

# CORRELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A SAÚDE MENTAL DO POLICIAL MILITAR DE RONDÔNIA<sup>1</sup>

Cláudia Cabral Da Costa<sup>2</sup>  
Daiana Brandão De Albuquerque Ferreira<sup>3</sup>  
Josélia Lucia Grinivold de Souza<sup>4</sup>  
Adma Franciane Levino Gonzaga<sup>5</sup>

## RESUMO

O presente artigo faz correlação entre aspectos da cultura organizacional com a saúde mental do Policial Militar de Rondônia. O questionário foi elaborado pelas autoras, com o propósito de verificar quais são os aspectos que favorecem a saúde mental do Policial, possibilitando recomendar alternativas que proporcionem maiores níveis de ajustamento e satisfação no trabalho. Para a coleta de dados, foi usado questionário anônimo, respondido de forma voluntária, construído na plataforma *google forms*, contendo trinta e sete questões. Os resultados mostram que fatores como Liderança dos superiores, Gerenciamento de pessoas e equipes e Características da Unidade estão relacionados com a desmotivação, improdutividade e adoecimento dos policiais pesquisados. Diante dos resultados é possível observar a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento da liderança e gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Policial Militar. Saúde Mental.

## ABSTRACT

This article correlates aspects of organizational culture with the mental health of the Military Police of Rondônia. The questionnaire was prepared by the authors, with the purpose of verifying which aspects favor the policeman's mental health, making it possible to recommend alternatives that provide higher levels of adjustment and job satisfaction. For data collection, an anonymous questionnaire was used, answered voluntarily, built on the google forms platform, containing thirty-seven questions. The results show that factors such as Leadership of superiors, Management of people and teams and Characteristics of the Unit are related to the demotivation, unproductivity and illness of the police surveyed. In view of the results, it is possible to observe the need for training and improvement of leadership and people management.

**Keywords:** Organizational culture. Military police. Mental health.

## INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Artigo Científico apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO 2020), como requisito parcial para a sua conclusão.

<sup>2</sup> CAP QOPMS Psicóloga

<sup>3</sup> CAP QOPMS Psicóloga

<sup>4</sup> CAP QOPMS Psicóloga

<sup>5</sup> MAJ QOPM – Orientadora do artigo

Todas as Instituições possuem em seu histórico a formação de valores, heróis, marcos temporais, rituais, crenças e tantos outros aspectos, os quais caracterizam a sua identidade cultural. Desse modo, a interação interpessoal no local de trabalho reforça ou fragiliza a Cultura Organizacional, a qual apresenta a personalidade da Instituição, vivenciada rotineiramente por seus membros, permeando a produtividade, planejamento, estratégias, incluindo-se a saúde.

Destarte, o presente trabalho tem por objetivo apresentar a correlação entre aspectos da Cultura Organizacional e Saúde Mental da Polícia Militar de Rondônia (PMRO), verificando quais são os fatores que favorecem a saúde mental do Policial, possibilitando recomendar alternativas que proporcionem maiores níveis de ajustamento e satisfação no trabalho.

## **1. CULTURA ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL NA POLÍCIA MILITAR**

O termo cultura organizacional passou a ser usado no campo da sociologia na década de 1980, e para Schein (1992) *apud* Crozatti (1998), é definida como um conjunto de ideias, objetivos e hipóteses que o grupo compartilha como forma de resolver os problemas da empresa. Esses pressupostos têm funcionado o suficiente para serem considerados válidos e assimilados pelos novos integrantes da organização, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Crozatti (1998) menciona que as empresas têm características próprias, podendo diferenciá-las de acordo com diversos aspectos, como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, entre outros.

Para Pinto e Andrade (2015), em estudo sobre a hierarquia militar no Exército Brasileiro, explicam que se trata de uma instituição secular que tem suas atividades pautadas em um código de ética muito claro, definido e divulgado amplamente. Há regras, deveres e sanções bem definidas e regulamentos que norteiam a conduta e exigem do Militar postura disciplinada. Hierarquia, para o Militar, é algo sedimentado e orienta a distribuição de cargos funções, responsabilidades e direitos, é internalizada, faz parte do pensar e o agir dessa maneira.

Lustosa e Gonçalves (2017), em estudo com a finalidade de provocar reflexão sobre desafios da Psicologia na Polícia Militar, consideram que importantes

aspectos da cultura organizacional distanciam o sujeito da Psicologia, dificultando assim a aceitação e a busca por ajuda. Eles citam aspectos como infalibilidade, a prontidão, a disciplina e a força, que são vistos na cultura policial militar como inerentes a todos os sujeitos, ocorrendo uma padronização do ser policial, dificultando a expressão de individualidades.

Brito e Goulart (2005), ao pesquisar a avaliação psicológica e prognóstico de comportamento desviante numa corporação militar, citam as pressões impostas pelas condições de trabalho, como imposições de normas, regulamentos, valores e padrões de convivência, como características que podem adoecer.

Castro, Rocha e Cruz (2019) analisaram estudos sobre a saúde mental dos policiais, e observaram que a maioria das publicações relaciona a saúde mental do policial à carga psicológica diária enfrentada nas rotinas de controle e contenção da violência, repercutindo na qualidade dos vínculos profissionais, na percepção de risco, na saúde e na família.

Castro et al (2019), em estudo sobre saúde mental de policiais brasileiros, apontaram o trabalho policial como a segunda função mais estressora, e a terceira ocupação mais comumente com sintomas físicos e psiquiátricos relacionados ao trabalho, comparada a diferentes profissões. É uma profissão com carga psicológica diária, com algumas condições aversivas próprias do trabalho policial, e que resultam de problemas de saúde (física e emocional), como transtorno de ansiedade, estresse, abuso de álcool e ideações suicidas.

### 1.1. METODOLOGIA

Considerando os objetivos apresentados, a presente pesquisa é de caráter quantitativo, aplicada e descritiva, a qual buscou identificar características da cultura organizacional e saúde mental por meio de amostra, utilizando instrumento objetivo e padronizado (*survey*), a fim de produzir conhecimento para aplicação prática e descrever o cenário relativo ao tema (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

O público alvo da pesquisa são Policiais Militares da ativa, que não estavam de afastamento atual no ato da pesquisa (Férias, Licença Especial, etc), nem que estejam respondendo processo demissório. Considerando que o efetivo atual é de 5.295 Policiais Militares, a amostra pretendida era de 259 respondentes (5% de

margem de erro e 90% de confiabilidade), entretanto, a amostra alcançada foi de 144 Policiais Militares.

O instrumento de coleta de dados usado foi questionário anônimo, respondido de forma voluntária, construído na plataforma *google forms*, contendo trinta e sete questões. Foi desenvolvido com base no questionário apresentado por Barreto et al (2013) e possui três seções: a do perfil do voluntário, a relacionada à cultura organizacional e a sobre saúde mental.

