evidence on leadership styles, motivational mechanisms, training programs and professional valorization policies that influence retention, attendance and compliance with protocols, it emphasizes the need for competency assessment tools, clear career plans and recognition systems that align quality and safety within evaluation metrics, highlights the role of occupational health initiatives and psychological safety in reducing illness and increasing team resilience, and proposes that interventions be designed systemically and monitored by indicators that enable continuous adjustments and replication of successful practices across different organizational arrangements.

**Keywords:** People Management. Private Security. Leadership. Motivation. Occupational Health.



## RESUMEN

La gestión de recursos humanos en la seguridad privada es un elemento estratégico para mejorar el desempeño operativo y preservar el bienestar del personal de seguridad. Dada la complejidad de las rutinas, la diversidad contractual y los riesgos físicos y psicológicos inherentes a la actividad, esta investigación sintetiza la evidencia sobre estilos de liderazgo, mecanismos de motivación, programas de capacitación y políticas de desarrollo profesional que influyen en la retención, la asistencia y el cumplimiento de los protocolos. Se enfatiza la necesidad de herramientas de evaluación basadas en competencias, planes de carrera claros y sistemas de reconocimiento que integren la calidad y la seguridad en las métricas de evaluación. Se destaca el papel de las acciones de salud ocupacional y seguridad psicológica en la reducción de enfermedades y el aumento de la resiliencia del equipo, y se propone que las intervenciones se diseñen de forma sistémica y se monitoreen mediante indicadores que permitan ajustes continuos y la replicación de prácticas exitosas en diferentes estructuras organizativas.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos. Seguridad Privada. Liderazgo. Motivación. Salud Ocupacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor de segurança privada assume objetivo central na garantia da eficácia operacional e na sustentação das práticas preventivas, considerando-se o crescimento acelerado do segmento e a complexidade crescente das demandas por proteção de bens e pessoas, tornando-se indispensável investigar como processos decisórios de liderança e políticas motivacionais influenciam a qualidade do serviço e a profissionalização do vigilante (Santos; Melo, 2021).

A profissionalização, que envolve formação inicial, reciclagem e condições de trabalho, revela-se heterogênea entre empresas e regiões, situação que impacta diretamente indicadores de rotatividade e satisfação, razão pela qual é pertinente mapear como programas de desenvolvimento e práticas de gestão de pessoas têm sido implementados na realidade brasileira (Alves *et al.*, 2023).

As condições laborais no cotidiano dos vigilantes, permeadas por riscos físicos e psíquicos, demandam atenção a fatores de saúde ocupacional e bem-estar, visto que episódios de estresse crônico e adoecimento repercutem sobre a produtividade e sobre a capacidade de resposta em situações críticas, impondo à gestão de pessoas responsabilidade pela promoção de ambientes de trabalho saudáveis (Feijó, 2008).

A regulamentação e os marcos institucionais que moldam a segurança privada influenciam trajetórias profissionais e padrões organizacionais, sendo necessário compreender como normas, contratos e práticas sindicais interagem com modelos de liderança e instrumentos de motivação adotados pelas empresas do setor (Vieira; Lima; Lima, 2010).

As características estruturais do setor, incluindo diversidade de prestadores, heterogeneidade de serviços e relações com o policiamento público, exigem modelos de liderança adaptativos que conciliem supervisão eficaz com estímulos à autonomia operacional, cenário em que a teoria sobre estilos de liderança oferece subsídios para intervenções gerenciais contextualizadas (Zanetic, 2009).

Modelos de gestão contemporâneos enfatizam a integração entre estratégia organizacional e políticas de pessoas, razão pela qual práticas como avaliação por competências, planos de carreira e incentivos alinhados a metas operacionais ganham relevância para reduzir absenteísmo e fortalecer coesão das equipes de vigilância (Reis, 2015).

A formação e a capacitação contínua, previstas em normativas e orientações setoriais, constituem elementos-chave para o desenvolvimento de lideranças internas capazes de promover supervisão construtiva e feedback sistemático, evidenciando a necessidade de programas de formação que articulem conhecimentos técnicos e competências socioemocionais (Polícia Federal, 2024).

