



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas (FACE)
Departamento de Administração (ADM) Programa de Pós-
Graduação em Administração (PPGA) MBA em Gestão e
Governança em Segurança Pública

GEORG ZELENKA JÚNIOR
ROSIANE RAMOS DE SOUZA
WELLYSON SILVA DE SOUSA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA
PÚBLICA – uma percepção de policiais militares

Brasília (DF)
2025

GEORG ZELENKA JÚNIOR
ROSIANE RAMOS DE SOUZA
WELLYSON SILVA DE SOUSA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE
SEGURANÇA PÚBLICA – uma percepção de policiais militares**

Trabalho de conclusão de curso (artigo)
apresentado ao Departamento de
Administração da Universidade de Brasília
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão e
Governança em Segurança Pública.

Orientadora: Prof^a. Ms. Elizânia de Araújo Gonçalves

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA – uma percepção de policiais militares

Georg Zelenka Júnior

Rosiane Ramos de Souza

Wellyson Silva de Sousa

Resumo: Este estudo buscou descrever a percepção de policiais militares dos estados do Espírito Santo (PMES), Pará (PMPA) e Rio de Janeiro (PMERJ) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A pesquisa foi caracterizada como bibliográfica e quantitativa – focada na coleta de dados mensuráveis. Foi utilizado o questionário adaptado do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IAQVT (Ferreira, 2009) Através do questionário eletrônico, foi possível obter dados representativos. Foram investigados aspectos como segurança no trabalho, oportunidades de crescimento, integração social e relevância social do trabalho. Os resultados revelaram que a PMERJ apresenta os maiores desafios em segurança, com 66% dos respondentes concordando que o trabalho coloca em risco sua segurança física. A PMPA destacou-se positivamente em oportunidades de crescimento, enquanto a PMES mostrou um ambiente de trabalho mais harmonioso. A falta de reconhecimento social foi um ponto comum entre as corporações. Conclui-se que investimentos em segurança, transparência nas promoções, gestão de conflitos e comunicação externa são essenciais para melhorar a QVT e a eficiência das instituições de segurança pública. Algumas sugestões de linhas de pesquisa para o desenvolvimento de novos trabalhos: Avaliação Longitudinal da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Análise Comparativa de Diferentes Regiões ou Estados, Gestão de Conflitos e Clima Organizacional nas Corporações, Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Eficiência Operacional, entre outras.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Polícia Militar, Segurança Pública.

Abstract: This study aimed to describe the perception of military police officers from the states of Espírito Santo (PMES), Pará (PMPA), and Rio de Janeiro (PMERJ) regarding Quality of Work Life (QWL). The research was characterized as bibliographic and quantitative, focusing on the collection of measurable data. A questionnaire adapted from the Work Life Quality Assessment Inventory – IAQVT (Ferreira, 2009) was used. Through the electronic questionnaire, it was possible to obtain representative data. The study investigated aspects such as workplace safety, growth opportunities, social integration, and the social relevance of work. The results revealed that PMERJ faces the greatest safety challenges, with 66% of respondents agreeing that their work puts their physical safety at risk. PMPA stood out positively in terms of growth opportunities, while PMES demonstrated a more harmonious work environment. Lack of social recognition was a common issue among the corporations. It is concluded that investments in safety, transparency in promotions, conflict management, and external communication are essential to improving QWL and the efficiency of public security institutions. Suggested future research directions include: longitudinal evaluation of Quality of Work Life (QWL), comparative analysis across

different regions or states, conflict management and organizational climate studies within corporations, and investigation of the relationship between Quality of Work Life and operational efficiency, among others.

Keywords: Quality of Life at Work, Military Police, Public Safety.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente artigo buscou conhecer a percepção de policiais militares dos estados do Espírito Santo (Guarapari), Rio de Janeiro (capital) e Pará (Belém) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), abordando aspectos como sofrimento psíquico, saúde e segurança no contexto da segurança pública. A escolha desses estados não foi aleatória: eles representam realidades distintas que, juntas, compõem um panorama nacional diversificado. O Rio de Janeiro reflete os desafios de uma metrópole com alta criminalidade e exposição constante ao risco; o Pará, por sua vez, ilustra as particularidades da região Norte, com sua vastidão territorial e dificuldades logísticas; já o Espírito Santo, além de enfrentar questões de violência, apresenta dinâmicas influenciadas pelo turismo em cidades como Guarapari. Essa amostra estratégica permite identificar tanto problemas comuns quanto soluções adaptáveis a diferentes contextos da segurança pública no cenário brasileiro.

No âmbito das organizações, a QVT traz benefícios diretos à saúde física e mental dos colaboradores, além de aumentar a satisfação e o comprometimento com o serviço prestado. Para o policial militar — profissional que lida diariamente com pressões, riscos e demandas extremas —, a análise da QVT é ainda mais crucial. Condições adequadas de trabalho não apenas elevam o bem-estar individual, mas também impactam positivamente a eficiência operacional e a qualidade dos serviços para a sociedade.

Segundo Oliveira (2019) o estresse no ambiente de trabalho pode causar diversas doenças tais como insônia, síndrome de burnout, síndrome do pânico, depressão, transtornos alimentares, entre outros. Para essa autora, as causadas pelo estresse no trabalho impactam tanto a saúde dos colaboradores quanto o desempenho das empresas, o que resulta em absenteísmo, baixa produtividade e alta rotatividade, gerando custos significativos.

Por outro lado, uma organização que se empenha em oferecer uma melhor qualidade de vida aos seus colaboradores, pode obter como resultados profissionais motivados e comprometidos, melhoria no clima organizacional, redução de absenteísmo e, conseqüentemente, o aumento da produtividade (BARROS, 2017).

Quando se volta para a prestação de serviços públicos, a QVT também pode

levar os servidores a se tornarem mais aptos emocionalmente para lidar com as suas obrigações. Santos (2018), enfatiza que a implementação de uma política de gestão pública com foco em resultados é a nova tendência da administração pública. No entanto, segundo ele, para que os serviços sejam prestados com maior eficiência e eficácia, é essencial que seja dada atenção aos servidores que realizam esses serviços. Assim, no âmbito das organizações públicas, uma melhor qualidade de vida no trabalho que propicie aos servidores públicos um ambiente agradável, chefias comprometidas com o bem-estar de seus servidores e o desempenho de funções que agreguem valor, podem resultar em uma maior qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Assim, a pergunta principal que se buscou responder com o presente trabalho foi: **O que pensam os Policiais Militares dos Estados do Espírito Santo, Pará e Rio de Janeiro sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em suas respectivas corporações?**

1.2 Objetivo Geral

O principal objetivo desta pesquisa foi descrever **a percepção dos Policiais Militares dos estados do Espírito Santo, Pará e Rio de Janeiro a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho.**

1.3 Objetivos Específicos

Com a finalidade de se atingir o objetivo geral proposto para este estudo, elencou-se os seguintes objetivos específicos: **a) Descrever a Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com a visão dos respondentes; b) Identificar os pontos positivos relatados; c) Identificar os pontos negativos apontados; c) Sugerir ações com vistas a melhoria na qualidade de vida no trabalho dos profissionais objeto deste estudo.**

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido utilizada para elevar o nível de satisfação dos colaboradores para que se comprometam cada vez mais com os processos e com os objetivos organizacionais. Dal Forno e Finger (2015), destacam diversos autores para contextualizar que o termo QVT, propriamente dito, começou a ser utilizado na década de 1950, desenvolvendo-se a partir das reações dos trabalhadores às experiências laborais e das melhorias nas condições e ambientes de trabalho, a partir da reestruturação de tarefas. Na década de 60 houve uma retomada de interesse pela QVT com foco na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores.

Lacaz (2000) destaca que o tema QVT ganhou maior importância durante a década de 1970, período marcado pelo esgotamento do modelo de organização do trabalho baseado nos princípios tayloristas e fordistas. Esse esgotamento estava relacionado ao crescimento de problemas como absenteísmo, insatisfação dos trabalhadores e dificuldades em atingir as metas estabelecidas pela gestão das empresas. Assim, em 1976, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) lançou o Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT) com o objetivo de humanizar o trabalho, articulando duas tendências principais: 1) a melhoria da qualidade geral de vida, que não deve ser interrompida ao adentrar o ambiente de trabalho. 2) a maior participação dos trabalhadores nas decisões que afetam diretamente sua vida profissional.

Sato (1991) apud Lacaz (2000) descreve que fato dos trabalhadores conhecerem o que os incomoda, os fazem sofrer, adoecer, morrer e acidentar-se possibilita que interfiram em tal realidade. O controle das condições e da organização do trabalho implica uma face objetiva (poder e familiaridade com o trabalho), assim como uma face subjetiva (o limite que cada um suporta das exigências do trabalho).

Dal Forno e Finger (2015), citam que devido à concorrência acirrada no mercado internacional, motivada pelos novos modelos gerenciais, tais como o japonês, foram criados muitos centros de estudos nos EUA a fim de desenvolver projetos área QVT. Assim na década de 1980, a QVT passou a ser vista tanto com um movimento de promoção dos termos 'gerenciamento participativo' e 'democracia industrial', tanto como um conceito global e uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e de produtividade das organizações.

O autores citam ainda que somente nos anos 1980 que se iniciaram estudos de QVT no Brasil, no âmbito das universidades federais e em instituições como a

Embrapa, influenciados por modelos estrangeiros, mas o crescimento da produção científica brasileira sobre o tema, somente alavancou na década de 1990. No Brasil, segundo Fernandes (1996) apud Dal Forno e Finger (2015), as ações voltadas para a QVT são mais recentes, devido a abertura tardia do mercado nacional para importação de produtos estrangeiros e os aumentos de concorrência que lhe foram decorrentes, bem como a implantação de programas de qualidade total.

Lacaz (2000) destaca que com a inserção do país no mercado internacional, as empresas buscaram melhorar a qualidade da produção, intensificando o controle sobre a mão de obra e precarizando os contratos de trabalho. Entretanto, a QVT não foi uma bandeira expressa pelos trabalhadores por aqui, uma vez que, segundo Rodrigues (1995) apud Lacaz (2000), no cenário brasileiro, qualquer tentativa de organização dos trabalhadores era vista com repulsa pelo patronato, que considerava manifestações de autonomia como indesejáveis ou ilegais. Outro fator foi a politização do tema pelo novo sindicalismo que deslocou as discussões pela Qualidade de Vida no Trabalho para o âmbito da melhoria das condições de trabalho e defesa da saúde como direito de cidadania.

Em Dal Forno e Finger (2015), é mencionado que existem dois desafios fundamentais, dentre todos, que se apresentam para o universo corporativo atual: a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a atual competitividade e a capacidade da organização atender à demanda de seus funcionários no que se refere a uma melhor QVT.

2.1.1 A cultura organizacional como fator de impacto

No contexto globalizado e turbulento, onde interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a cultura emerge como uma variável fundamental para compreender o fenômeno organizacional (PIRES; MACÊDO, 2006). Autores como Schein e Hofstede são referências para o estudo da cultura organizacional. Para Schein, a cultura é uma propriedade de grupos humanos, que precisam lidar com dois desafios principais: adaptação externa e integração interna. Já Hofstede adota uma abordagem mais ampla, destacando a importância do contexto social no qual a organização está inserida. Ele argumenta que é impossível entender a cultura de uma organização sem considerar o ambiente externo.