Para que fosse possível correlacionar os elementos da cultura organizacional que adoecem ou que promovem saúde, o instrumento contemplou cinco áreas temáticas e como elas exercem influência na saúde mental do pesquisado, sendo os temas: características dominantes da Unidade onde o pesquisado trabalha, liderança organizacional, gerenciamento das pessoas e equipes, união organizacional e ênfase estratégica.

Quanto às características dominantes da Unidade, este tema envolve o compartilhamento de experiências pessoais e de trabalho, constante aperfeiçoamento das pessoas, atividades voltadas para o resultado e regras rígidas (onde tudo que é feito é controlado pelo Comandante). Quanto à liderança organizacional, envolve a postura dos superiores diante da equipe, como o incentivo do trabalho, o quão dinâmico os superiores são (sempre tentando inovar para o maior sucesso da unidade), preocupação em atingir metas e conseguir resultados, e exemplo de organização e eficiência.

Sobre o gerenciamento das pessoas e equipes, foi perguntado sobre o Comandante imediato, a respeito da sua forma de liderar, (podendo ser caracterizada por trabalho em equipe e participação), aceitação da liberdade profissional e estimular a equipe a fazer coisas da forma que os Policiais acham melhor, centrada em atingir resultados e mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas. Sobre a união organizacional, indagou-se se esta é influenciada pela lealdade e a confiança entre as pessoas, preocupação de todos com o desenvolvimento da Unidade e em atingir metas e seguir as regras definidas.

Quanto à ênfase estratégica, buscou-se observar se a Unidade incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos Policiais, o enfrentamento de novos desafios e experimentarem coisas novas para melhoria da instituição, competição para aumentar a produtividade e resultados, bem como a procura de estabilidade e o bom funcionamento do trabalho.

Por fim, por meio do questionário, buscou-se identificar quais temas motivam ou desmotivam, bem como, geram produtividade ou não. Também indagou-se sobre quais temas contribuíram para o adoecimento físico ou mental (com e sem ter realizado tratamento médico/psicológico), ou houve afastamento médico, possíveis doenças desenvolvidas e tempo de afastamento para tratamento de saúde.

A análise dos dados é objetiva, por meio da descrição das respostas recebidas, mensuração das relações entre as variáveis (ou seja, avaliar os componentes organizacionais e os aspectos que causam saúde ou adoecimento), e comparação das correlações observadas por meio dos dados. Para tal, o *software Microsoft Excel* fora utilizado, devido à sua diversidade de ferramentas, ao possibilitar as análises propostas.

## 1.2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme explanado na Metodologia, descrita no item 1.1, a pesquisa está apoiada na abordagem quantitativa, que se justifica na frequência de aparição de determinados elementos da mensagem que se propõe analisar, a qual configura análise objetiva, fiel, rígida e exata dos dados levantados por métodos estatísticos.

Ao considerar o quadro efetivo atual do corpo de Policiais Militares da ativa na ordem de 5.295 Policiais Militares, a pretensa amostragem, inicialmente, esperava captar os dados de 259 (4,89%) indivíduos, contudo, na prática, a presente pesquisa utiliza uma amostragem de 144 (2,72%) integrantes da Polícia Militar, que está segmentada com 36 Oficiais (0,68%) e 108 Praças (2,04%).

Importante destacar que estão sendo desconsideradas as respostas de 03 Oficiais e 13 Praças pertencentes ao grupo de pesquisados, pois se encontram afastados das atividades laborais por usufruir férias, Licença Especial e/ou responder a processo demissório. Portanto, a amostragem válida a ser considerada contempla 33 Oficiais (0,62%) e 95 Praças (1,79%), que totaliza 128 (2,41%) pesquisados. A seguir são apresentados os resultados obtidos:

**Tabela 1:** Perfil dos pesquisados.

Categoria	Trabalho executado		Gênero		Idade (Md, anos)		Tempo de carreira (Md, anos)	
			F	M	F	M	F	M
Oficiais	Administrativo	19,53%	7,03%	12,50%	33	37	5	15
	Operacional	6,25%	2,34%	3,91%	37	34	15	14
Praças	Administrativo	43,75%	17,19%	26,56%	41	39	14	14
	Operacional	30,47%	3,13%	27,34%	34	39	12	14

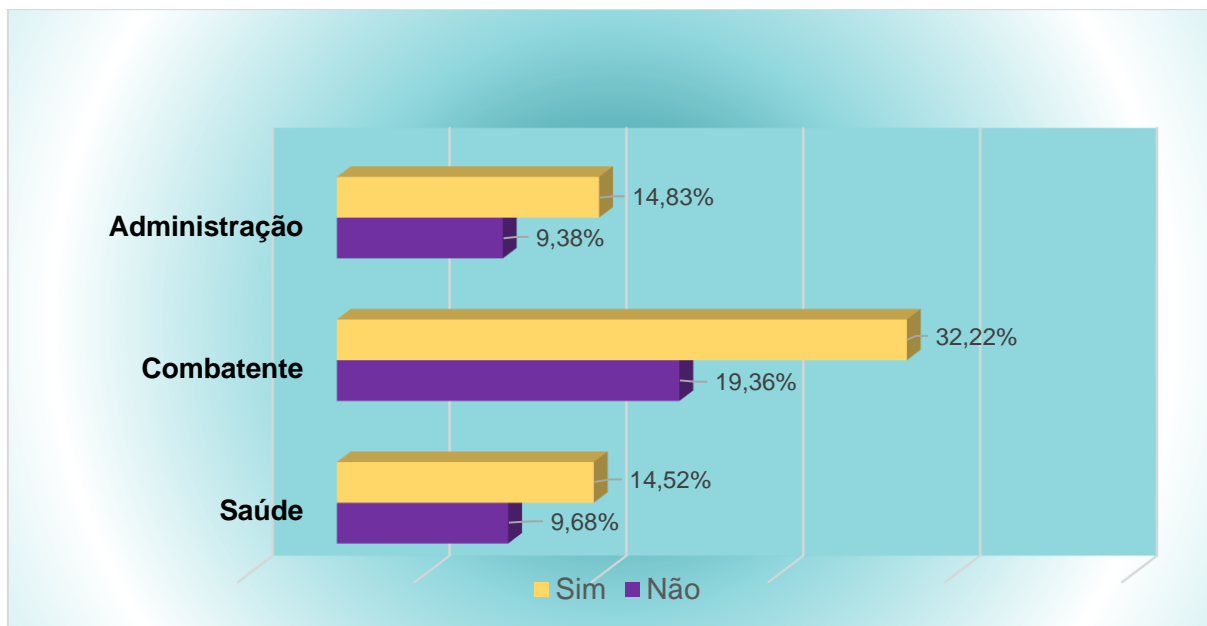
Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Quanto ao perfil dos militares pesquisados, 2,41%, estão distribuídos entre os Oficiais que somam 25,78%, subdivididos na execução dos trabalhos administrativos (19,53%), tendo 7,03% do gênero feminino e 12,50% masculino; operacionais (6,25%), com 2,34% feminino e 3,91% masculino. Já os Praças representam 74,22% da categoria, que na atividade administrativa totaliza 43,75%, sendo 17,19% feminino e 26,56% masculino; nas tarefas operacionais (30,47%), o gênero masculino apresenta maior participação com 27,34% e o feminino tão somente 3,13%.