A liderança estratégica aplicada à segurança, entendida como capacidade de orientar equipes em contextos de incerteza e risco, demanda investimento em desenvolvimento de lideranças que saibam gerir conflitos, incentivar adesão a procedimentos e promover clima organizacional que favoreça a retenção de talentos (Cunha, 2018).

Os processos motivacionais, quando contemplam dimensão intrínseca e extrínseca, impactam a disposição para o cumprimento de atribuições, a assiduidade e a qualidade do atendimento prestado, sendo relevante identificar quais mecanismos de reconhecimento, remuneração variável e oportunidades de crescimento apresentam maior efetividade no contexto dos vigilantes (Carvalho, 2020).

A literatura disponível indica lacunas empíricas quanto à avaliação sistemática de programas de liderança e motivação no ambiente privado de segurança, área em que estudos comparativos e pesquisas de campo podem aportar evidências úteis para orientar políticas empresariais e práticas gerenciais, justificando o desenvolvimento de investigação aplicada que articule teoria e prática (Santos; Melo, 2021).

Diante desse panorama, o objetivo geral desta pesquisa é compreender as práticas de liderança e motivação adotadas por organizações de segurança privada no Brasil e seus efeitos sobre o desempenho e bem-estar dos vigilantes, desdobrando-se em objetivos específicos que incluem mapear estilos de liderança predominantes, analisar instrumentos motivacionais formais e informais, e propor diretrizes para políticas de gestão de pessoas mais eficazes no setor (Alves *et al.*, 2023).

A justificativa para este estudo reside na necessidade social e técnica de aprimorar modelos de gestão que elevem a qualidade dos serviços de segurança, reduzam riscos ocupacionais e promovam condições laborais dignas, contribuindo academicamente para preencher lacunas de conhecimento aplicável e oferecendo subsídios práticos a gestores, sindicatos e formuladores de políticas interessadas em fortalecer a profissionalização e a resiliência da força de trabalho do setor (Vieira; Lima; Lima, 2010).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E ESTILOS APLICÁVEIS À SEGURANÇA PRIVADA**

A compreensão dos estilos de liderança relevantes para contextos de vigilância parte da necessidade de articular autoridade e suporte de forma a garantir adesão a procedimentos operacionais, sendo que modelos transformacional e situacional apresentam evidências de promover maior comprometimento e capacidade de resposta em cenários de risco, o que implica priorizar formação de líderes que conciliem supervisão técnica e desenvolvimento de competências socioemocionais (Cunha, 2018).

Lideranças que valorizam feedback contínuo e reconhecimento instrumental favorecem a percepção de justiça organizacional entre vigilantes, reduzindo sentimentos de desvalorização e fortalecendo a coesão de equipe, aspecto crítico em operações com rotinas monótonas e exposições frequentes a eventos estressantes (Carvalho, 2020).

A literatura setorial destaca que estilos autoritários, quando exagerados, elevam índices de absenteísmo e adoecimento, ao passo que lideranças que delegam responsabilidades com clareza e acompanham resultados por metas contribuem para aumento de senso de eficácia e responsabilidade individual, configurando um balanço entre direção e autonomia operacional (Zanetic, 2009).

Formação de lideranças internas, alinhada a programas de capacitação contínua previstos em normativas, constitui alicerce para transformação cultural nas empresas de segurança, sendo essencial investir em currículos que incluam gestão de conflitos, comunicação assertiva e reconhecimento de sinais precoces de exaustão profissional (Polícia Federal, 2024).

Estudos de caso em empreendimentos de grande porte evidenciam que supervisores preparados para gerir variabilidade operacional conseguem implementar rotinas de trabalho mais seguras e adaptativas, reduzindo incidentes e aumentando a confiança das equipes na tomada de decisão imediata, elemento vital em contextos com elevado potencial de risco (Polloni *et al.*, 2025).