Hofstede (1994) realizou um estudo comparativo em diversos países, incluindo o Brasil, identificando traços culturais como coletivismo, alta distância de poder e aversão à incerteza nas organizações brasileiras. Essas características influenciam diretamente a dinâmica interna e a gestão dessas instituições.

A cultura organizacional também é vista como um fator determinante para a inovação. Segundo Ahmed (1998) apud Gomes et al.(2017), elementos culturais podem tanto reforçar quanto inibir processos inovadores. Nas organizações públicas brasileiras, essa dinâmica é marcada por uma tensão entre a burocracia corporativa e centralizadora, resistente a mudanças, e forças inovadoras que buscam introduzir uma cultura de flexibilidade e gestão empreendedora (PIRES; MACÊDO, 2006).

O desenho organizacional das instituições públicas no Brasil é caracterizado por estruturas complexas e múltiplos níveis hierárquicos, refletindo um paternalismo que favorece o controle sobre a movimentação de pessoal e a distribuição de cargos com base em interesses políticos.

Essas estruturas são altamente estáveis e resistentes a mudanças, como a adoção de novos procedimentos ou tecnologias. A cultura predominante é patrimonialista, burocrática e corporativa, orientada por um governo centralizado e pela interferência política, o que influencia diretamente nas práticas de gestão (PIRES; MACÊDO, 2006).

As características da cultura das organizações públicas, como o apego às regras, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e a centralização das decisões, influenciam diretamente os trabalhadores. Esses traços são reforçados pela burocracia estatal e pela responsabilidade dos dirigentes perante autoridades externas, o que limita a autonomia e a flexibilidade. Tais especificidades impactam os processos internos, a resistência a inovações e mudanças, a formação de valores organizacionais e as políticas de recursos humanos, moldando o ambiente de trabalho e as práticas de gestão. Essa dinâmica cultural também se reflete em instituições como a Polícia Militar, onde a cultura organizacional exerce influência significativa na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Caracterizada por uma estrutura hierárquica rígida e disciplina rigorosa, essa cultura pode impactar de forma negativa o bem-estar dos policiais e sua percepção sobre a qualidade de vida, evidenciando como os traços culturais das organizações públicas se manifestam de maneira específica em cada contexto.

A hierarquia e a disciplina são elementos centrais na cultura militar, essenciais

para a manutenção da ordem e eficácia das corporações de segurança pública, principalmente nas de cunho policial. Essa rigidez pode resultar em pouca flexibilidade nas rotinas laborais, procedimentos e comportamentos, o que pode afetar a satisfação e o bem-estar dos policiais. Além disso, a cultura organizacional, nas organizações de segurança pública, pelo fato de limitar os anseios de agentes subordinados, pode influenciar a ocorrência de comportamentos como o assédio moral, doenças mentais e físicas. Os aspectos culturais específicos podem contribuir para a prevalência desse tipo de comportamento, afetando negativamente a saúde mental dos agentes policiais.

A cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, começando com os artefatos e criações visíveis, como a estrutura ambiental da organização, sua arquitetura, tecnologia, layout e modo de vestir dos colaboradores. Além desses, o padrão comportamental visível e audível, os documentos públicos, como ofícios e manuais de orientação funcional, e as histórias integram esse nível de análise (SCHEIN, (1984) apud GOMES et al., (2017))

A complexidade da cultura organizacional nas instituições de segurança pública é acentuada pela heterogeneidade dos subgrupos que a compõem. Essa diversidade requer treinamentos específicos para que os policiais compreendam e internalizem os valores e normas da instituição, promovendo uma cultura que valorize o bem-estar e o desempenho no trabalho.

A cultura organizacional nas instituições de segurança pública desempenha um papel crucial na QVT de seus membros, influenciando diretamente aspectos como satisfação no trabalho, saúde mental e desempenho profissional. Além disso, a cultura organizacional pode influenciar a ocorrência de comportamentos como o assédio moral. A esse respeito, Schein (1984) apud Gomes et al., (2017), descreve que,

A cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários possam seguir. O autor considera a cultura organizacional como uma força social que é em grande parte invisível, mas eficaz.

Dessa forma, os aspectos culturais específicos podem contribuir para a prevalência desse tipo de comportamento, afetando negativamente a saúde mental dos policiais. A falta de flexibilidade nas rotinas laborais e procedimentos pode levar a uma menor satisfação no trabalho e afetar o bem-estar dos profissionais. Além disso, a ênfase na disciplina pode, em alguns casos, desencorajar a expressão de opiniões e sugestões por parte dos subordinados, limitando a participação ativa dos policiais

nas decisões organizacionais.

Portanto, a cultura organizacional nas organizações de segurança pública desempenha um papel crucial na QVT de seus membros, influenciando diretamente aspectos como satisfação no trabalho, saúde mental e desempenho profissional. Reconhecer e abordar os desafios culturais é essencial para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para a esses agentes, o que de certa influência em sua percepção a cerca de sua qualidade de vida.

2.1.2 Assédio Moral e Qualidade de Vida no Trabalho

Outro aspecto que pode influenciar na percepção dos policiais militares acerca da qualidade de vida do trabalho nas instituições de segurança pública é o assédio moral no ambiente de trabalho, que é uma forma de violência psicológica que vem ganhando crescente atenção nos últimos anos, tanto em termos de reconhecimento quanto de combate. Essa prática envolve comportamentos sistemáticos e repetitivos de humilhação, constrangimento e agressões emocionais, dirigidos a um indivíduo, com o objetivo de desestabilizá-lo emocionalmente e prejudicar seu desempenho profissional. Dessa forma, assédio moral na visão de Rigotti e Ferrari (2013, p. 36, *apud* BARRETO, s. d.),

É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

No contexto laboral das organizações militares, o assédio moral pode se manifestar de diversas formas: desde críticas constantes e desqualificações públicas, até ameaças veladas e exclusão do trabalhador e de seus pares. Essas atitudes não apenas geram desconforto imediato, mas também podem ter consequências profundas e duradouras para a saúde mental e física do indivíduo afetado. Segundo a Cartilha de orientações, normas e procedimentos sobre assédio moral do ministério dos transportes;

Embora não exista definição legal na esfera federal a atual doutrina dominante e legislações regionais ou locais acerca do tema têm conceituado o assédio moral como a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização. O assédio moral é uma conduta abusiva, propositada, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho, que vai minando a autoestima e fere a dignidade do agente público.

O impacto do assédio moral na saúde do trabalhador é alarmante, sendo assim, os indivíduos que vivenciam esta situação frequentemente desenvolvem quadros de ansiedade, depressão, síndrome de burnout e transtornos de estresse pós-traumático. Esses problemas não são apenas subjetivos, mas também se refletem fisicamente, a pressão constante e a sensação de impotência podem causar distúrbios como insônia, alterações no apetite e no ritmo cardíaco, além de doenças psicossomáticas, como dores de cabeça e problemas gastrointestinais.

Além disso, a saúde mental do trabalhador também pode ser afetada de maneira irreversível, com efeitos que ultrapassam os limites da vida profissional, segundo VENTURA *et al*, na vítima, o efeito da experiência subjetiva do assédio moral pode ser devastador; por exemplo, leva ao esgotamento físico, o que “acarreta prejuízos práticos ao comprometer a identidade emocional, a dignidade pessoal e os relacionamentos sociais e afetivos, além de causar danos à saúde mental e até mesmo evoluir para incapacidade laborativa, ocasionando absenteísmo que resulta em desemprego”, muitas vezes, as vítimas de assédio moral apresentam dificuldades em restabelecer a confiança em suas capacidades profissionais, o que, em longo prazo, pode resultar em afastamentos prolongados do trabalho e até mesmo no desenvolvimento de transtornos psíquicos graves, como o transtorno de estresse pós-traumático.

O assédio moral é, portanto, fator de risco grave na organização, tornado o ambiente profissional hostil diminuindo o rendimento, provocando o esvaziamento e contaminando todos os que nele trabalham, direta ou indiretamente, chegando a causar doenças psicossomáticas diversas em seus trabalhadores, com isso, para além dos prejuízos aos profissionais, ainda segundo a Cartilha de orientações, normas e procedimentos sobre assédio moral do ministério dos transportes, são prejuízos causados pelo assédio moral a própria organização: aumento da rotatividade e menor absorção do conhecimento adquirido pelo agente público, evasão, absenteísmo,

desídia, perda de produtividade e qualidade do trabalho e Comprometimento da governança e da integridade da organização.

Portanto, o assédio moral é um fenômeno que, além de prejudicar as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, tem um custo elevado para a saúde do trabalhador. Combatê-lo requer não apenas medidas legais e organizacionais, mas também uma conscientização coletiva sobre a gravidade desse tipo de violência psicológica. A prevenção do assédio moral envolve criar espaços de trabalho mais saudáveis, com uma cultura de respeito e empatia, onde os direitos dos policiais militares das instituições de segurança pública sejam protegidos e sua dignidade preservada.

2.1.3 Estilos de Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho

O mito da liderança mais perigoso é que os líderes nascem assim - que existe um fator genético para a liderança. Isso é um absurdo; na verdade, a verdade é o oposto. Os líderes são feitos, em vez de nascidos. Warren Bennis (2010) apud silva (2022)

A liderança em organizações militares é um fator essencial, uma vez que um o líder precisa equilibrar disciplina, estratégia e empatia para garantir que a equipe trabalhe com eficiência, comprometimento e bem-estar. Isso não apenas melhora o desempenho operacional, mas também fortalece a moral da tropa e a confiança da sociedade na instituição.

Carminatti e Diehl (2017), citam que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é fundamental para assegurar o bem-estar do funcionário e mostra-se emergente e de extrema importância na atualidade corporativa, pois se trata de um modelo de gestão voltado a atender as necessidades dos trabalhadores e não pode ser tratada apenas de uma ferramenta de Administração, conforme destacam Limongi e França (2003), apud Vantropa (2023).

Conforme Maximiano (2000) apud Magalhães (2025), estilos de liderança são características de um relacionamento com os funcionários, o que diferencia os tipos são os métodos de se comunicar. Assim, uma comunicação com o coletivo ou de indivíduo para indivíduo podem ser classificadas como autocrática, democrática ou liberal, de acordo com a forma de centralizar ou compartilhar autoridade com os colaboradores.

A seguir, será feita uma breve avaliação acerca dos estilos de liderança mais presentes nas polícias militares e suas contribuições para a promoção da QVT nas instituições. Aproveitando o ensejo para refletir sobre o modelo que mais incentivaria os colaboradores (policiais militares) a sentirem-se motivados para contribuir com resultados positivos para a Segurança pública e, conseqüentemente, beneficiar toda a sociedade.

2.1.3.1 Estilos de Liderança na Polícia Militar

Medeiros (2022), no texto Liderança nas Organizações informa sobre a importância do líder, e descreve que a prática de administrar uma organização parte de fundamentos universais que evoluíram e contribuíram para o surgimento de novos estilos de liderança para o alcance da excelência da qualidade, na produtividade e até mesmo na promoção da qualidade de vida no trabalho nos dias atuais.

Nas instituições de segurança pública são comuns três estilos de liderança como: o autocrático; o transformacional e o transacional, sendo assim, no estilo de liderança autocrático como já foi dito, o líder é centralizador, portanto há um comando rígido, marcado pela hierarquia forte e a disciplina – o que é comum no meio militar. É um estilo muito eficiente para operações de combate de alto risco, onde o comandante determina de forma firme e direta, as ações que cada subordinado deve executar.