Os achados da idade dos Militares pesquisados por meio da mediana indicam que os Oficiais que desempenham funções de administração do gênero feminino apresentam um período de vida de 33 anos e o masculino 37 anos, seguido pelo operacional feminino com 37 anos e masculino com 34 anos. Na classe das Praças, o administrativo feminino assinala 41 anos e o masculino 39 anos; no operacional feminino tem-se 34 anos e 39 anos no gênero masculino.

Com relação ao tempo de carreira na corporação, a mediana calculada expressa para os Oficiais que desempenham funções de administração apresentam o período de 5 anos para o gênero feminino e 15 anos o masculino; o operacional feminino com 15 anos e o masculino com 14 anos. As Praças que desempenham funções de administração têm representação nivelada em 14 anos para ambos os gêneros e o operacional com 12 anos para o feminino e 14 anos para o masculino.

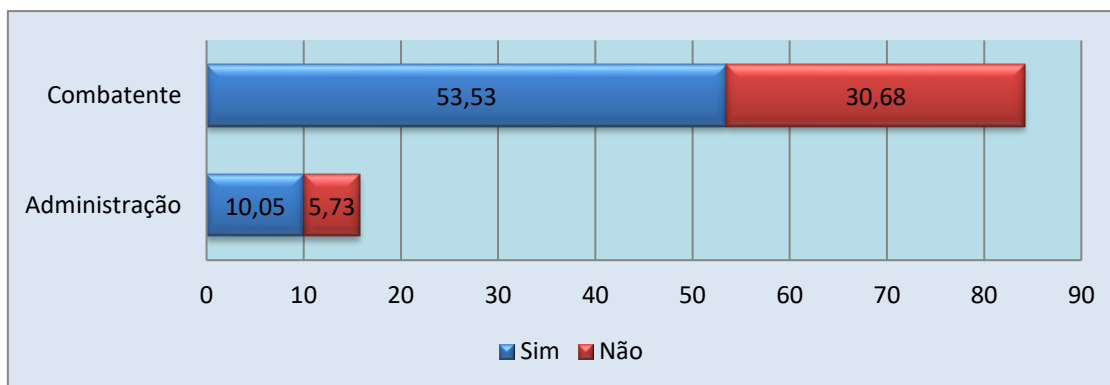
**Gráfico 1:** Avaliação da cultura na corporação segundo os Oficiais – PM/RO.



Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Tendo como base os enunciados sobre a cultura organizacional (características dominantes da Unidade onde o pesquisado trabalha, liderança organizacional, gerenciamento das pessoas e equipes, união organizacional e ênfase estratégica), a representação gráfica, limitando-se ao quadro de Oficiais, demonstra como a cultura da corporação é avaliada (se satisfatória ou não). Com maior participação, os Combatentes avaliaram em 32,22% o nível de satisfação, seguido pela Administração com 14,83% e Saúde 14,52%. No entanto, a insatisfação representa 19,36% dos Combatentes, 9,68% para os Oficiais do quadro da Saúde e 9,38% relacionada à Administração.

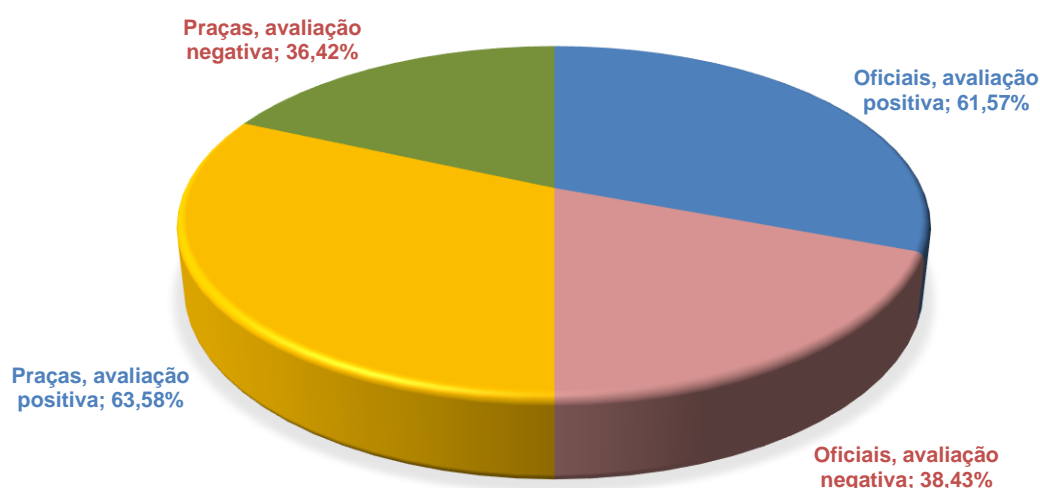
**Gráfico 2:** Avaliação da cultura na corporação segundo as Praças – PM/RO



Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Na continuidade da análise dos enunciados sobre a cultura organizacional (contemplando as características dominantes da Unidade onde o pesquisado trabalha, liderança organizacional, gerenciamento das pessoas e equipes, união organizacional e ênfase estratégica), especificamente, no ponto de vista das Praças, a representação gráfica externa o grau de satisfação e/ou insatisfação desta categoria. Assim como para os Oficiais, da mesma forma, as Praças Combatentes exteriorizaram maior participação em relação ao nível de satisfação que representa 53,53% deste grupo, em seguida a Administração com 10,5%. Contudo, novamente, o quadro de Combatente apresenta insatisfação retratada em 30,68%.

**Gráfico 3:** Cultura organizacional na corporação – PM/RO



Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Em síntese, a cultura organizacional na corporação é mais bem avaliada pelas Praças, que expressaram 63,58% da satisfação em relação aos Oficiais, com 61,57%. Na vertente da insatisfação, os Oficiais evidenciam maior avaliação negativa, de 38,43%, comparado com as Praças 36,42%.



**Gráfico 4:** Cultura organizacional na corporação no ponto de vista dos Policiais Adoecidos – PM/RO



Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

A pesquisa abordou 128 integrantes da corporação, dos quais 33 representam os Oficiais e 95 as Praças. Deste somatório, 29 pesquisados, ou seja, 22,66% manifestaram algum tipo de doença relacionada às atividades laborais, dentre estas são destacados os agravos à saúde mental como Ansiedade, Depressão, Distúrbio do sono, Estresse, Irritabilidade, Síndrome de *Burnout* e Síndrome de *Guilland Barret*. Com igualdade, outros problemas de saúde são indicados pelos participantes com relação ao trabalho, como Aneurisma cerebral roto, alteração da pressão, Gastrite, Hérnia discal e diversos casos relacionados à Ortopedia.