A adoção de instrumentos de avaliação por competências permite identificar lideranças emergentes e direcionar investimentos formativos de maneira mais eficiente, contribuindo para planos de carreira que estimulam retenção e aprimoramento profissional, aspectos testados empiricamente em diferentes arranjos organizacionais do setor (Reis, 2015).

Aspectos éticos da liderança ganham relevo nas atividades de segurança privada, porque decisões de supervisão influenciam práticas de uso da força, tratamento de terceiros e respeito a normas, sendo necessário integrar princípios de governança e compliance nas práticas de formação e avaliação de gestores (Vieira; Lima; Lima, 2010).

Modelos de liderança que incorporam segurança psicológica demonstram benefícios na inovação de procedimentos e na disposição dos vigilantes em relatar erros ou riscos, o que contribui para processos contínuos de melhoria e para a construção de cultura preventiva voltada à proteção de pessoas e patrimônio (Jairo Junior, 2024).

A literatura aponta ainda que a liderança situacional, ao ajustar práticas ao nível de competência e motivação dos liderados, revela-se particularmente adequada para equipes heterogêneas, cuja composição varia entre trabalhadores experientes e novatos, exigindo do gestor sensibilidade para modular suporte e desafio conforme o contexto (Santos; Melo, 2021).

Intervenções voltadas ao desenvolvimento de lideranças devem considerar avaliação longitudinal de resultados, uma vez que transformações comportamentais em supervisores impactam indicadores de desempenho e saúde ocupacional ao longo do tempo, reforçando a importância de monitoramento e avaliação constantes (Laranjeira, 2024).

A articulação entre liderança, políticas de reconhecimento e mecanismos de comunicação interna constitui um conjunto estratégico para mitigar rotatividade, ampliar engajamento e assegurar que normas operacionais sejam compreendidas e internalizadas por equipes distribuídas

geograficamente, especialmente em empresas que atuam em múltiplos contratos e locais (Alves *et al.*, 2023).

Finalmente, o objetivo do líder como agente integrador entre exigências regulatórias, demandas contratuais e necessidades humanas dos vigilantes exige formação que ultrapasse o técnico, englobando visão estratégica e compromisso com a saúde e dignidade do trabalhador, premissas essenciais para elevar padrões de qualidade do serviço prestado (Feijó, 2008).

## 2.2 MOTIVAÇÃO, RECOMPENSAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

A motivação no ambiente de segurança privada articula elementos intrínsecos e extrínsecos que convergem para moldar comportamentos de trabalho, sendo que a compreensão dessa dinâmica exige analisar não só políticas salariais, mas também reconhecimento, expectativas de crescimento e sentido atribuível às tarefas, elementos que influenciam a adesão a procedimentos e a disposição para enfrentar rotinas de risco, (Carvalho, 2020).

Iniciativas organizacionais que combinam programas de formação, planos de carreira e incentivos não financeiros tendem a potencializar a motivação intrínseca dos vigilantes, porque oferecem trajetórias de desenvolvimento profissional e reconhecimento social, condições capazes de reduzir percepção de estagnação e aumentar a permanência no emprego, (Laranjeira, 2024).

A satisfação no trabalho, mensurável por indicadores como comprometimento, intenção de rotatividade e níveis de absenteísmo, correlaciona-se diretamente com fatores de gestão de pessoas, de modo que ambientes que promovem clareza de funções, feedback e participação nas decisões operacionais observam impacto positivo na qualidade do serviço, (Alves *et al.*, 2023).

Estratégias de recompensa devem ser desenhadas com atenção ao contexto contratual do setor, onde a volatilidade de contratos e a multiplicidade de turnos exigem formas de compensação que reconheçam desempenho e riscos laborais, assim contribuindo para mitigar efeitos adversos sobre a saúde mental e a percepção de justiça organizacional, (Feijó, 2008).

Sistemas de reconhecimento cotidiano, como elogios formais, premiações por desempenho e mecanismos de visibilidade interna, funcionam como reforçadores motivacionais quando consistentes e transparentes, fortalecendo vínculos entre supervisores e equipes e estimulando práticas seguras e proativas no desempenho das tarefas, (Santos; Melo, 2021).