O estilo de liderança transformacional, inspira e motiva os subordinados, promovendo inovação e engajamento da equipe para o alcance dos resultados previamente estabelecidos. Na polícia militar esse estilo ocorre quando um comandante incentiva os subordinados a se aperfeiçoarem profissionalmente, oferecendo treinamentos, reconhecendo esforços e promovendo um ambiente motivador. A liderança transacional, é um estilo focado, unicamente, no benefício para a organização e é baseada em recompensas e punições, valorizando a disciplina e cumprimento de ordens. Ocorre, por exemplo, quando um superior estabelece metas claras para sua equipe e premia aqueles que apresentam bom desempenho, enquanto aplica correções e penalidades para quem não cumpre as expectativas. Tal estilo de liderança pode reforçar a disciplina e manter a equipe focada nos objetivos, porém pode limitar a criatividade e a inovação dos subordinados, além de gerar fadiga causada pelo clima estressante e, assim, interferir negativamente nos resultados da organização.

Diante dos estilos de liderança explicitados é possível perceber que o clima organizacional depende, fundamentalmente, do conhecimento do líder não só sobre o ambiente de laboral mas também dos colaboradores. E, quanto mais motivado o colaborador estiver, melhor a sua performance para a organização e, conseqüentemente, no alcance de resultados satisfatórios.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

2.2.1 Condições de trabalho e Organização do Trabalho

O trabalho é uma atividade que envolve o homem em todas as suas dimensões, exercendo importante papel na construção da subjetividade humana, sendo importante compreender essa relação entre a saúde do trabalhador e o trabalho. As relações laborais podem proporcionar ao indivíduo bem-estar físico e mental, como também causar estresse e sofrimento. (GLANZNER CH (2011) apud BRAVO et.al (2016)

No contexto das Polícias Militares, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) enfrenta desafios específicos devido à natureza hierárquica e disciplinar dessas instituições. Embora a QVT possa ser promovida por políticas institucionais, boas práticas de liderança e valorização profissional, os avanços são lentos e limitados. Isso ocorre, em grande parte, pela dependência de medidas governamentais e pela ausência de mecanismos formais de reivindicação, como sindicatos e negociações coletivas, uma vez que os policiais militares estão constitucionalmente proibidos de se sindicalizar, fazer greve ou se filiar a partidos políticos.

Art. 42 Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 1º Aplicam-se aos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além do que vier a ser fixado em lei, as disposições do art. 14, § 8º; do art. 40, § 9º; e do art. 142, §§ 2º e 3º, cabendo a lei estadual específica dispor sobre as matérias do art. 142, § 3º, inciso X, sendo as patentes dos oficiais conferidas pelos respectivos governadores.

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

§ 3º Os membros das Forças Armadas são denominados militares, aplicando-se-lhes, além das que vierem a ser fixadas em lei, as seguintes disposições:

IV - ao militar são proibidas a sindicalização e a greve;

V - o militar, enquanto em serviço ativo, não pode estar filiado a partidos políticos;

(Constituição Federal de 1988, Art. 42 e 142)

A estrutura militar, que vincula essas corporações às Forças Armadas como forças auxiliares, exige estratégias específicas para garantir a participação dos profissionais nas discussões sobre condições de trabalho. Enquanto trabalhadores de outros setores dispõem de canais formais para demandar melhorias, os policiais militares dependem quase exclusivamente da disposição das lideranças institucionais e de associações de classe.

A discussão sobre QVT deveria ser prioritária nas corporações policiais, considerando os riscos e desafios enfrentados por esses profissionais. Como aponta Vantropa (2023), o crescimento populacional desordenado e as desigualdades sociais têm ampliado os conflitos urbanos, expandindo a criminalidade dos grandes centros para o interior, o que aumenta a pressão sobre os policiais, exigindo deles não apenas preparo técnico e tático, mas também resiliência psicológica.

O contato constante com situações de perigo, pressão e estresse faz da profissão policial uma das mais estressantes do país, conforme indicam estudos citados por Minayo (2007). Aliado à falta de apoio psicológico e à sobrecarga de trabalho, esse cenário contribui para altos índices de estresse, burnout e outros problemas de saúde mental.

Para uma avaliação mais estruturada da QVT, o modelo proposto por Walton (1973) oferece um referencial abrangente, organizado em oito categorias: 1) Compensação Justa e Adequada; 2) Condições de Segurança e Saúde no Trabalho; 3) Uso e Desenvolvimento de Capacidades; 4) Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança; 5) Integração Social na Organização; 6) Constitucionalismo na Organização do Trabalho; 7) Trabalho e Espaço Total de Vida; 8) Relevância Social da Vida no Trabalho. Essas categorias fornecem uma base para avaliar e melhorar a QVT em diferentes contextos, incluindo o das Polícias Militares. Como veremos adiante, a aplicação desses critérios às Polícias Militares revela desafios críticos, especialmente em nas categorias relacionadas a segurança física, reconhecimento profissional e apoio psicológico.

a) Desafios Específicos das Instituições de Segurança Pública

Os profissionais de segurança pública estão expostos a situações de alto risco, estresse constante e pressão psicológica. A exposição contínua a cenários de violência e criminalidade pode levar ao desgaste físico e emocional, afetando diretamente a saúde mental desses trabalhadores. Esses profissionais enfrentam ambientes de trabalho adversos, lidando com grandes mazelas sociais e relações institucionais autoritárias, o que contribui para índices elevados de adoecimento mental e suicídios, superiores aos de outras categorias profissionais.

Além disso, a rigidez hierárquica e a disciplina estrita, características das instituições militares, podem limitar a autonomia e a participação dos profissionais nas decisões organizacionais, impactando negativamente a satisfação no trabalho. A falta de reconhecimento e valorização pelo trabalho realizado também são fatores que afetam a percepção de QVT entre os servidores da segurança pública.

b) Impactos na Saúde Mental e Bem-Estar

A constante exposição a situações de risco e estresse pode resultar em problemas de saúde mental, como transtornos de ansiedade, depressão e síndrome de burnout. Dados revelam um aumento preocupante nas taxas de suicídio entre policiais brasileiros, sendo, em alguns casos, as mortes em serviço. Fatores como cargas de trabalho extremas, abusos de autoridade e exposição diária à violência contribuem para a deterioração da saúde mental desses profissionais.

Nogueira (2005) apud. Miranda e Guimarães (2016), em seu estudo sobre as tentativas de suicídio entre policiais militares do estado de Minas Gerais, analisou, essencialmente, duas dimensões de estresse ocupacional: as condições de saúde mental e as condições de trabalho de policiais. No que concerne às condições do trabalho policial, relacionadas à vivência de sofrimento mental, o estudo concluiu que cinco fatores de risco estão vinculados ao ambiente de trabalho investigado. São eles:

- (I) relações interpessoais, hierárquicas e disciplinares;
- (II) as longas jornadas de trabalho;
- (III) a sobrecarga de trabalho decorrente do reduzido efetivo de militares;

(IV) as condições operacionais: o subdimensionamento do efetivo militar; e

(V) a falta de equipamentos, como armamento e viaturas.

A autora percebeu também que outros fatores sociais e institucionais externos ao ambiente policial seguem relacionados, como: (I) condições relativas ao sistema jurídico-penal: as características que promovem descompasso entre a ação militar e a aplicação do referido código, pouca agilidade e resolatividade dos serviços, entre outros; (II) as características da violência na atualidade como a disparidade entre o armamento (tipo, tecnologia e número) utilizado pelo policial e pelo suspeito; (III) as pressões sociais; e (IV)- o baixo reconhecimento do trabalho realizado pelo policial militar.

A falta de suporte psicológico adequado e a cultura de silêncio em torno da saúde mental nas instituições de segurança pública agravam esse cenário. Muitas vezes, os profissionais relutam em buscar ajuda devido a estigma associado a questões psicológicas, perpetuando um ciclo de sofrimento e isolamento.

c) Iniciativas para a Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho

Reconhecendo a importância da QVT, algumas instituições de segurança pública têm implementado programas voltados para a promoção bem-estar de seus profissionais. O programa QVT 360, por exemplo, visa promover melhorias significativas na saúde dos servidores públicos por meio da disseminação de informações, apo suporte em questões como gestão do estresse, cuidados com a saúde e promoção de atividades culturais e de lazer.

Além disso, é fundamental que as instituições desenvolvam políticas de valorização profissional, oferecendo oportunidades de crescimento e reconhecimento pelo trabalho desempenhado. A criação de espaços de escuta e diálogo, onde os profissionais possam expressar suas preocupações e sugestões, também contribui para a melhoria da QVT.

A Qualidade de Vida no Trabalho em instituições de segurança pública é influenciada por uma série de fatores que vão desde as condições laborais até aspectos culturais e organizacionais. É imperativo que as instituições reconheçam os desafios específicos enfrentados por seus profissionais e implementem estratégias eficazes para promover o bem-estar e a saúde mental no ambiente de trabalho.

Investir na QVT não apenas beneficia os trabalhadores, mas também contribui para a eficiência e eficácia das instituições de segurança pública, resultando em um serviço de maior qualidade para a sociedade.

2.2.2 Desafios Psico-Sociais

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que envolve o bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores no ambiente de trabalho. A QVT está relacionada à satisfação das necessidades dos colaboradores, à melhoria do ambiente organizacional e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para que uma instituição alcance um bom nível de qualidade de vida no trabalho, é necessário que ela promova um ambiente que favoreça a saúde, o desenvolvimento pessoal e a realização de objetivos tanto individuais quanto coletivos. Em instituições de segurança pública, como polícias e bombeiros, a qualidade de vida no trabalho é especialmente importante, dada a natureza do serviço, que envolve risco constante, alta pressão e desafios emocionais diários.

As condições laborais dos policiais podem, com o decorrer do tempo, fragilizar sua saúde, ocasionando altas taxas de absenteísmo, afastamento e levar ao envelhecimento funcional, que é definido como a perda da capacidade para o trabalho e geralmente se faz notar antes do envelhecimento cronológico. (BELLUSCI SM (1999) apud BRAVO et.al (2016)

Em um contexto como o das instituições de segurança pública, a QVT vai além de aspectos materiais, como salários e benefícios. Ela está profundamente ligada à capacidade dos profissionais de manterem uma saúde física e mental adequadas, enquanto desempenham funções que muitas vezes envolvem situações extremas, como confrontos violentos, resgates em situações de risco ou o contato constante com eventos traumáticos. Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho pode ser vista como um fator crucial para a manutenção do bom desempenho, da motivação e da saúde dos servidores, além de ser uma ferramenta de prevenção do desgaste emocional, como o burnout, e da rotatividade de pessoal.

No entanto, as instituições de segurança pública enfrentam inúmeros desafios psicossociais que comprometem a qualidade de vida de seus profissionais. Um dos principais desafios é o estresse elevado, que resulta da natureza das atividades desempenhadas e das situações de risco constante. Assim, o estresse no contexto

da segurança pública é um fator determinante para o aparecimento de transtornos como ansiedade, depressão e síndrome de burnout, uma condição de exaustão emocional provocada pelo acúmulo de demandas estressantes. Os profissionais de segurança pública também estão frequentemente expostos a cenas de violência e trauma, o que pode resultar em transtornos de estresse pós-traumático (TEPT), afetando diretamente sua capacidade de lidar com as situações do cotidiano.