Não obstante aos fatos elencados, é importante evidenciar que os Oficiais e Praças avaliam a cultura organizacional na corporação de forma positiva, os quais são extraídos do gráfico 04 as seguintes informações: retomando as ponderações iniciais, a análise da representação gráfica acima ocorreu considerando os 29 pesquisados que apresentaram alguma doença. Assim, no momento da pesquisa os Oficiais informaram que a cultura é favorável para 11,03% da categoria e as Praças exteriorizaram satisfação concordante no índice de 45,00%; na outra extremidade a insatisfação está para 9,66% dos Oficiais e para as Praças, com 34,31%.

Esta informação revela a perspectiva dos Policiais sobre os possíveis reflexos negativos da cultura organizacional na sua saúde, visto que a incidência de determinadas doenças é maior nas categorias policiais (MINAYO et al, 2011).

**Tabela 2:** Agravos desencadeados por Oficiais – PM/RO.

Qual foi a doença que você desenvolveu?	Adm. (%)		Op. (%)	
	F	M	F	M
Depressão. Iniciada por motivos pessoais e agravada e prolongada por motivos institucionais	11,11	-	-	-
Estresse	-	-	-	20,00
Estresse, dores musculares	-	6,25	-	-
Síndrome de <i>Guillain-barré</i>	-	6,25	-	-
Transtorno de ansiedade	11,11	6,25	-	-
Sem alteração	77,78	81,25	100,00	80,00

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Na amostragem de 33 pesquisados, ao considerar as atividades executadas e o gênero, é identificado 06 Oficiais que apresentaram certa classe de doença detalhada na tabela 2. Os Policiais que desempenham funções de administração do sexo masculino representam 18,75% dos doentes, e o feminino 22,22%. No operacional a incidência prevalece no gênero masculino com 20,00% ao mesmo tempo em que 100% das Oficiais femininas não manifestaram qualquer doença.

**Tabela 3:** Agravos desencadeados nas Praças – PM/RO.

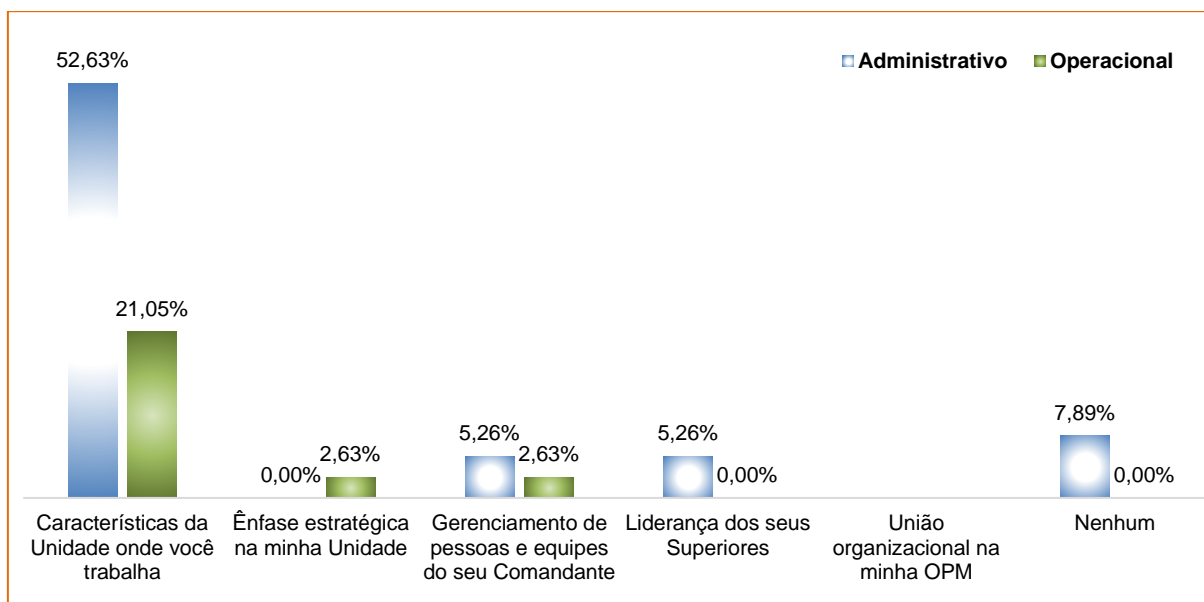
Qual foi a doença que você desenvolveu?	Adm. (%)		Op. (%)	
	F	M	F	M
Aneurisma cerebral roto	-	2,94	-	-
Ansiedade e Depressão	9,09	2,94	-	-
Ansiedade, pressão alta, irritabilidade, insônia	-	-	-	2,86
Depressão	13,64	-	-	2,86
Depressão, distúrbio de sono	-	2,94	-	-
Desgaste nos meniscos	-	2,94	-	-
Dores musculares	-	-	-	2,86
Estresse	-	-	25,00	2,86
Estresse mental, ansiedade, insegurança	-	2,94	-	-
Gastrite	-	-	25,00	-
Hérnia discal/estresse	-	2,94	-	-
Ortopédica	4,55	2,94	-	-

Punição de fatos pequenos e benevolência para fatos graves.	4,55	-	-	-
Síndrome de <i>Burnout</i>	-	2,94	-	2,86
Torção de ligamentos	-	-	-	2,86
Sem alteração	68,18	76,47	50,00	82,86

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

A tabela 3 expressa a categoria das doenças identificadas no grupo das Praças, as quais, de forma consolidada, indicam que 31,83% das Policiais que desempenham funções administrativas do sexo feminino aprearam no mínimo uma doença elencada na tabela, e o masculino 23,52%. A incidência nos Policiais operacionais que manifestaram essas doenças é evidenciando em 50,00% para o gênero feminino e 17,16% masculino. Neste grupo de 95 pesquisados, o índice com maior relevância é atribuído às Praças, que não desencadearam alguma doença no exercício das funções (S.A.).