A remuneração variável atrelada a indicadores operacionais requer cuidado metodológico para evitar incentivos perversos que privilegiem metas quantitativas em detrimento de segurança e conformidade, portanto recomenda-se a utilização de métricas equilibradas que contemplem qualidade, segurança e conduta ética, (Polloni *et al.*, 2025).

O clima organizacional, entendido como conjunto de percepções compartilhadas sobre políticas, práticas e relações interpessoais, atua como mediador entre práticas de liderança e motivação,

sendo fundamental diagnosticar áreas de insatisfação e desenhar intervenções que promovam coesão, confiança e senso de propósito entre vigilantes, (Reis, 2015).

Programas de bem-estar e ações de saúde ocupacional voltadas à redução de estresse e ao suporte psicológico influenciam positivamente a motivação, pois sinalizam cuidado institucional e contribuem para a recuperação da energia profissional necessária em contextos de alta exigência emocional, (Jairo Junior; 2024).

A capacidade das organizações de promover oportunidades de progressão interna e mobilidade funcional repercute na percepção de justiça distributiva e na motivação orientada ao longo prazo, sendo crítico estabelecer critérios transparentes para evolução de carreira que integrem avaliação por competências e formação continuada, (Vieira; Lima; Lima, 2010).

Intervenções motivacionais de baixo custo, tais como melhoria na comunicação interna, participação em decisões operacionais pontuais e esquemas de reconhecimento simbólico, podem produzir ganhos substanciais em engajamento quando implantadas com frequência e alinhamento estratégico, (Zanetic, 2009).

A heterogeneidade da força de trabalho, que inclui jovens em início de carreira e profissionais com longa experiência, exige políticas motivacionais segmentadas, capazes de conciliar demandas distintas por segurança do emprego, renda complementar e desenvolvimento de competências, favorecendo práticas flexíveis e adaptativas, (Polícia Federal, 2024).

Por fim, a avaliação periódica de programas motivacionais mediante indicadores de desempenho, bem-estar e retenção constitui requisito para ajustes e sustentabilidade das iniciativas, de modo que a cultura de melhoria contínua e a governança das práticas de pessoas permitam consolidar ambientes de trabalho que valorizem o capital humano e elevem os padrões de serviço, (Laranjeira, 2024).

## 2.3 DESENVOLVIMENTO HUMANO, CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

O desenvolvimento humano nas empresas de segurança privada configura eixo fundamental para o aprimoramento das práticas organizacionais, uma vez que o desempenho técnico dos vigilantes relaciona-se diretamente à qualidade da formação recebida e à efetividade dos programas de capacitação contínua, consolidando-se como instrumento de valorização e fortalecimento da identidade profissional (Vieira; Lima; Lima, 2010).

A capacitação direcionada ao setor não deve restringir-se à dimensão técnica do manuseio de equipamentos ou cumprimento de protocolos, mas abranger competências emocionais e comunicacionais, que ampliam a capacidade de discernimento, empatia e controle de conflitos em situações de risco, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e cooperativo (Cunha, 2018).

As organizações que compreendem o aprendizado como processo contínuo obtêm vantagens competitivas significativas, pois conseguem integrar a experiência dos colaboradores à cultura organizacional, o que fortalece o sentimento de pertencimento e estimula a prática de comportamentos alinhados à missão institucional e às normas de segurança (Carvalho, 2020).

A estrutura de ensino voltada à segurança privada, composta por cursos de formação e reciclagem previstos nas portarias vigentes, deve ser utilizada como oportunidade para difusão de valores éticos e princípios de conduta, criando espaços para reflexão sobre responsabilidade, respeito e confiança, fatores indispensáveis para a manutenção da integridade física e moral das equipes (Polícia Federal, 2024).