Outro desafio importante é a pressão psicológica imposta pela hierarquia rígida e pelas relações de autoridade presentes nas instituições de segurança pública. Muitas vezes, os agentes de segurança enfrentam um ambiente de trabalho autoritário, onde o respeito às normas e a busca pela eficiência podem resultar em um afastamento das necessidades emocionais e psicológicas dos profissionais. Essa dinâmica pode gerar sentimentos de impotência, insegurança e isolamento, prejudicando a interação social e a capacidade de cooperação entre os colegas de trabalho. Além disso, o estigma associado à profissão também pode afetar a qualidade de vida no trabalho. A constante exposição à violência e à criminalidade, muitas vezes associada a uma imagem negativa da profissão, pode gerar sentimentos de desvalorização.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho em instituições de segurança pública depende do enfrentamento desses desafios psicossociais, com medidas que busquem promover o cuidado com a saúde mental, o apoio psicológico, a valorização profissional e a melhoria das condições de trabalho. Implementar programas de prevenção ao estresse, oferecer apoio psicológico adequado e criar espaços de diálogo e convivência entre os profissionais são passos essenciais para garantir que a QVT seja alcançada nessas instituições. Em última instância, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado não apenas beneficia os profissionais, mas também reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2.2.3 Vida Social dos Agentes de Segurança Pública

Diante disso, podemos perceber que a vida social dos agentes de segurança pública é um tema de grande relevância, visto que, os profissionais enfrentam rotinas exaustivas, jornadas de trabalho prolongadas, exposição a situações de risco, plantões noturnos, escalas em finais de semana e feriados, o que reduz o tempo para lazer e descanso, dificultando a manutenção de uma vida social equilibrada, com a

participação de momentos importantes com familiares e amigos. Souza (2008) aponta que:

Emocionalmente os problemas relacionados ao trabalho geram quadros de distúrbios afetivos, falta de concentração e dificuldades de integração social. As relações familiares tornam-se prejudicadas, falta tempo e disposição para se dedicar a atividades que são não somente prazerosas, mas também de suma importância, como o hábito da leitura ou a prática de exercícios físicos regulares, por exemplo. (...) O cansaço físico e mental muitas vezes se entrelaçam, de maneira que o indivíduo em um ritmo intenso de estresse, que não dispõe de tempo para suas atividades prazerosas, é submetido a um quadro de insatisfação geral. Dessa sorte, o tempo para o lazer tem papel fundamental no sentido de distrair a mente e produzir relaxamento, reduzindo os efeitos danosos para o organismo do trabalhador.

A necessidade de estar sempre em estado de alerta e a vivência de eventos traumáticos podem gerar estresse crônico, ansiedade e, em casos mais graves, transtorno de estresse pós-traumático (TEPT). Esses fatores impactam significativamente os relacionamentos interpessoais, podendo resultar em dificuldades na comunicação e no fortalecimento de laços afetivos.

Para Minayo (2007), o risco é uma condição intrínseca à profissão policial. Para esses profissionais, o risco não é um mero acidente, mas um elemento estruturante das condições de trabalho, ambientais e relacionais. Conscientes de que perigo e audácia são inerentes aos atributos de suas atividades. Seus corpos estão permanentemente expostos e seus espíritos não descansam. A autora chama a atenção para o fato de que a vitimização dos agentes durante suas folgas é maior do que em serviço. Isso ocorre porque, no ambiente de trabalho, os agentes contam com maior proteção grupal e técnicas de cuidado mais estruturadas. Já em suas folgas, estão mais suscetíveis a acidentes de trânsito ou agressões com armas de fogo. Na prática de "bicos" – tipo um segundo emprego na área de segurança privada, como uma forma de complementar a renda, os agentes continuam a usar o tempo livre com atividades de similar elevado risco. Além disso, a intervenção em conflitos durante o tempo livre, em bares ou transportes públicos, por exemplo, também aumenta a vulnerabilidade dos agentes, visto que, por via da função, acabam se envolvendo.

Diante desses desafios, é fundamental que as instituições adotem medidas para equilibrar a vida profissional e pessoal dos agentes. Dentre as possíveis ações estão: a implementação de jornadas mais humanizadas, com períodos de descanso adequados; programas de saúde mental e apoio psicológico para lidar com situações de estresse e traumas; promoção de atividades de integração e lazer, envolvendo

também os familiares; capacitação e desenvolvimento pessoal; valorização e reconhecimento profissional; e o desenvolvimento de projetos sociais que promovam a aproximação dos policiais com a sociedade.

2.3 POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO

Para analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Polícia Militar do Espírito Santo (PMES), este estudo elegeu o 10º Batalhão de Polícia Militar (10º BPM/PMES), sediado em Guarapari, como unidade representativa da corporação. Localizada em uma importante cidade litorânea, marcada pelo fluxo intenso de turistas e pela coexistência de dinâmicas urbanas e de interior, a unidade oferece um cenário singular para a avaliação dos desafios e estratégias relacionados ao bem-estar policial.

Com um efetivo de 238 militares, o 10º BPM/PMES desempenha funções que exigem adaptação constante, atuando tanto no policiamento ostensivo de áreas de grande circulação quanto no atendimento a demandas de segurança típicas de cidades médias. Essa dualidade — entre os desafios metropolitanos e as particularidades de uma comunidade com características interioranas — faz do batalhão um microcosmo ideal para compreender as condições de trabalho da PMES como um todo.

Na Polícia Militar do Espírito Santo (PMES), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos policiais é fomentada por meio da Diretoria de Saúde (DS). Vinculada a esta diretoria está a Divisão Corporativa de Promoção Social (DCPS) - o setor responsável por oferecer atenção psicossocial aos militares e seus dependentes; composta por uma equipe multidisciplinar de profissionais da saúde, incluindo psicólogos e assistentes sociais. A DCPS atua de forma abrangente para promover a saúde mental, o bem-estar e a qualidade de vida dos policiais militares e suas famílias.

Suas ações incluem atendimentos, acompanhamentos e encaminhamentos voltados para situações que demandam suporte psicossocial. Abaixo seguem alguns serviços e atendimentos oferecidos pela DCPS: Atendimento Psicossocial: a DCPS realiza atendimentos psicológicos e sociais para militares e seus dependentes, de

segunda a sexta-feira. Esses atendimentos podem ser solicitados diretamente pelo militar, por seus familiares ou pelo Comandante de Unidade, quando identificada a necessidade de assistência. O agendamento é feito por telefone, garantindo acesso rápido e organizado aos serviços. Atendimento a Ocorrências Traumáticas: Com base na Lei Estadual 6.130/2000, que dispõe sobre a assistência psicológica a policiais militares, civis e bombeiros militares, a DCPS oferece suporte psicológico imediato e acompanhamento contínuo a militares envolvidos em ocorrências traumáticas.

Esses casos são encaminhados pelos comandantes de unidade, garantindo que os profissionais recebam o cuidado necessário após eventos críticos. Acompanhamento a Militares Acidentados: A DCPS presta assistência a militares que sofrem acidentes em serviço ou em outras circunstâncias, oferecendo orientação, atendimentos específicos e encaminhamentos para tratamento, quando necessário.

Atendimento a Reeducandos do Presídio Militar: A Divisão também oferece assistência psicossocial aos militares reclusos no Presídio Militar, garantindo que recebam suporte emocional e social durante o período de reclusão.

Visitas Hospitalares e Domiciliares: A equipe técnica da DCPS realiza visitas hospitalares e domiciliares sempre que necessário, proporcionando suporte direto a militares e familiares em situações de saúde delicadas ou de recuperação.

Acompanhamento de Casos de Suicídio, Tentativas e Ideação Suicida: A DCPS é acionada para acompanhar casos de suicídio, tentativas de suicídio e ideação suicida envolvendo militares ou seus familiares, oferecendo suporte psicológico e social para prevenir novos episódios e auxiliar no processo de recuperação.

Atendimento em Caso de Falecimento: Em situações de falecimento, a DCPS orienta militares e dependentes sobre direitos e benefícios, auxiliando no suporte emocional e burocrático durante momentos de luto.

Solicitações de Transferência: A Divisão atende militares que necessitam de transferência de unidade por motivos de saúde ou sociais. Para isso, realiza a

confeção de Relatos Sociais e, quando necessário, visitas domiciliares para avaliar a situação. Essas solicitações podem envolver problemas de saúde do militar ou de familiares, mudanças de residência, distâncias excessivas entre casa e trabalho, ou conflitos profissionais.

Atendimento a Casos de Dependência Química: Quando identificado um quadro de dependência química, seja por observação durante os atendimentos na DCPS, por voluntariedade do militar ou por encaminhamento do Comandante de Unidade, o militar recebe atendimento psicossocial e é encaminhado para tratamento em programas de reabilitação, como o Programa de Reabilitação do Toxicômano e Alcoolista. A adesão ao tratamento é voluntária, respeitando a autonomia do indivíduo.

Encaminhamentos e Outras Demandas: A DCPS realiza encaminhamentos para a rede externa de saúde e assistência social, além de atender outras demandas de ordem psicológica e social que possam surgir.

Enfim, conforme Ferrari, Frugulhetti, Herkenhoff (2019), a QVT na PMES está diretamente ligada à eficácia da gestão estratégica e ao bem-estar dos policiais. Embora a instituição tenha avançado na adoção de práticas modernas de gestão e na valorização do fator humano, ainda há desafios significativos, como a definição de metas claras, a integração com outras instituições e a superação de resistências culturais.

A evolução do Plano Estratégico e a implementação de sistemas de gestão mais eficientes são passos importantes, mas é essencial que a PMES continue a aprimorar seu planejamento estratégico, garantindo que os objetivos sejam mensuráveis, realistas e alinhados com as necessidades da sociedade e dos próprios policiais

2.4 POLÍCIA MILITAR DO PARÁ

Como representante do estado do Pará, foi escolhido o 22º Batalhão de Polícia Militar do Pará (22º BPM/PMPA). Com um efetivo de 110 militares, esta Unidade emerge como um retrato dos desafios e potencialidades que moldam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na segurança pública na região amazônica.

Localizada em Belém, capital do estado, opera em um cenário de vastidão territorial e de particularidades socioculturais. Assim, seus militares enfrentam os desafios metropolitanos de uma grande cidade, as especificidades de uma região marcada por desigualdades profundas e uma geografia que impõe barreiras naturais ao policiamento – que exigem dos profissionais não apenas preparo técnico e operacional, mas também uma resiliência singular para lidar com as pressões institucionais, os riscos ocupacionais e as tensões inerentes ao trabalho policial.

Consciente desses desafios, a gestão da PMPA tem demonstrado preocupação com a qualidade de vida do efetivo, buscando estruturar políticas de QVT através do estabelecimento de diretrizes, programas e ações voltadas para a saúde da tropa; realizando reformas e ampliações nas unidades do Corpo Militar de Saúde (CMS); propiciando atendimentos de saúde itinerantes e online através de consultas remotas e, sem falar, dos já existentes Fundo de Saúde da Polícia Militar do Estado do Pará (FUNSAU) e do Fundo de Assistência Social da PMPA (FASPM), os quais já se mostraram iniciativas de sucesso na corporação.