**Gráfico 5:** Causa de doença sem tratamento médico/psicológico nos Oficiais – PM/RO



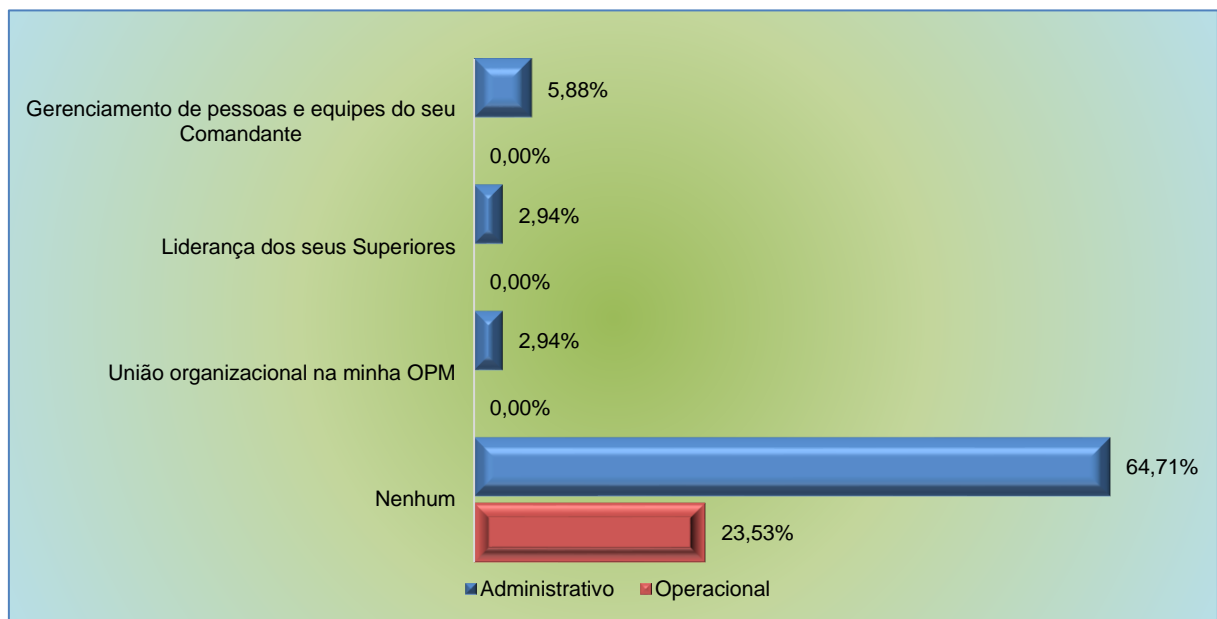
Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Para os Policiais administrativos, 52,63% do motivo de adoecimento vem a ser a “Características da Unidade”, enquanto para o pessoal operacional esse mesmo critério representa 21,05% (estas características envolvem o

compartilhamento de experiências pessoais e de trabalho, constantemente aperfeiçoando das pessoas, atividades voltadas para o resultado e regras rígidas).

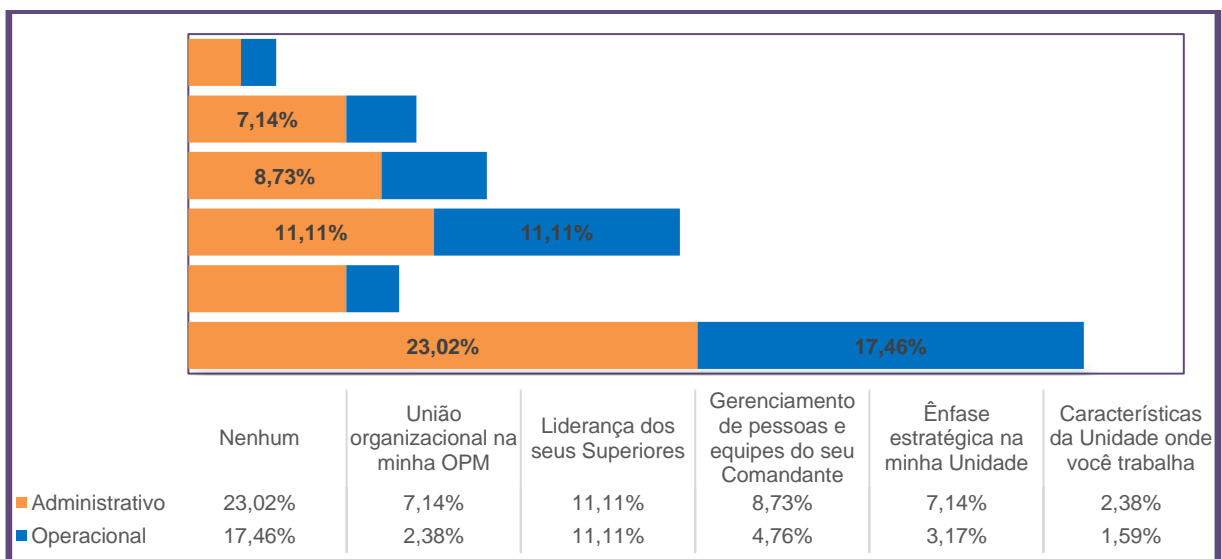
No gráfico 06, para 5,88% dos indivíduos administrativos a causa para o afastamento e tratamento médico tem prevalência no “Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comando” (contemplando a forma de liderar do Comandante imediato).

**Gráfico 6:** Causa de doença para o Policial afastado para tratamento médico, Oficiais PM/RO



Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

**Gráfico 7:** Causa de doença sem tratamento médico/psicológico, Praças – PM/RO

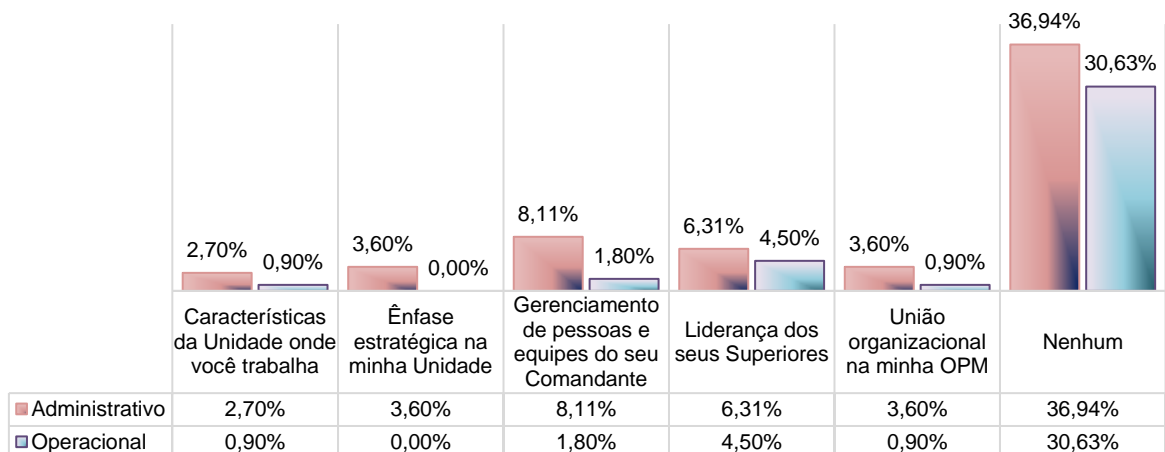


Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Neste gráfico 07, é apresentado que as Praças que desempenham funções administrativas e operacionais se equiparam em 11,11% no item “Liderança dos seus superiores” como a razão para o motivo do adoecimento sem tratamento médico/psicológico, seguido pelo indicador “Gerenciamento de pessoas e equipe do seu Comando” e “Ênfase estratégica na minha Unidade” com 8,73% e 7,14% para os Praças Administrativo.

No item afastamento para tratamento médico, expresso no gráfico 08, a razão com maior incidência é o “Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comando”, por conseguinte, “Liderança dos seus Superiores”.