Estudos demonstram que a valorização profissional está diretamente associada à percepção de equidade e reconhecimento, o que reforça a importância de políticas internas que promovam ascensão funcional transparente, acesso a benefícios e condições adequadas de trabalho, contribuindo para a estabilidade emocional e para o comprometimento com a empresa (Alves *et al.*, 2023).

A implementação de planos de desenvolvimento individual orientados por metas e avaliações de desempenho consolida práticas de meritocracia equilibrada, nas quais o colaborador reconhece o vínculo entre esforço, aprendizado e progresso, mecanismo que eleva os níveis de motivação e reduz as intenções de desligamento (Reis, 2015).

Programas voltados à valorização devem ainda abranger ações de saúde ocupacional e segurança psicológica, criando canais de escuta e acompanhamento de demandas emocionais, visto que o sofrimento mental e o estresse são fatores de risco evidentes para o desempenho funcional e a longevidade na carreira de vigilante (Feijó, 2008).

O investimento em capacitação é igualmente um instrumento de transformação cultural, pois amplia a visão estratégica dos gestores e promove práticas de liderança humanizadas, permitindo que decisões de comando sejam tomadas com base em empatia, racionalidade e compromisso ético com o coletivo (Santos; Melo, 2021).

A educação corporativa aplicada à segurança privada fortalece a inovação e o uso de tecnologias, estimulando o domínio de ferramentas digitais e a adoção de metodologias preventivas baseadas em dados, que qualificam o monitoramento e a gestão operacional das equipes distribuídas (Polloni *et al.*, 2025).

A valorização profissional, quando acompanhada de políticas de reconhecimento e incentivo, atua como vetor de identidade e orgulho institucional, contribuindo para reduzir a percepção de invisibilidade social que historicamente afeta o trabalhador da segurança privada, reposicionando sua função como serviço essencial à ordem pública e à convivência urbana (Zanetic, 2009).

A cultura de aprendizagem organizacional, consolidada pela troca de experiências entre profissionais e pela atuação de líderes mentores, permite que o conhecimento tácito acumulado se

converta em competência organizacional, aumentando a eficiência dos processos e elevando o padrão de atendimento ao cliente (Laranjeira, 2024).

Consolidar o desenvolvimento humano na gestão de segurança significa reconhecer o valor estratégico do capital intelectual, cuja preservação e expansão exigem políticas consistentes, orientadas à ética, à dignidade e à formação integral do trabalhador, consolidando um setor mais sustentável, competitivo e socialmente valorizado (Vieira; Lima; Lima, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Adotou-se um delineamento metodológico de caráter qualitativo e interpretativo, orientado pela revisão crítica da literatura especializada e pela análise de documentos normativos e instrumentos de gestão setoriais, com ênfase na construção de categorias analíticas que abarquem liderança, motivação, saúde ocupacional e desenvolvimento profissional, os procedimentos de seleção e análise foram estruturados para garantir coerência teórica e reprodutibilidade analítica, considerando princípios de validade e rigor metodológico descritos por Gil, (2008).

A definição das unidades de análise privilegiou práticas gerenciais e arranjos organizacionais presentes em empresas de segurança privada de diferentes portes, assim foram estabelecidos critérios de inclusão baseados na relevância temática, representatividade regional e atualidade das práticas relatadas, a análise buscou mapear padrões e variações que possibilitem inferências transferíveis para o universo pesquisado, segundo os procedimentos explicados por Lakatos, (2017).

Para a construção do corpus documental realizou-se levantamento sistemático de fontes públicas e institucionais, com codificação temática guiada por um roteiro de análise que considerou indicadores de liderança, instrumentos de motivação, políticas de formação e evidências de saúde ocupacional, o processo de codificação adotou técnica de categorização aberta seguida de axialização para articular relações entre categorias e construir explicações teóricas sustentadas, em consonância com as orientações metodológicas de Gil, (2008).

A análise dos dados foi realizada por meio de leitura hermenêutica e análise de conteúdo orientada à identificação de regularidades e contradições nas práticas gerenciais, utilizando-se matrizes analíticas para cruzar variáveis organizacionais com indicadores de bem-estar e desempenho, tal procedimento permite articular interpretação crítica e sistematização empírica, conforme procedimentos metodológicos clássicos descritos por Lakatos, (2017).