O FUNSAU tem como missão prover e gerenciar os recursos necessários à manutenção do sistema de saúde das corporações militares do Estado do Pará, visando à assistência à saúde dos servidores militares estaduais e de seus dependentes, além disso, conforme estabelece o Art. 1º, do Decreto nº 5.308/2022, que aprova o Estatuto do Fundo de Saúde da Polícia Militar do Pará – FUNSAU, o referido fundo tem por finalidade “o provimento e o gerenciamento dos recursos necessários à manutenção do sistema de saúde das corporações militares do Estado do Pará, visando à assistência à saúde dos servidores militares estaduais e seus dependentes”, dessa forma, o fundo de saúde busca conjugar esforços constantes para melhorar a qualidade do serviço de saúde aos usuários, e entre os serviços oferecidos, têm-se: clínica médica, enfermagem, fisioterapia, psicologia, entre outros, tudo para agregar valores a qualidade de vida de seus usuários.

Já o FASPM é uma organização assistencial inovadora e de referência na prestação de serviços e benefícios voltados ao bem-estar do policial militar, entre os serviços oferecidos estão a Farmácia, com medicamentos e produtos de higiene a baixo custo, “odontomóvel”, apoio à condução, atendimento em situações emergenciais, pecúlio, auxílio-funeral, doações diversas, hospedagem de beneficiários, aquisição de fardamento e acessórios, óculos, materiais de construção, assistência jurídica, entre outros.

Em relação ao CSM, este teve sua atuação ampliada pela Resolução 375 de 28 de outubro de 2024 que regulamenta a Telessaúde no âmbito da Polícia Militar do Pará, a qual consiste nos atendimentos de saúde à distância, por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs), visando a promoção da saúde, prevenção de doenças e recuperação e reabilitação de pacientes, nos termos das leis vigentes, tal iniciativa visa ampliar os atendimentos de saúde com qualidade e segurança, de forma remota, aos policiais militares e seus dependentes legais.

Dessa forma, a PMPA, como visto possui um leque de ferramentas voltadas a saúde de seu efetivo, seja pelo FUNSAU, FASPM ou pelo CMS, o que demonstra a iniciativa da atual gestão de seu Comando em promover a saúde do seu efetivo.

2. 5 POLÍCIA MILITAR DO RIO DE JANEIRO

A 8ª Unidade de Polícia Pacificadora do 3º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (8ª UPP do 3º BPM/PMERJ) destaca-se como um estudo de caso emblemático para compreender os desafios da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em um contexto de segurança pública marcado por altos níveis de tensão social e operacional. Situada no bairro do Lins, com um efetivo de aproximadamente 200 militares, a unidade enfrenta desafios característicos da zona norte do Rio de Janeiro, tais como alta densidade populacional, vulnerabilidades sociais e demandas por um policiamento comunitário eficiente.

Esses desafios operacionais cotidianos ajudam a explicar por que a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) enfrenta, há décadas, problemas crônicos relacionados à saúde mental e às condições de trabalho de seus policiais. No entanto, nos últimos anos, a corporação tem buscado reverter esse cenário, com investimentos em atendimento psicológico, incluindo a criação de uma Unidade de Saúde Mental e a expansão do Fundo de Saúde (FUSPOM), reforçando o suporte aos militares que atuam em contextos desafiadores, como o da 8ª UPP do Lins.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na PMERJ é impactada por fatores complexos, que afetam não apenas o bem-estar físico, mas também o psicológico e social dos agentes. A natureza da profissão — que expõe os policiais a situações de

violência constante e alto estresse —, somada à estrutura hierárquica rígida típica das instituições militares, contribui para índices alarmantes de adoecimento mental.

Dados históricos ilustram a gravidade da situação: em 2000, a taxa de mortalidade por agressões na PMERJ atingiu 356,23 por 100 mil policiais, número que superava em muito a média da população masculina do Rio de Janeiro na época. Esse contexto evidencia a urgência de políticas de prevenção e cuidado, como as iniciativas recentes em saúde mental, que visam não apenas mitigar os danos, mas também promover uma cultura institucional mais humanizada.

O cenário agravou-se nos últimos anos, com o registro de mais de mil suicídios entre policiais militares brasileiros entre 2018 e 2023 — uma média alarmante de um caso a cada dois dias, ultrapassando até mesmo o número de mortes em serviço. Este quadro crítico está associado a múltiplos fatores, incluindo condições laborais precárias, exposição prolongada a situações traumáticas e carência de suporte psicológico adequado.

Diante dessa realidade, a PMERJ iniciou, em 2021, uma transformação significativa em sua política de saúde mental, estabelecendo como prioridade o investimento no bem-estar dos policiais. As ações implementadas incluem:

Ampliação da rede de atendimento psicológico: com aumento do quadro de psicólogos e psiquiatras e criação da Unidade de Saúde Mental no 4º BPM (São Cristóvão), equipada com equipe multiprofissional para atendimento de adultos e crianças;

Expansão da capacidade assistencial: resultando em crescimento de 62% nos atendimentos ambulatoriais em 2023 e realização de 908 mil exames laboratoriais e de imagem (286 mil a mais que em 2022);

Fortalecimento do Fundo de Saúde (FUSPOM): que se tornou referência em custo-benefício, oferecendo cobertura abrangente com mensalidades acessíveis (10% do soldo básico + 1% por dependente) e incluindo reembolso para consultas particulares onde não há estrutura própria.

Esses investimentos já começam a apresentar resultados promissores, com expectativa de redução nos afastamentos por questões psicológicas, melhoria no

desempenho operacional e maior qualidade de vida para os policiais e suas famílias. A iniciativa representa mais do que números — é um compromisso institucional com a construção de uma polícia mais saudável e humanizada, reconhecendo que o cuidado com quem protege a sociedade é fundamental para uma segurança pública verdadeiramente eficaz.

Apesar dos avanços, os desafios permanecem significativos. A natureza estressante da profissão policial militar, combinada com as particularidades da estrutura organizacional, demanda esforços contínuos para garantir que as melhorias na QVT se traduzam em transformações duradouras na cultura institucional e no cotidiano dos profissionais. A PMERJ mantém o compromisso de ampliar essas iniciativas, buscando o equilíbrio das exigências da segurança pública com o respeito à dignidade e à saúde integral de seus servidores.

3. MÉTODO

A pesquisa foi caracterizada como **bibliográfica e quantitativa**. De acordo com Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é aquela realizada com base em materiais previamente publicados, como livros, artigos, teses e dissertações, bem como fontes digitais. A utilização desses materiais já produzidos permitiu construir um embasamento teórico robusto para a exploração do tema abordado, possibilitando uma análise aprofundada e a coleta de informações de relevância pública.

A pesquisa quantitativa, por sua vez, focou na coleta de dados mensuráveis, visando a análise da percepção dos policiais militares quanto à qualidade de vida no trabalho. Através do questionário eletrônico, foi possível obter dados representativos, conforme Bastos et al. (2023), que destacam as potencialidades dos questionários, como a praticidade e a eficiência na coleta de dados, mas também alertam para os desafios relacionados às taxas de resposta e a necessidade de abordagens que maximizem a qualidade dos resultados obtidos.

Foram utilizadas **fontes de pesquisa** secundárias, como estudos, teses e artigos bibliográficos, para construção do referencial teórico que fundamenta a análise

sobre a qualidade de vida no trabalho, conforme descrito por Gil (2017). Além disso, materiais da internet também foram incorporados à pesquisa, enriquecendo o conteúdo e oferecendo fontes atualizadas e acessíveis.

O **instrumento de coleta de dados** utilizado foi um questionário eletrônico, elaborado com base no Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IAQVT (Ferreira, 2009). Esse instrumento foi adaptado para o formato online através da plataforma Google Forms, a fim de otimizar o processo de resposta e ampliar o alcance da amostra. Segundo Bastos et al. (2023), os questionários eletrônicos têm a vantagem de permitir uma coleta mais ágil, com um custo reduzido e a possibilidade de atingir um número maior de participantes, como foi o caso na pesquisa em questão.

O questionário foi composto por 61 questões, avaliadas em uma escala de 1 a 10, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 10 a “concordo totalmente”, com o objetivo de medir de forma quantitativa a qualidade de vida no trabalho dos policiais militares. Esse instrumento permitiu a análise detalhada de aspectos diversos relacionados ao bem-estar no ambiente de trabalho.

A **amostra da pesquisa** foi composta por policiais militares pertencentes a diferentes estados brasileiros, mais especificamente às seguintes unidades:

- 10º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Espírito Santo (10º BPM/PMES)
- 22º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Pará (22º BPM/PMPA)
- 8ª Unidade de Polícia Pacificadora do 3º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (8ª UPP do 3º BPM/PMERJ)

Ao todo, 209 policiais responderam efetivamente ao questionário eletrônico. A seleção dos participantes se deu de forma voluntária, sem distinção de sexo, cargo, função (chefe ou subordinado) ou área de atuação (administrativa ou operacional), já que o objetivo era captar a percepção geral dos policiais sobre a qualidade de vida no trabalho.

Os **procedimentos de coleta de dados** consistiram na disponibilização do questionário eletrônico via link enviado por e-mail aos participantes, garantindo maior

agilidade e praticidade na coleta das respostas. Como sugerido por Bastos et al. (2023), a utilização de plataformas online assegura um processo mais rápido e permite uma maior participação de respondentes, minimizando as dificuldades comuns aos questionários tradicionais, como a dificuldade de alcance e o baixo índice de retorno.

A **análise dos dados** foi realizada a partir da conversão das respostas em gráficos quantitativos, possibilitando a visualização clara das semelhanças e diferenças de percepções entre os participantes das diferentes corporações. A análise foi realizada de forma descritiva e comparativa, permitindo identificar padrões e variações nas respostas, conforme o modelo adotado para análise de dados quantitativos.

A metodologia adotada permitiu uma análise detalhada da qualidade de vida no trabalho dos policiais militares, com base na utilização de fontes bibliográficas confiáveis, o uso de um instrumento de coleta adequado e uma amostra representativa das corporações em questão. A combinação entre métodos tradicionais de pesquisa bibliográfica e as inovações tecnológicas na coleta de dados garantiu a validade e a eficiência do processo de pesquisa.

O presente artigo foi desenvolvido utilizando ferramentas de pesquisas com base no tema abordado, utilizando materiais já desenvolvidos, estudos, pesquisas, teses, artigos bibliográficos e científicos que nos permitiu explorar a sua relevância com o objetivo de extrair informações de utilização pública. É fundamental que a pesquisa construa um artigo de fácil entendimento e que possa também ser utilizado como fonte de estudo.

Segundo Gil (2017) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base material já publicado, tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e canais de eventos científicos. Todavia também utilizamos materiais disponibilizados pela internet. Alimentando assim nossas pesquisas e enriquecendo o material desenvolvido.

Os questionários em pesquisas possuem potencialidades e desafios, segundo Bastos et al (2023). Ao mesmo tempo em que eles permitem coletar dados de forma

prática e eficiente, fornecendo informações valiosas, para esses autores eles trazem consigo “o histórico de baixas taxas de resposta, o que vem sendo contornado com as inovações tecnológicas”. Por isso, ainda de acordo com esses autores citados, “é fundamental considerar tanto as potencialidades quanto os desafios ao utilizar questionários, buscando abordagens que intensificam a qualidade dos resultados obtidos”.

Assim, com o intuito de analisar a percepção de policiais militares dos Estados do Espírito Santo (Guarapari), Rio de Janeiro (capital) e Pará (Belém) a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, foi realizada uma coleta de dados por meio de questionário eletrônico, via Google Forms. O link para o formulário foi enviado para o e-mail dos respondentes.