**Gráfico 8:** Causa de doença, afastado para tratamento médico, Praças – PM/RO



Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

**Tabela 4:** Elementos motivacionais, Oficiais – PM/RO.

Conforme os itens avaliados por você anteriormente, qual desses pontos te deixa motivado?	Adm. (%)	Op. (%)	Σ %
<b>Características da Unidade onde você trabalha</b>	23,08	10,77	<b>33,85</b>
<b>Ênfase estratégica na minha Unidade</b>	10,77	3,08	<b>13,85</b>
<b>Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante</b>	10,77	1,54	<b>12,31</b>
<b>Liderança dos seus Superiores</b>	10,77	3,08	<b>13,85</b>
<b>União organizacional na minha OPM</b>	23,08	3,08	<b>26,15</b>
Σ Prevalência	<b>78,46</b>	<b>21,54</b>	

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

De forma consolidada, ao analisar as tabelas 4 e 5, tanto os Oficiais tanto quanto as Praças administrativos manifestaram maior motivação com 76,46 por cento e 56,58 por cento, respectivamente, em relação aos Policiais do operacional, com maior visibilidade para os Oficiais de Administração. Destes, é evidenciado para os Oficiais administrativos as condições “Características da Unidade” e “União organizacional na OPM” como fator de maior motivação equipados em 23,08 por cento, sendo o mesmo parâmetro “Características da Unidade” e “União organizacional na OPM” a fonte avaliativa de motivação para as Praças do administrativo, com 20,92 por cento e 15,56 por cento na devida ordem. Na opinião dos Oficiais e Praças operacionais, a motivação é vista com maior intensidade no item “Características da Unidade”, que representa 10,77 por cento e 16,99 por cento nessa ordenação.

**Tabela 5:** Elementos motivacionais, Praças – PM/RO.

<b>Conforme os itens avaliados por você anteriormente, qual desses pontos te deixa motivado?</b>	<b>Adm. (%)</b>	<b>Op. (%)</b>	<b>∑ %</b>
Características da Unidade onde você trabalha	20,92	16,99	37,91
Ênfase estratégica na minha Unidade	4,58	4,58	9,15
Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante	7,84	3,92	11,76
Liderança dos seus Superiores	7,84	6,54	14,38
União organizacional na minha OPM	15,69	11,11	26,80
<b>∑ Prevalência</b>	<b>56,86</b>	<b>43,14</b>	

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

**Tabela 6:** Elementos que compele ao fator desmotivação, Oficiais – PM/RO.

<b>Qual desses pontos te deixa desmotivado?</b>	<b>Adm. (%)</b>	<b>Op. (%)</b>	<b>∑ %</b>
Características da Unidade onde você trabalha	6,12	2,04	8,16
Ênfase estratégica na minha Unidade	14,29	4,08	18,37
Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante	18,37	10,20	28,57
Liderança dos seus Superiores	22,45	8,16	30,61
União organizacional na minha OPM	10,20	4,08	14,29
<b>∑ Prevalência</b>	<b>71,43</b>	<b>28,57</b>	

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Nas tabelas 6 e 7, os dois grupos (Oficiais e Praças) administrativos, dentre as variáveis que conduzem à desmotivação, demonstraram maior predominância na “Liderança dos Superiores”, “Gerenciamento de pessoas e equipes do Comandante” e “Ênfase estratégica na Unidade”. Em relação aos Oficiais e Praças operacionais, a sensação de desmotivação está representada nos indicadores “Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante” e “Liderança dos seus Superiores”.

Mesmo que os Oficiais e Praças administrativos tenham se revelado os mais motivados nos parâmetros “Características da Unidade” e “União organizacional na OPM”, conforme as tabelas 3 e 4, os parâmetros que levam à desmotivação têm peso considerável que se somam em 55,11 por cento para os Oficiais administrativos e 39,85 por cento para as Praças administrativo.

**Tabela 7:** Elementos que compele ao fator desmotivação, Praças – PM/RO.

Qual desses pontos te deixa desmotivado?	Adm. (%)	Op. (%)	∑ %
Características da Unidade onde você trabalha	9,38	4,69	<b>14,06</b>
Ênfase estratégica na minha Unidade	19,53	9,38	<b>28,91</b>
Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante	10,94	10,94	<b>21,88</b>
Liderança dos seus Superiores	9,38	11,72	<b>21,09</b>
União organizacional na minha OPM	7,81	6,25	<b>14,06</b>
<b>∑ Prevalência</b>	<b>57,03</b>	<b>42,97</b>	

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

**Tabela 8:** Indicativo de produtividade, Oficiais – PM/RO.

Qual desses pontos te deixa produtivo?	Adm. (%)	Op. (%)	∑ %
Características da Unidade onde você trabalha	20,63	6,35	<b>26,98</b>
Ênfase estratégica na minha Unidade	14,29	4,76	<b>19,05</b>
Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante	6,35	3,17	<b>9,52</b>
Liderança dos seus Superiores	11,11	6,35	<b>17,46</b>

União organizacional na minha OPM	22,22	4,76	<b>26,98</b>
<b>∑ Prevalência</b>	<b>74,60</b>	<b>25,40</b>	

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Segundo a manifestação dos Oficiais administrativos expressada ao responder o questionário para a referente pesquisa, visualizada na tabela 08, aponta que o nível de produtividade é mais exitoso ao relacionar com a “União organizacional na OPM” 22,22%, “Características da Unidade” 20,63%, “Ênfase estratégica na Unidade” 14,29% e “Liderança dos Superiores” 11,11%.

Com menor participação é indicado o “Gerenciamento de pessoas e equipes do Comandante”, 6,35%. Sob a perspectiva dos Oficiais operacionais, a “Características da Unidade onde trabalha” e a “Liderança dos Superiores” prevaleceram como o indicador mais importante no quesito produtividade (6,35%), seguido por “Ênfase estratégica na Unidade” e “União organizacional na OPM” (4,76%), sendo o “Gerenciamento de pessoas e equipes do Comandante” o de menor relevância. É observado que os Oficiais administrativos (74,60%) avaliam melhor o índice de produtividade quando se relaciona com os Oficiais operacionais (25,40%)

**Tabela 9:** Indicativo de produtividade, Praças – PM/RO.

<b>Qual desses pontos te deixa produtivo?</b>	<b>Adm. (%)</b>	<b>Op. (%)</b>	<b>∑ %</b>
Características da Unidade onde você trabalha	22,66	17,97	<b>40,63</b>
Ênfase estratégica na minha Unidade	3,13	3,13	<b>6,25</b>
Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante	8,59	3,91	<b>12,50</b>
Liderança dos seus Superiores	7,03	3,91	<b>10,94</b>
União organizacional na minha OPM	15,63	14,06	<b>29,69</b>
<b>∑ Prevalência</b>	<b>57,03</b>	<b>42,97</b>	

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

O agrupamento dos dados contidos na tabela 09, que compõem a área administrativa e operacional relacionada às Praças, assinala que a “Características da Unidade onde trabalham” tem a importância de 40,63% deste grupo como o indicador de produtividade. Posterior, é apresentada a “União organizacional na



OPM” (29,69%). Com tal característica as Praças que desempenham funções administrativas (57,03%) avaliaram melhor a produtividade em relação ao operacional (42,97%), equiparando-se aos Oficiais administrativos.