Para assegurar a triangulação conceitual e reduzir vieses interpretativos procedeu-se à confrontação entre diferentes fontes documentais e quadros teóricos, a triangulação foi entendida como estratégia para ampliar a robustez das inferências e testar a coerência das explicações construídas, desta forma priorizou-se transparência na seleção de evidências e rastreabilidade nas inferências realizadas, em alinhamento com as recomendações metodológicas de Gil, (2008).

Os critérios de confiabilidade adotaram registro sistemático das etapas de pesquisa, com elaboração de fichas de análise para cada fonte consultada e *memoing* reflexivo para documentar decisões interpretativas, tais práticas visam tornar explícitas as escolhas epistemológicas e permitir reprodução lógica dos procedimentos, medida recomendada pela literatura de metodologia científica, especialmente nas abordagens qualitativas, conforme Lakatos, (2017).

O tratamento das evidências incluiu procedimentos de síntese qualitativa e análise crítica, com ênfase em identificar nexos causais plausíveis entre práticas de gestão e desfechos observados, além de apontar lacunas e possibilidades de intervenção gerencial, a discussão dos achados foi orientada por critérios de coerência interna e princípio de parcimônia interpretativa, fundamentos presentes nas metodologias científicas de referência, especialmente Lakatos, (2017).

As limitações metodológicas foram explicitadas para garantir leitura crítica dos resultados, entre elas destacam-se a natureza interpretativa da investigação, a possibilidade de viés de seleção das fontes e as restrições de generalização a partir de contexto setorial específico, essas limitações foram consideradas na formulação das recomendações e na sugestão de agendas para pesquisas futuras, em conformidade com práticas de boa ciência social indicadas por Gil, (2008).

Finalmente, a metodologia adotada buscou conciliar rigor e aplicabilidade, de modo a produzir conhecimento que auxilie gestores e formuladores de políticas na definição de práticas de liderança e motivação mais eficazes no setor, preservando a transparência epistemológica e oferecendo caminhos replicáveis para avaliações subsequentes, alinhamento conceitual sustentado por princípios metodológicos consignados por Lakatos, (2017).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise integrada das fontes selecionadas revela que a presença de programas estruturados de formação e de planos de carreira correlaciona-se com melhores indicadores de retenção e de satisfação entre vigilantes, pois organizações que instituíram trajetórias claras e investimento em capacitação contínua reportam menores índices de rotatividade e maior alinhamento com procedimentos operacionais, sugerindo que a previsibilidade de evolução profissional atua como fator estabilizador no quadro de pessoal (Alves *et al.*, 2023).

Observou-se que estilos de liderança que combinam direção clara com suporte emocional promovem maior senso de eficácia coletiva e de responsabilidade individual, em contraste com práticas excessivamente centralizadoras que tendem a gerar desmotivação e aumento de ausências por motivos de saúde, o que indica a importância de desenvolver competências gerenciais capazes de modular autoridade e escuta ativa conforme o nível de maturidade das equipes (Cunha, 2018).

Os mecanismos de reconhecimento cotidiano, quando estruturados de maneira transparente e frequente, atuam como reforçadores de condutas seguras e proativas, pois elogios formais, premiações

e visibilidade interna fortalecem vínculos empregador-empregado e fomentam uma cultura de reporte e prevenção de riscos, ao passo que a ausência desses mecanismos intensifica sensação de invisibilidade profissional e queda no comprometimento (Santos; Melo, 2021).

A aplicação de remuneração variável vinculada exclusivamente a metas quantitativas mostrou riscos de efeitos perversos sobre a conformidade e a segurança operacional, pois incentivos mal calibrados podem priorizar indicadores de produtividade em detrimento da observância de protocolos, portanto recomenda-se a construção de métricas balanceadas que incluam qualidade, segurança e conduta ética como elementos avaliativos (Polloni *et al.*, 2025).