O questionário online se assemelha aos questionários utilizados de modo tradicional, porém trazem agilidade ao processo e baixo custo. Além disso, por serem disponibilizados através da internet, possibilitam um número maior de respondentes. Foi elaborado para analisar de forma quantitativa a qualidade de vida no trabalho baseado no Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IAQVT (Ferreira, 2009). Esse questionário (anexo 1) é composto por 61 (sessenta e uma) questões, utilizando uma escala de 1 a 10, onde 1 equivale a “discordo totalmente” e 10 equivale a “concordo totalmente”.

Ao todo, foram sujeitos da pesquisa cerca de 548 policiais das seguintes unidades: 10º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Espírito Santo (10º BPM/PMES), 22º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Pará (22º BPM/PMPA) e 8ª Unidade de Polícia Pacificadora do 3º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (8ªUPP do 3ºBPM/PMERJ). Na pesquisa não houve interesse em distinguir o sexo, os cargos, se oficiais ou praças; as funções, comandante/ chefe ou subordinado; ou se atuam na modalidade administrativa ou operacional. A amostra, na abordagem quantitativa, foi composta pela participação de 209 respondentes. Cada pergunta gerou um gráfico o qual possibilitou visualizarmos as semelhanças e diferenças de percepções do efetivo de cada corporação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário adaptado do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IAQVT (Ferreira, 2009), foi enviado a 548 policiais dos Estados: Espírito Santo, Pará e Rio de Janeiro, a fim de analisar a percepção de policiais militares a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho.

Dos 238 militares pertencentes ao quadro da 10^o BPM/PMES, obtivemos a participação de 48 respondentes, cerca de 20% do efetivo; dos 110 militares pertencentes ao quadro da 22^o BPM/PMPA, obtivemos a participação de 67 respondentes, cerca de 60,9% do efetivo e, quanto aos 200 militares, pertencentes ao quadro da 8^aUPP/3^oBPM/PMERJ, obtivemos a participação de 94 respondentes, 47% do efetivo.

A participação de 209 respondentes, ao todo, gerou gráficos por pergunta os quais possibilitaram visualização das semelhanças e diferenças de percepções do efetivo de cada corporação. A análise foi realizada utilizando o modelo de Walton, que conforme citado anteriormente, que é composto por oito categorias conceituais: Compensação Justa e Adequada; Condições de segurança e saúde no trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Oportunidade de crescimento contínuo e segurança; Integração Social na Organização; Constitucionalismo na organização do trabalho, Trabalho e Espaço Total de Vida e Relevância Social da Vida no Trabalho.

Dessas oito categorias do modelo de Walton, apenas quatro foram escolhidas para terem as respostas comparadas, conforme justificado a seguir:

1) Condições de segurança e saúde no trabalho: Este conceito está relacionado ao ambiente físico, aos recursos materiais, a segurança e ao conforto no local de trabalho. É fundamental para garantir o bem-estar físico e mental dos colaboradores e, frequentemente, é analisada em organizações por impacto diretamente na produtividade e na satisfação dos funcionários.

2) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: Essa dimensão foi escolhida por refletir a possibilidade de desenvolvimento profissional e a estabilidade no emprego, fatores que influenciam diretamente a motivação e a retenção de talentos. A percepção dos colaboradores sobre oportunidades de crescimento e segurança no emprego pode variar significativamente entre corporações, tornando-a

relevante para a análise.

3) Integração Social na Organização: Essa categoria foi incluída por avaliar o clima organizacional, a colaboração entre colegas e o sentimento de pertencimento. Esses aspectos são cruciais para a satisfação no trabalho e podem diferir entre organizações, dependendo da cultura e das práticas de gestão.

4) Relevância Social da Vida no Trabalho: A relevância social foi incluída por refletir o significado do trabalho para o colaborador e sua contribuição para a sociedade. Essa dimensão é importante para entender como os funcionários percebem o impacto de seu trabalho além do ambiente organizacional.

A escolha das quatro categorias permitiu uma análise mais focada e relevante para o contexto das corporações estudadas. A visualização dos gráficos categorias facilitou a identificação de padrões e discrepâncias nas percepções dos colaboradores acerca da qualidade de vida no trabalho em cada organização.

4.1 Análise Comparativa dos Resultados dos Estados do Espírito Santo, Pará e Rio De Janeiro

4.1.1 Condições de segurança e saúde no trabalho

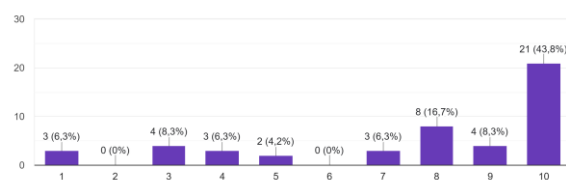
“Faltam equipamentos de uso não letal e melhores condições nas viaturas, bem como melhoria na escala de serviço.” (Comentário de um policial da PMERJ)

Na questão 48 foi perguntado aos respondentes se o trabalho que realizam coloca em risco a sua segurança física e através dos gráficos, percebe-se que a PMERJ se destaca em primeiro lugar quanto ao percentual dos que concordaram totalmente com a afirmativa, com 66% dos respondentes, seguida pela PMPA, com 56,7% e, por último, a PMES, com 49,9%.

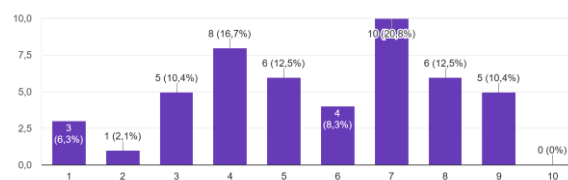
Na questão 54, chama a atenção que nenhum respondente da PMES concorda totalmente com a afirmativa de que os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas, ao mesmo tempo em que apenas 6,3% discordaram totalmente da afirmativa. Porém, a maioria dos respondentes da PMES avaliou de maneira mediana essa afirmativa.

Quanto a PMPA, a maioria dos respondentes demonstrou ter a uma avaliação mais positiva para afirmativa de que os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas, chegando a 14,9% concordâncias totais contra 3% de discordâncias totais para a afirmativa. Já na PMERJ, ocorre praticamente o inverso: a maioria dos respondentes demonstrou ter a uma avaliação mais negativa para afirmativa, chegando a 24,5% de discordâncias totais contra 8,5% de concordâncias totais para a afirmativa.

48- O trabalho que realizo coloca em risco a minha segurança física.
48 respostas

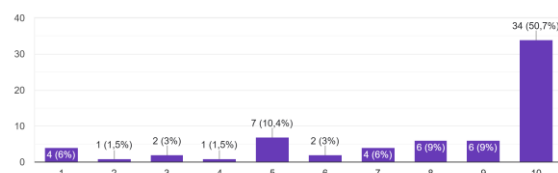


54- Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas.
48 respostas

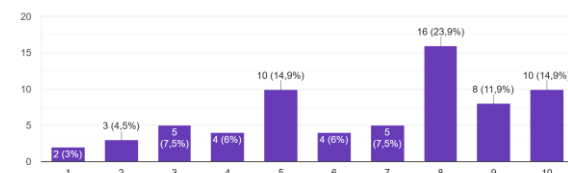


Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms - PMES*

48- O trabalho que realizo coloca em risco a minha segurança física.
67 respostas

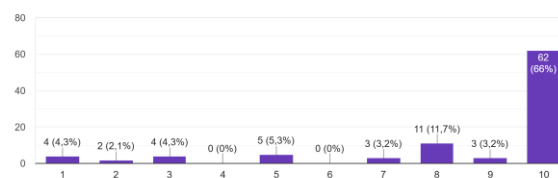


54- Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas.
67 respostas

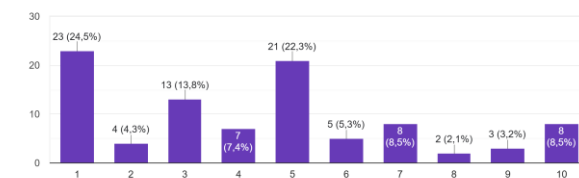


Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms - PMPA*

48- O trabalho que realizo coloca em risco a minha segurança física.
94 respostas



54- Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas.
94 respostas



Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms - PMERJ*

4.1.2 Oportunidade de crescimento contínuo e segurança

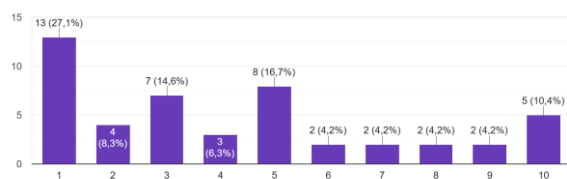
“O maior fator de desistência, desânimo, é pela falta de expectativas de progressão de carreira” (Comentário de um policial da PMES)

Na questão 06 foi perguntado aos respondentes se as oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos. A representação gráfica da PMPA e do PMERJ são

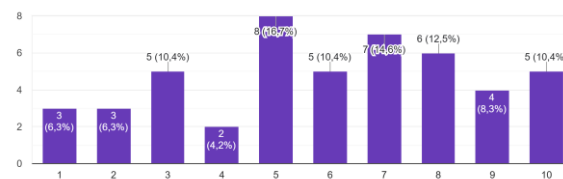
muito parecidas, concentrando a maioria dos respondentes nas extremidades, ou seja, concordando totalmente (20,9% e 18,1%) ou discordando totalmente (16,4% e 25,5%), respectivamente. Quanto ao gráfico da PMES, boa parte dos respondentes, 27,1%, também discorda totalmente da afirmativa, contra 10,4% de concordâncias totais.

Na questão 12 foi perguntado aos respondentes se a PM oferece oportunidade de crescimento profissional. Nesta questão, os gráficos das três corporações estão muito parecidos, com diversas avaliações distribuídas ao longo da escala de 01 a 10. Porém, a PMPA se difere ou pouco ao concentrar 25,4% dos respondentes concordando totalmente com a afirmativa.

6- As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.
48 respostas

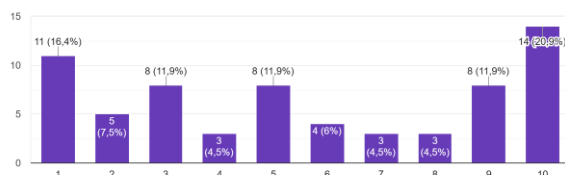


12- A PM oferece oportunidade de crescimento profissional.
48 respostas

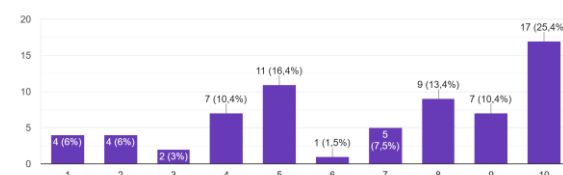


Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms - PMES*

6- As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.
67 respostas

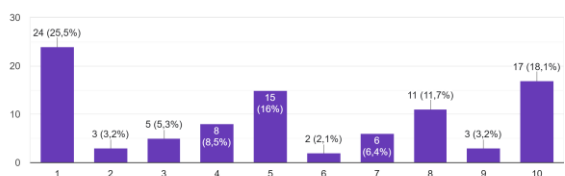


12- A PM oferece oportunidade de crescimento profissional.
67 respostas

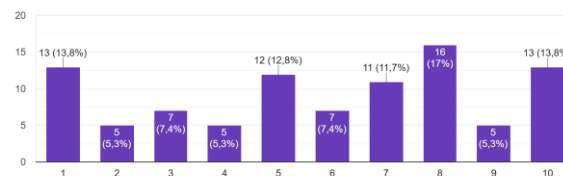


Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms - PMPA*

6- As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.
94 respostas



12- A PM oferece oportunidade de crescimento profissional.
94 respostas



Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms - PMERJ*

4.1.3 Integração Social na Organização

“A PMERJ é uma casa maravilhosa, mas infelizmente, ainda precisamos melhorar as condições de serviço, as cabinas, viaturas, bases estão

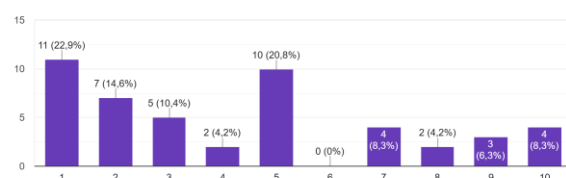
sucateadas, nos sentimos inibidos, limitados e não conseguimos prestar um bom atendimento para a população. (...) De restante, fazemos muitos irmãos e construímos uma família chamada PMERJ.” (Comentário de um policial da PMERJ)

Para analisar o conceito de integração social, foram selecionados os gráficos da questão 34 em que foi perguntado: “tenho a impressão de que para a PM eu não existo” e o gráfico da questão 51 em que foi perguntado se existem muitas dificuldades na comunicação chefia – subordinado.