**Tabela 10:** Indicativo de improdutividade, Oficiais – PM/RO.

Qual desses pontos te deixa improdutivo?	Adm. (%)	Op. (%)	∑ %
Características da Unidade onde você trabalha	9,80	5,88	15,69
Ênfase estratégica na minha Unidade	11,76	1,96	13,73
Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante	21,57	5,88	27,45
Liderança dos seus Superiores	21,57	7,84	29,41
União organizacional na minha OPM	11,76	1,96	13,73
∑ Prevalência	76,47	23,53	

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

Inversamente ao indicativo de produtividade analisado nas tabelas 08 e 09, nas tabelas 10 e 11, é observado que os critérios “Ênfase estratégica na Unidade”, “Gerenciamento de pessoas e equipes do Comandante” e “Liderança dos Superiores” representam o maior grau de improdutividade para os Oficiais e Praças administrativos. Com relação aos Oficiais e Praças operacionais, os parâmetros que contribuem para a improdutividade são “Gerenciamento de pessoas e equipes do Comandante” e “Liderança dos seus Superiores”.

**Tabela 11:** Indicativo de improdutividade nas Praças – PM/RO.

Qual desses pontos te deixa improdutivo?	Adm. (%)	Op. (%)	∑ %
Características da Unidade onde você trabalha	3,88	4,65	8,53
Ênfase estratégica na minha Unidade	17,05	7,75	24,81
Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante	15,50	11,63	27,13
Liderança dos seus Superiores	12,40	12,40	24,81
União organizacional na minha OPM	8,53	6,20	14,73
∑ Prevalência	57,36	42,64	

Fonte: dados coletados pela autora, et al, 2020.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que a cultura na corporação é mais bem avaliada pelas Praças, que expressaram 63,58% da satisfação em relação aos Oficiais, com 61,57%. Na vertente da insatisfação, os Oficiais evidenciam maior avaliação negativa, de 38,43%, comparado com as Praças 36,42%, embora sejam porcentagens proporcionais.

As variáveis da cultura organizacional que conduzem à desmotivação mais citadas pelos participantes foram “Liderança dos Superiores”, “Gerenciamento de pessoas e equipes do Comandante”, que são os mesmos fatores citados pelos participantes como relacionados à improdutividade. Da mesma forma, as variáveis motivacionais predominantes também estão relacionadas com os indicadores de produtividade, sendo eles: “Características da Unidade onde trabalha” e “União organizacional na OPM”.

Em relação às características da cultura organizacional que mais contribuem para o adoecimento relatado pelas Praças adoecidas estão: “Características da Unidade onde trabalha” e “Gerenciamento de pessoas e equipes do Comando”. Os Oficiais na mesma situação citaram “Liderança dos superiores” como a razão para o motivo do adoecimento, seguido pelo indicador “Gerenciamento de pessoas e equipe do Comando” e “Ênfase estratégica na minha Unidade”.

Diante dos resultados apresentados, evidenciou-se a necessidade de constante treinamento e aperfeiçoamento da liderança e gestão de pessoas, ao tempo que os pontos apresentados nesta pesquisa possam ser aplicados nesta organização policial militar, e possibilitem proporcionar valorização profissional, seus aspectos motivacionais e desempenho no trabalho, ao mesmo tempo em que se almeja cumprir as metas institucionais.

Essa reflexão permite futuras intervenções e programas de prevenção ao adoecimento mental em decorrência da cultura organizacional da instituição, bem como inclusão de disciplinas nos cursos de formação, constante aperfeiçoamento para quem esteja no processo dinâmico de liderança, buscando melhorar a maneira de lidar com as pessoas, fortalecendo sua capacidade de enfrentar os obstáculos em

defesa dos interesses dos grupos ou a ser capaz de correr riscos para cumprir objetivos institucionais.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecemos a Deus e nossas famílias por todas as oportunidades e alegrias compartilhadas. Somos gratas ao Sr. Comandante Geral pela oportunidade de crescimento profissional, assim como todo o corpo técnico da Coordenação e Instrutores, com os quais recebemos conhecimento, e firmamos aqui o nosso compromisso em fazer algo de bom e relevante disso, como retorno à Instituição. Por fim, nossa principal gratidão vai aos pesquisandos e à tropa da PMRO, para os quais direcionamos nossos trabalhos: ficamos honradas pela confiança depositada em compartilhar sua percepção sobre o tema pesquisado. Como forma de demonstrar nossa continência de respeito, compartilhamos um dos comentários proferidos no questionário, como meio de fortalecer a reflexão dos estimados leitores:

*“O militarismo funciona sob pilares basilares da disciplina e hierarquia, de forma que há muito a construir para uma consciência moral com total liberdade participativa, com base no respeito e consciência coletiva.” (anônimo)*

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke, BAPTISTA, Luciene Lopes e MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013. Disponível em [Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?](#), acesso em 04/09/2020.
- BRITO, Divino Pereira de. GOULART, Iris B. Avaliação psicológica e prognóstico de comportamento desviante numa corporação militar. **Psico-USF**, v. 10, n. 2, p. 149-160, jul./dez. 2005. Disponível em: [Avaliação psicológica e prognóstico de comportamento desviante numa corporação militar](#), acesso em 27/08/2020.
- CASTRO, Maria Cristina, ROCHA, Ricelli. CRUZ, Roberto. Saúde mental do policial brasileiro: tendências teórico-metodológicas. **Psic., Saúde & doenças**. vol.20 no.2 Lisboa ago. 2019. Disponível em [Saúde mental do policial brasileiro: tendências teórico-metodológicas](#), acesso em 04/09/2020.
- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Cad. estud.** no.18 São Paulo maio/ago. 1998. Disponível em [Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações](#), acesso em 21/08/2020.
- GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- LUSTOSA, Daniela Bizzotto Soares. GONÇALVES, Heli José. Psicologia na polícia militar: desafios do âmbito da cultura organizacional. **Rev. Psicologia: Saúde Mental e Seg. Pública**, B Hte., 6, 35-50, jan./jun. 2017. Disponível em [PSICOLOGIA NA POLÍCIA MILITAR: desafios do âmbito da cultura organizacional | BIZZOTTO SOARES LUSTOSA | Psicologia: Saúde Mental & Segurança Pública](#), acesso em 27/08/2020.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. ASSIS, Simone Gonçalves de. OLIVEIRA, Raquel Vasconcellos Carvalhaes de. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro (RJ, Brasil). **Ciência & Saúde Coletiva**, 16(4):2199-2209, 2011. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/csc/v16n4/v16n4a19>> Acesso em 27/08/2020.
- PINTO, Werusca Marques Virote de Sousa. ANDRADE, Regina Glória Nunes. Conversando com a cultura militar a partir da teoria ator rede (TAR). **Rev. Psicol. Saúde**. vol.7 no.2 Campo Grande dez. 2015. Disponível em [Conversando com a cultura militar a partir da teoria ator rede \(TAR\)](#), acesso em 27/08/2020.