Evidências referentes à saúde ocupacional indicam que intervenções de suporte psicológico e programas de bem-estar reduzem relatos de estresse e melhoram a capacidade de resposta em situações críticas, o que sustenta a inclusão de políticas de acompanhamento emocional como componente estratégico da gestão de pessoas em empresas que operam com turnos longos e exposição a eventos traumáticos (Feijó, 2008).

A influência do marco regulatório sobre práticas de formação e supervisão mostra-se significativa, pois normas que estabelecem requisitos de reciclagem e capacitação impactam positivamente a consistência das condutas operacionais e a preparação de lideranças internas, implicando que o alinhamento entre exigências normativas e políticas corporativas é condição para a elevação dos padrões de serviço (Polícia Federal, 2024).

Em termos de clima organizacional, a clareza de atribuições e a existência de canais efetivos de comunicação interna aparecem como determinantes para a percepção de justiça e cooperação entre vigilantes, de modo que ambientes onde os procedimentos são bem explicados e onde há feedback estruturado tendem a registrar menor incidência de conflitos e maior coesão operacional (Reis, 2015).

A heterogeneidade da força de trabalho, que inclui profissionais em início de carreira e agentes experientes, exige políticas segmentadas de motivação e capacitação, pois expectativas distintas sobre segurança do emprego, renda e desenvolvimento impõem a adoção de estratégias flexíveis que permitam conciliar necessidades individuais com metas organizacionais, evitando respostas homogêneas que se mostram ineficazes (Laranjeira, 2024).

A integração de práticas de liderança com instrumentos de avaliação por competências mostrou-se eficaz para identificar talentos emergentes e direcionar ações formativas, contribuindo para a construção de planos de carreira mais justos e para a retenção de profissionais com potencial de liderança, o que reforça a utilidade de sistemas de avaliação que privilegiem evidências comportamentais e resultados sustentáveis (Reis, 2015).

Os estudos de caso analisados apontam que supervisores capacitados para gerir variabilidade operacional conseguem instituir rotinas adaptativas que reduzem incidentes e aumentam a confiança das equipes, indicando que o investimento em desenvolvimento de lideranças tem efeito multiplicador

sobre indicadores de segurança e sobre a qualidade do atendimento aos contratantes (Polloni *et al.*, 2025).

Constata-se que práticas de valorização profissional, quando alinhadas a condições de trabalho dignas e reconhecimento público, repercutem na construção de identidade e orgulho institucional entre vigilantes, diminuindo a sensação de desvalorização social e promovendo atitudes mais comprometidas com padrões éticos e com a excelência do serviço prestado (Zanetic, 2009).

Por fim, as evidências apontam para a necessidade de políticas integradas que articulem liderança, motivação, formação e saúde ocupacional como um sistema coerente, de modo que intervenções isoladas tenham menor probabilidade de sucesso, enquanto programas sistêmicos e monitorados por indicadores relevantes tendem a produzir melhorias sustentadas no desempenho, bem-estar e na capacidade de inovação das organizações de segurança privada (Carvalho, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas em empresas de segurança privada revela-se como alavanca estratégica para a elevação da qualidade do serviço e para a proteção do capital humano envolvido nas atividades de vigilância, sendo imperativo que organizações incorporem políticas integradas de liderança, motivação, capacitação e saúde ocupacional, capazes de articular objetivos operacionais com práticas de valorização profissional e com mecanismos de monitoramento contínuo que garantam ajustes responsivos às demandas do campo.

Os resultados analisados apontam que o investimento em formação continuada e em programas de desenvolvimento de lideranças favorece a construção de supervisores aptos a gerir variabilidade operacional e a promover clima de confiança, consequentemente impactando positivamente indicadores de retenção, assiduidade e conformidade com protocolos de segurança.

É recomendável que os instrumentos de recompensa e reconhecimento sejam desenhados de forma equilibrada, integrando métricas qualitativas e quantitativas, de modo a evitar incentivos que comprometam a segurança e a conduta ética, ao passo que modelos de avaliação por competências e planos de carreira transparentes funcionam como alicerces para a motivação de longo prazo e para a sustentabilidade do quadro funcional.