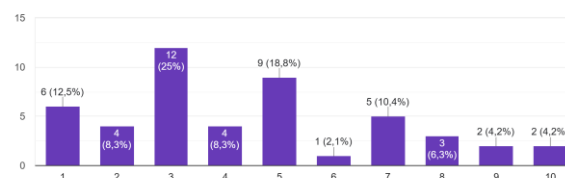
Conforme os gráficos abaixo, percebe-se que boa parte dos respondentes não possui o sentimento de invisibilidade abordado na questão 34, sendo que 22,9% dos respondentes da PMES, 26,9% dos respondentes da PMPA e 24,5% dos respondentes da PMERJ, discordaram totalmente com a afirmativa: tenho a impressão de que para a PM eu não existo. Entretanto, enquanto que a PMES (8,3%) e a PMPA (6%), há um percentual baixo de respondentes concordando com a afirmativa, a PMERJ, apresentou 18,1% dos respondentes concordando totalmente com a afirmativa.

Quanto as dificuldades na comunicação chefia – subordinado, discordam totalmente com essa afirmativa 12,5% dos respondentes da PMES, 28,4% dos respondentes da PMPA e 17% dos respondentes da PMERJ. Concordam totalmente com essa afirmativa 4,2% dos respondentes da PMES, 7,5% dos respondentes da PMPA e 11,7% dos respondentes da PMERJ.

34-Tenho a impressão de que para a PM eu não existo .
48 respostas

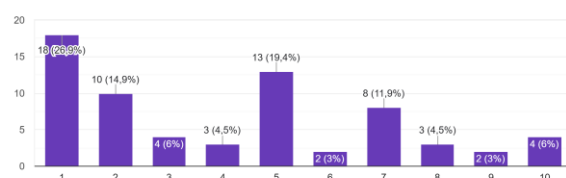


51- Existem muitas dificuldades na comunicação chefia – subordinado.
48 respostas

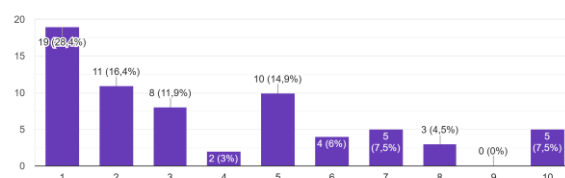


Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms – PMES*

34-Tenho a impressão de que para a PM eu não existo .
67 respostas

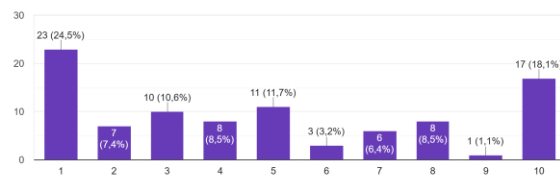


51- Existem muitas dificuldades na comunicação chefia – subordinado.
67 respostas

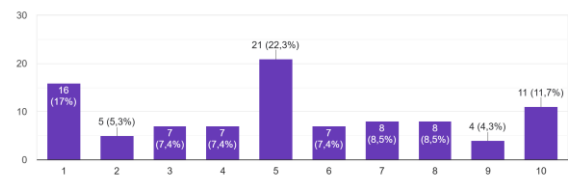


Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms* – *PMPA*

34-Tenho a impressão de que para a PM eu não existo .
94 respostas



51- Existem muitas dificuldades na comunicação chefe – subordinado.
94 respostas



Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms* – *PMERJ*

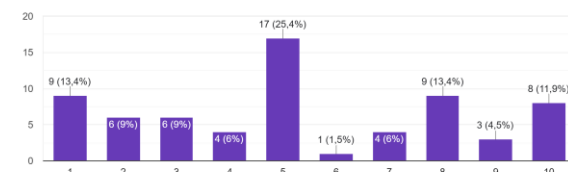
4.1.4 Relevância Social da Vida no Trabalho

"É preciso que o Estado abrace a segurança pública. Culpar as polícias pelo cenário que vivemos é como culpar os médicos pela precariedade da saúde pública e os professores pela educação ineficiente." (Comentário de um policial da PMERJ)

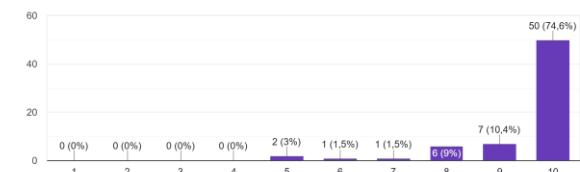
O conceito de relevância social da vida no trabalho foi avaliado através da análise dos gráficos de duas questões. Na questão 23 foi perguntado aos respondentes se a sociedade reconhece a importância do seu trabalho e percebe-se que as opiniões são semelhantes, tendendo a negarem mais essa afirmativa. Assim, 13,4% dos respondentes da PMPA, 33% dos respondentes da PMERJ e 18,8% dos respondentes da PMES fizeram a negação total da afirmativa sobre o reconhecimento do trabalho pela sociedade.

Em contrapartida, na questão 32 em foi perguntado se o trabalho que faz é útil para a sociedade, percebe-se que a grande maioria dos respondentes concordaram totalmente com a afirmativa, sendo 74,6% dos respondentes da PMPA, 62,8% dos respondentes da PMERJ e 60,4% dos respondentes da PMES.

23- A sociedade reconhece a importância do meu trabalho.
67 respostas

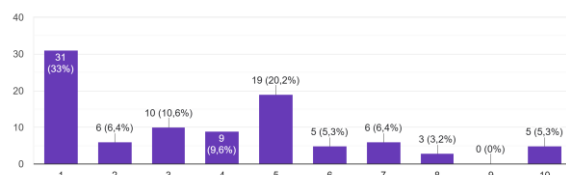


32- O trabalho que faço é útil para a sociedade.
67 respostas

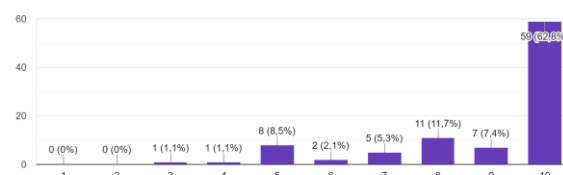


Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms* - *PMPA*

23- A sociedade reconhece a importância do meu trabalho.
94 respostas

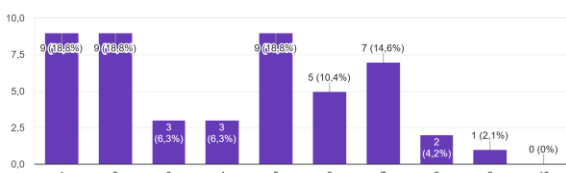


32- O trabalho que faço é útil para a sociedade.
94 respostas

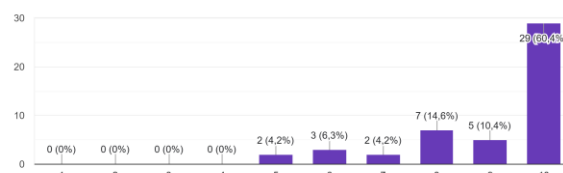


Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms* – *PMERJ*

23- A sociedade reconhece a importância do meu trabalho.
48 respostas



32- O trabalho que faço é útil para a sociedade.
48 respostas



Fonte: Dados da pesquisa obtido pelo *Google Forms* – *PMES*

5. CONCLUSÃO

A análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em instituições de segurança pública, especificamente nas Polícias Militares do Espírito Santo (PMES), Pará (PMPA) e Rio de Janeiro (PMERJ), revelou aspectos importantes sobre as condições de trabalho, oportunidades de crescimento, integração social e relevância social do trabalho para os policiais militares. Os resultados indicam que, embora haja diferenças entre as corporações, todas enfrentam desafios significativos que impactam diretamente a saúde física e mental dos profissionais.

Acerca das condições de segurança e saúde no trabalho, a PMERJ se destaca com o maior percentual de respondentes que percebem riscos à segurança física no trabalho (66%). Isso pode indicar condições de trabalho mais perigosas, falta de equipamentos de proteção adequados ou exposição a situações de risco frequentes. A PMPA aparece em segundo lugar, com 56,7% de concordância total, o que também é um percentual significativo e sugere que a segurança física é uma preocupação relevante para os militares. Enquanto que a PMES tem o menor percentual (49,9%), mas ainda assim quase metade dos respondentes concorda totalmente que o trabalho coloca sua segurança física em risco o que demonstra que, embora a situação seja um pouco melhor na PMES, ainda há um problema considerável.

A PMERJ também se destaca negativamente, com 24,5% dos respondentes discordando totalmente da suficiência dos instrumentos de trabalho. A PMES tem uma avaliação mediana, enquanto a PMPA apresenta uma avaliação mais positiva.

Diante das repostas obtidas com relação as condições de segurança e saúde no trabalho percebe-se que a insegurança no trabalho afeta policiais militares das três corporações, em especial, da PMERJ que apresenta um cenário mais crítico com relação a confrontos com criminosos, assim como indica a necessidade aquisição de equipamentos, treinamentos e revisão de protocolos operacionais para reduzir riscos.

Quanto a oportunidade de crescimento contínuo e segurança, a polarização nas respostas da PMPA e PMERJ indica que há tanto satisfação quanto insatisfação com as oportunidades de crescimento profissional em condições iguais para todos. Isso pode ser um sinal de falta de transparência ou inconsistências na aplicação das políticas de promoção vertical. Na PMES, a alta discordância total (27,1%), sugere que a desigualdade nas oportunidades de crescimento é um problema significativo. Entretanto, quando questionados se a instituição oferece oportunidade de crescimento profissional a PMPA se destaca com 25,4% de concordância total, indicando uma percepção mais positiva, enquanto que na PMERJ e PMES, a diversidade de percepções indica a necessidade de uma avaliação mais detalhada e de ações que possam garantir que as oportunidades de crescimento sejam percebidas de forma mais consistente pelos efetivos.

Sobre a integração social na organização, enquanto a maioria dos respondentes não se sente invisível em suas corporações: 22,9% na PMES, 26,9% na PMPA e 24,5% na PMERJ, discordam totalmente da afirmação “tenho a impressão de que para a PM eu não existo”, a PMERJ chama atenção por ter 18,1% de concordância total com essa afirmação. Esse dado sugere que, apesar de um ambiente geralmente positivo, uma parcela significativa de policiais na PMERJ sente-se desvalorizada ou ignorada pela instituição.