## ANEXO

**Pesquisa - Influência da cultura organizacional na saúde mental**

Prezado Policial Militar, este formulário é um convite para que você possa colaborar com a pesquisa intitulada CORRELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A SAÚDE MENTAL DO POLICIAL MILITAR DE RONDÔNIA, a qual é requisito parcial avaliativo para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO 2020.

Esta pesquisa está sendo organizada e executada pelas Capitãs PM Psicólogas Josélia Grinivold, Cláudia Cabral e Daiana Brandão, Oficiais de Saúde da PMRO.

A sua colaboração consiste em responder este questionário, o que pode levar até 15 minutos de seu tempo. Sua resposta é anônima e os resultados serão utilizados para os avanços institucionais. Obrigada pela atenção.

**\*Obrigatório**

Autorizo o uso dos dados obtidos pela pesquisa, por meio de métodos reconhecidos pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), para fins de ensino e pesquisa. Declaro estar ciente que: 1) Qualquer estudo ou publicação resultante dos dados obtidos neste atendimento deverá excluir quaisquer informações pessoais que possibilitem minha identificação por parte de terceiros; 2) Posso encerrar minha participação a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

( ) autorizo \*

## PERFIL DO POLICIAL RESPONDENTE

1 - POSTO ou GRADUAÇÃO \*

- ( ) Sd PM
- ( ) Cb PM
- ( ) Sgt PM
- ( ) SubTen PM
- ( ) Ten PM
- ( ) Cap PM
- ( ) Maj PM
- ( ) TC PM
- ( ) Cel PM

2 - Quadro \*

- ( ) Combatente
- ( ) Saúde
- ( ) Administração
- ( ) Músico

3 - Tipo de trabalho executado atualmente \*

( ) Administrativo

( ) Operacional

4 - Gênero \*

( ) Masculino

( ) Feminino

5 - IDADE \*

---

6 - TEMPO DE CARREIRA NA PMRO \*

---

7 - UNIDADE ONDE TRABALHA \*

---

8 - Atualmente você está em alguma dessas condições? \*

( ) Férias

( ) LE

( ) Processo demissório

( ) Nenhuma

### **A PARTIR DE AGORA VOCÊ IRÁ RESPONDER PERGUNTAS ESPECÍFICAS SOBRE SEU TRABALHO**

#### CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DA UNIDADE ONDE VOCÊ TRABALHA

9 - A minha unidade é como se fosse uma família, meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho. \*

( ) Sim

( ) Não

10 - A minha unidade está constantemente mudando, as pessoas estão sempre se aperfeiçoando. \*

( ) Sim

( ) Não

11 - Na minha unidade, as atividades são voltadas para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa. \*

( ) Sim

( ) Não

12 - Na minha unidade as regras são muito rígidas, onde tudo que faço é controlado pelo Comandante. \*

( ) Sim

( ) Não

#### LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

13 - Meus superiores geralmente incentivam meu trabalho. \*

( ) Sim

( ) Não

14 - Meus superiores são considerados dinâmicos, estão sempre tentando inovar para o maior sucesso da minha unidade. \*

( ) Sim

( ) Não

15 - Meus superiores estão sempre preocupados em atingir metas e conseguir resultados. \*

( ) Sim

( ) Não

16 - Meus superiores são exemplo de organização e eficiência. \*

( ) Sim

( ) Não

#### GERENCIAMENTO DAS PESSOAS E EQUIPES

17 - A forma do meu Comandante liderar é caracterizada por trabalho em equipe e participação. \*

( ) Sim

( ) Não

18 - A forma do meu Comandante liderar é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um, e estimular a equipe a fazer coisas da forma que os Policiais acham melhor. \*

( ) Sim

( ) Não

19 - A forma do meu Comandante liderar é centrada em atingir resultados. \*

( ) Sim

( ) Não

20 - A forma do meu Comandante liderar é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas. \*

( ) Sim

( ) Não

#### UNIÃO ORGANIZACIONAL

21 - Em minha opinião, o que mantém a minha OPM unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas. \*

( ) Sim

( ) Não

22 - Em minha opinião, o que mantém a minha OPM unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento da Unidade, procurando sempre fazer coisas novas. \*

Sim

Não

23 - Em minha opinião, o que mantém a minha OPM unida é a preocupação em atingir metas, ter a ambição de ser a melhor. \*

Sim

Não

25 - Em minha opinião, o que mantém a minha OPM unida é a preocupação em seguir as regras definidas. \*

Sim

Não

#### ÊNFASE ESTRATÉGICA

25 - A minha Unidade incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos Policiais. \*

Sim

Não

26 - A minha Unidade incentiva os Policiais a enfrentarem novos desafios e experimentarem coisas novas para melhoria da instituição. \*

Sim

Não

27 - A minha Unidade incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados. \*

Sim

Não

28 - A minha Unidade procura a estabilidade e o bom funcionamento do trabalho. \*

Sim

Não

#### SAÚDE MENTAL

29 - Conforme os itens avaliados por você anteriormente, qual desses pontos te deixa motivado? \*

Características da Unidade onde você trabalha

Liderança dos seus Superiores

Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante

União organizacional na minha OPM

Ênfase estratégica na minha Unidade

30 - Qual desses pontos te deixa desmotivado? \*



- Características da Unidade onde você trabalha
- Liderança dos seus Superiores
- Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante
- União organizacional na minha OPM
- Ênfase estratégica na minha Unidade

31 - Qual desses pontos te deixa produtivo? \*

- Características da Unidade onde você trabalha
- Liderança dos seus Superiores
- Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante
- União organizacional na minha OPM
- Ênfase estratégica na minha Unidade

32 - Qual desses pontos te deixa improdutivo? \*

- Características da Unidade onde você trabalha
- Liderança dos seus Superiores
- Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante
- União organizacional na minha OPM
- Ênfase estratégica na minha Unidade

33 - Qual desses pontos já contribuiu para o seu adoecimento físico ou mental, mas SEM ter realizado tratamento médico/psicológico? \*

- Características da Unidade onde você trabalha
- Liderança dos seus Superiores
- Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante
- União organizacional na minha OPM
- Ênfase estratégica na minha Unidade
- Nenhum

34 - Qual desses pontos já contribuiu para o seu adoecimento físico ou mental, em que você foi AFASTADO PARA TRATAMENTO MÉDICO? \*

- Características da Unidade onde você trabalha
- Liderança dos seus Superiores
- Gerenciamento de pessoas e equipes do seu Comandante
- União organizacional na minha OPM
- Ênfase estratégica na minha Unidade
- Nenhum

35 - No item acima você informou que já adoeceu ao ponto de precisar se afastado por médico. Qual foi a doença que você desenvolveu? Se não, responda SA. \*

---

36 - Caso você tenha ficado afastado, de quanto tempo foi esse afastamento? Se não, responda SA. \*

---

37 - Você algo a complementar sobre a cultura organizacional e a influência na sua saúde mental? Compartilhe conosco. Obrigada!

---

---

---

---