A atenção à saúde mental e à segurança psicológica dos vigilantes constitui componente essencial das políticas de pessoas, devendo as empresas estruturar canais de apoio, programas de redução de estresse e ações preventivas que minimizem riscos de adoecimento e garantam condições de trabalho dignas, o que repercute diretamente na capacidade de resposta e na resiliência das equipes.

A articulação entre exigências normativas e práticas internas revela-se condição necessária para elevar padrões de formação e supervisão, sendo importante que gestores se comprometam com a implementação de rotinas de reciclagem e com a adaptação de conteúdo formativo às especificidades

operacionais de cada contrato, promovendo coerência entre regulação, competência técnica e conduta profissional.

Para maximizar eficácia, as intervenções devem ser concebidas de forma sistêmica e monitoradas por indicadores relevantes de desempenho, bem-estar e conformidade, permitindo a identificação precoce de falhas, a replicação de práticas exitosas e a calibragem de políticas conforme evidências empíricas, fortalecendo a governança das práticas de pessoas no setor.

A heterogeneidade da força de trabalho exige soluções segmentadas que considerem trajetórias distintas, motivações diversas e níveis variados de experiência, portanto recomenda-se a adoção de estratégias flexíveis de desenvolvimento e de políticas de retenção que combinem segurança contratual, oportunidades de mobilidade interna e reconhecimento adequado às competências demonstradas.

Promover a integração entre liderança qualificada, práticas motivacionais equilibradas, formação continuada e cuidado com a saúde ocupacional constitui caminho pragmático e necessário para consolidar um setor de segurança privada mais profissional, resiliente e socialmente valorizado, implicando compromisso gerencial, investimentos direcionados e avaliação contínua das políticas implementadas.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, Sabrina Bianca da Silva *et al.* Análise da qualidade de vida de vigilantes atuantes numa instituição de ensino superior. *Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, v. 12, n. 21, 2023.
- CARVALHO, R. S. Estilos de liderança e motivação humana no serviço público. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – *Universidade de Brasília*, Brasília, 2020.
- CUNHA, J. A. C. A liderança estratégica na segurança e defesa. Rio de Janeiro: *Escola Superior de Guerra*, 2018.
- FEIJÓ, R. P. K. Estresse entre vigilantes de empresas de segurança privada de Pelotas-RS: ocorrências e características do trabalho. Pelotas: *Universidade Católica de Pelotas*, 2008.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: *Atlas*, 2008.
- JAIRO JUNIOR., M. I. Como construir segurança psicológica e confiança criativa no time: práticas e comportamentos de gestão. Brasília: *Governo Federal*, 2024.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: *Atlas*, 2017.
- LARANJEIRA, S. C. Motivação na gestão pública: aplicações e interfaces com equipes de segurança institucional. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, 2024.
- POLÍCIA FEDERAL (Brasil). Portaria nº 16, de 1º de agosto de 2024 – *CGCSP/DPA/PF*. Brasília, 2024.
- POLLONI, A. *et al.* Planejamento estratégico em segurança privada aplicado a centros comerciais de médio e grande porte. Plural – *Revista Acadêmica*, v. 1, n. 7, 2025.
- REIS, R. A. A. Segurança privada: uma análise do marco regulatório e modelos de gestão. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – *Universidade Federal do Ceará*, Fortaleza, 2015.
- SANTOS, Y. G. dos; MELO, F. P. de. Segurança privada no Brasil: um olhar acadêmico sob a ótica da revisão sistemática. Anais do EPCC – *UNICESUMAR*, 2021.
- VIEIRA, C. E. C.; LIMA, F. P. A.; LIMA, M. E. A. O cotidiano dos vigilantes: trabalho, saúde e adoecimento. Belo Horizonte: *FUMARC*, 2010.
- ZANETIC, A. Segurança privada: características do setor e impacto sobre o policiamento. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, ano 3, ed. 4, 2009.