A comunicação entre chefia e subordinados foi avaliada de forma mais positiva na PMPA (28,4% discordaram totalmente da existência de dificuldades), seguida pela PMERJ (17%) e PMES (12,5%). Essa diferença pode refletir distintos estilos de gestão e cultura organizacional entre as corporações, com a PMPA aparentando ter um ambiente mais aberto ao diálogo.

Os dados sobre percepção de invisibilidade, combinados com relatos de dificuldades na comunicação hierárquica (especialmente na PMERJ), podem indicar a existência de situações de assédio moral, necessitando de intervenções focadas em humanização das relações de trabalho. Apesar dos desafios para o clima organizacional, é importante ressaltar que a maioria dos respondentes das três corporações avaliam positivamente o ambiente de trabalho, o que sugere que os problemas de integração social estão mais concentrados em setores ou situações específicas.

Os dados sobre percepção de invisibilidade, combinados com relatos de dificuldades na comunicação hierárquica (especialmente na PMERJ), podem indicar a existência de situações de assédio moral, necessitando de intervenções focadas em humanização das relações de trabalho. Apesar dos desafios para o clima organizacional, é importante ressaltar que a maioria dos respondentes das três corporações avaliam positivamente o ambiente de trabalho, o que sugere que os problemas de integração social estão mais concentrados em setores ou situações específicas.

A respeito da relevância social da vida no trabalho, os respondentes das três corporações tendem a negar que a sociedade reconhece a importância do seu trabalho, destacando-se a PMERJ, com 33% de discordância total para o reconhecimento da sociedade. Essa visão pode indicar uma falta de visibilidade ou comunicação externa sobre o trabalho e o impacto das atividades da corporação para os cidadãos. Já quando perguntados sobre a utilidade do trabalho para a sociedade a maioria dos respondentes concorda totalmente positivamente, com destaque para a PMPA, que possui 74,6% de concordância total. Esses dados foram muito importantes para demonstrar que grande parte policiais militares entrevistados têm orgulho do seu trabalho e acreditam no seu impacto positivo para a sociedade.

Em síntese, este estudo demonstra que a Qualidade de Vida no Trabalho nas polícias militares está intimamente ligada a fatores organizacionais, culturais e psicossociais. Enquanto questões como segurança física e oportunidades de crescimento demandam intervenções estruturais, o combate ao assédio moral exige uma mudança cultural, com maior humanização das relações hierárquicas e políticas de proteção aos policiais.

Programas de saúde mental, transparência na gestão e valorização profissional não apenas melhorará o bem-estar dos agentes de segurança, mas também aumentará a eficiência e a credibilidade das instituições perante a sociedade. Investir na QVT é, portanto, um passo essencial para uma segurança pública mais justa, humana e eficaz.

Com base nos achados da pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas Polícias Militares do Espírito Santo (PMES), Pará (PMPA) e Rio de Janeiro (PMERJ), várias áreas podem ser exploradas em estudos futuros para aprofundar e ampliar a compreensão sobre o tema. Abaixo, algumas sugestões de linhas de pesquisa para o desenvolvimento de novos trabalhos:

1. Avaliação Longitudinal da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Futuras pesquisas poderiam adotar uma abordagem longitudinal para analisar as mudanças na qualidade de vida no trabalho ao longo do tempo nas diferentes corporações. A implementação de uma análise de tendências poderia ajudar a identificar se as condições de trabalho, a segurança física e a percepção de oportunidades de crescimento evoluem com o tempo, especialmente após a implementação de políticas de melhoria ou programas de capacitação. Esta linha de pesquisa pode incluir uma avaliação do impacto de mudanças organizacionais ou políticas públicas voltadas para a segurança no trabalho.

2. Análise Comparativa de Diferentes Regiões ou Estados

Uma análise mais detalhada e comparativa entre as Polícias Militares de diferentes estados ou até mesmo entre diferentes instituições de segurança pública, como as Guardas Municipais e Polícia Civil, pode revelar padrões de QVT comuns ou divergentes. Pesquisas que explorem as diferenças em percepções de segurança, crescimento profissional, integração social e reconhecimento social entre estados podem fornecer uma visão mais ampla sobre os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho nas forças de segurança.

3. Gestão de Conflitos e Clima Organizacional nas Corporações

A análise da integração social e a presença de conflitos nas corporações, com destaque para o ambiente aparentemente harmonioso da PMPA, pode abrir

uma linha de pesquisa focada em como a gestão de conflitos influencia a QVT nas corporações policiais. Investigar estratégias de gestão de conflitos, como a mediação e a negociação, e seu impacto na satisfação dos policiais e no clima organizacional pode fornecer insights valiosos para a melhoria das relações internas nas corporações.

4. Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Eficiência Operacional
Estudos futuros poderiam investigar a correlação entre os níveis de QVT dos policiais e os índices de eficiência operacional das corporações. A pesquisa poderia explorar como melhorias nas condições de trabalho, segurança, oportunidades de crescimento e reconhecimento social impactam diretamente a performance das operações policiais, a resolução de conflitos e a satisfação da comunidade atendida. Isso ajudaria a destacar os benefícios de investir em bem-estar para os policiais, não apenas em termos de saúde, mas também de eficácia no desempenho das funções.

Essas e outras sugestões para trabalhos futuros podem contribuir de maneira significativa para o aprofundamento do entendimento sobre a QVT nas Polícias Militares e, de forma mais ampla, nas instituições de segurança pública, oferecendo dados e insights valiosos para políticas públicas e ações de melhoria no ambiente de trabalho dos profissionais de segurança.

REFERÊNCIAS

ALCANFOR. Louise Martins. **Qualidade de vida no trabalho policial: as estratégias organizacionais para minimizar os impactos da privação de Sono à saúde do Policial Militar que desempenha a radiopatrulha noturna.** Disponível em <<https://revista.ssp.go.gov.br/index.php/rebsp/article/view/224/100?utm>>. Acesso em 21 jan 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15/03/2025.

BASTOS, J. E. de S.; SOUSA, J. M. de J.; SILVA, P. M. N. da; AQUINO, R. L. de. O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios . Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences , [S. l.], v. 5, n. 3, p.

623–636, 2023. DOI: 10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636. Disponível em: <https://bjih.emnuvens.com.br/bjih/article/view/304>. Acesso em: 17 fev. 2025.

Cartilha de Orientações, Normas e Procedimentos sobre Assédio Moral do Ministério dos Transportes, 2018, Brasília/DF. Disponível em: <<https://www.gov.br/transportes/pt-br/centrais-de-conteudo/cartilha-assdio-moral-pdf>>. Acesso em 29 jan 2025.

CARVALHO, Carolina. Qualidade de vida no trabalho é tema de encontro da Segurança Pública. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2024/10/07/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-tema-de-encontro-da-seguranca-publica/>>. Acesso em 21 jan 2025.

DAL FORNO, C.; FINGER, I. da R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. R. bras. Qual. Vida, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103-112, abr./jun. 2015. DOI: 10.3895/rbqv.v7n2.3015.

FERRARI, Livia; FRUGULHETTI, Heringer; HERKENHOFF, Henrique Geaquinto. Gestão de Recursos Humanos e Motivação para Obtenção de Resultados na Polícia Militar do Espírito Santo. SEGURANÇA PÚBLICA: Gestão e organização das instituições, p. 50. Edições Uni-CV 2019

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

GOMES, Giancarlo; TORRENS, Wilson Edson; SCHONS, Manuir; SORGETZ, Bárbarah. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. Revista de Administração da Unimep, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 51-72, jan./abr. 2017. Disponível em <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273750689003>>

LOPES, Maria Jucicleide; LEITE, Maria Jucilene Lopes. Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. *ID on line*. Revista Multidisciplinar de Psicologia. [s.l.], v. 12, n. 42, p. 249-258, out. 2018. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330>.

MAGALHÃES, C.; SOARES, N. M. **Estilos de Liderança e sua Importância no Ambiente Organizacional**. Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga, SP, v. 16, n. 1, p. 618–628, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578>. Acesso em: 15 mar. 2025.

MEDEIROS, Wemyly Vitoria Lopes de. **Liderança nas Organizações: o trabalho e importância do líder**. 2022. 30 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Pitágoras, São Luís, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; **SOUZA**, Edinilsa Ramos de; **CONSTANTINO**, Patrícia. **Riscos Percebidos e Vitimização de Policiais Civis e Militares na (In) Segurança Pública**. Cadernos de Saúde Pública, v. 23, p. 2767-2779, 2007.

MIRANDA, Dayse; **GUIMARÃES**, Tatiana **O suicídio policial: O que sabemos?** Dilemas - Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, vol. 9, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 1-18 Universidade Federal do Rio de Janeiro Rio de Janeiro, Brasil Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563866490001>

OLIVEIRA, Ana Flavia. **Conheça 7 doenças causadas pelo estresse no ambiente de trabalho**. Beecorp Bem estar corporativo, 2019. Disponível em: <https://beecorp.com.br/blog/doencas-causadas-pelo-estresse/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

PESSANHA, J. H. S. **Um Fardo Peculiar de Agentes da Segurança Pública**. Revista Serviço Social & Realidade (Franca), v. 18, n. 2, p. 279-305, 2009

PIRES, José Calixto de Souza; **MACÊDO**, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 1-20, fev. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>. Acesso em: 15/03/2025.

RIGOTTI, Eliane Hartmann. **FERRARI**, Magaly. **Assédio Moral no Meio Militar**. Revista do Curso de Direito da Faculdade da Serra Gaúcha - FSG, n. 14, jul-dez/2013. Disponível em: <file:///C:/Users/ACER/Desktop/Pos%20Gradua%C3%A7%C3%A3o/TCC/TEMAS%20de%20TCC/Assedio%20Moral%20no%20Meio%20Militar.pdf>

[20TCC/Textos%20sobre%20ass%C3%A9dio%20moral/ASS%C3%89DIO%20MORAL%20NO%20MEIO%20MILITAR.pdf](#)>. Acesso em: 29 jan. 2025.

Silva, Kleybson Felipe Ribeiro da Os estilos de liderança e os impactos nas organizações. / Kleybson Felipe Ribeiro da Silva, Sara Rebeka de Queiroz Lima, Thaisa Cherlane Tenório da Silva. Recife: O Autor, 2022

SOUZA, Maíra Rezende de Campos. **O Impacto Social da Redução da Jornada de Trabalho**. Processus Faculdade De Direito. Brasília, 2008 Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/521627>

VANTROBA, Rodrigo. **Influência que a Qualidade de Vida no Trabalho dos Policiais da 8ª Companhia Independente de Polícia Militar do Estado do Paraná em Relação à Segurança Pública no âmbito de sua circunscrição**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 338–356, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i5.9486.

VENTURA, Ely Felix, **TEIXEIRA**, Luiz Antônio Antunes, **OLIVEIRA**, Ronielton Rezende, **PORTO**, Lana. **Assédio moral e seu dano na saúde mental dos indivíduos**. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 14, n. 4º, 2017, Belo Horizonte, MG. Disponível em: [file:///C:/Users/ACER/Downloads/marciaalemao,+4757-17177-1-RV+\(2\).pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/marciaalemao,+4757-17177-1-RV+(2).pdf)>. cesso em: 29 jan. 2025.

VILLAÇA. Nelson Aparecido Gomes. **Organizações policiais e a questão da cultura organizacional e possíveis mudanças: análise preliminar**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 2017.

