



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DIEGO ARON MACÊDO RAMOS

**RESILIÊNCIA COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL  
DA POLÍCIA MILITAR DE PERNAMBUCO**

Caruaru

2023

DIEGO ARON MACÊDO RAMOS

**RESILIÊNCIA COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL  
DA POLÍCIA MILITAR DE PERNAMBUCO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Administração Geral e Organizações.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Luciana Cramer

Caruaru

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Ramos, Diego Aron Macêdo.

A resiliência como fator de influência no clima organizacional da polícia militar de Pernambuco / Diego Aron Macêdo Ramos. - Caruaru, 2023.

67

Orientador(a): Luciana Cramer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Clima Organizacional. 2. Resiliência . 3. Polícia Militar . I. Cramer , Luciana . (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

DIEGO ARON MACÊDO RAMOS

**RESILIÊNCIA COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL  
DA POLÍCIA MILITAR DE PERNAMBUCO**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 12/07/2023

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Luciana Cramer (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Alane Alves Silva (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr.<sup>ª</sup> Maria Auxiliadora do Nascimento Melo (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esta conquista a toda minha família, especialmente a minha esposa Rubiele, que sempre me deu palavras de conforto durante os momentos difíceis do curso, a minha mãe Conceição, que sempre acreditou em mim e me incentivou a buscar um nível superior, e ao meu filho Cauã que é a força que me mantém motivado a buscar melhorias todos os dias.

## **AGRADECIMENTOS**

A esta universidade e todo seu corpo docente, porque mesmo diante de todas as dificuldades vividas no momento de pandemia não mediu esforços para repassar o conteúdo necessário e da melhor forma possível a todos os discentes.

A minha orientadora Luciana Cramer, pela paciência, disponibilidade e todo empenho e dedicação que teve para comigo.

A todos que de alguma forma contribuíram para a minha formação acadêmica, o meu muito obrigado!

## RESUMO

O ambiente corporativo atualmente gira em torno de uma palavra, produtividade, independente se a organização é do primeiro setor (pública), ou do segundo setor (privada). Porém, o que não é levado em conta é a maneira como essa cobrança acontece. Logo, cobranças exacerbadas vão gerar ambientes de trabalho desagradáveis e, com isto, os colaboradores tendem a ficar desmotivados e produzem bem menos do poderiam produzir, caso estivessem em um ambiente agradável. Logo, este ambiente de que se fala é o clima organizacional, que é o que vai expor como está o sentimento dos colaboradores para com o ambiente de trabalho. Sendo assim, este trabalho tem por objetivo analisar se a resiliência tem influência no clima organizacional de uma organização militar, de cultura forte, do primeiro setor. Para tal, foi realizado um estudo de caso qualitativo na Polícia Militar do Estado de Pernambuco, mais precisamente no 4º BPM (Batalhão Barreto de Menezes), situado na cidade de Caruaru-PE. Foi elaborado um questionário e enviado ao efetivo para que se colhessem os dados necessários para a construção do trabalho. Para análise, foram criadas categorias: Resiliência; Clima organizacional e resiliência; O trabalho, as pressões e as adversidades na polícia. Com base nos resultados obtidos, foi possível constatar que a resiliência tem influência no clima organizacional. Portanto, o presente trabalho expõe como o sistema público funciona na prática e, assim como, auxilia no entendimento de questões como resiliência e clima organizacional, apresentando como estes impactam os colaboradores.

**Palavras-chave:** clima organizacional; resiliência; polícia militar.

## ABSTRACT

The corporate environment nowadays revolves around one word, productivity, regardless of whether the organization is from the first sector (public) or the second sector (private). However, what is not taken into account is the way in which this charge happens. Therefore, exacerbated demands will generate unpleasant work environments and, as a result, employees tend to become demotivated and produce much less than they could if they were in a pleasant environment. Therefore, this environment that we talk about is the organizational climate, which is what will expose how the employees feel about the work environment. Thus, this paper aims to analyze whether resilience has an influence on the organizational climate of a military organization, with a strong culture, in the first sector. To this end, a qualitative case study was carried out in the Military Police of the State of Pernambuco, more precisely in the 4° BPM (Batalhão Barreto de Menezes), located in the city of Caruaru-PE. A questionnaire was prepared and sent to the personnel in order to gather the necessary data for the construction of the study. For the analysis, categories were created: Resilience; Organizational climate and resilience; Work, pressures and adversities in the police. Based on the results obtained, it was possible to see that resilience has an influence on the organizational climate. Therefore, this work exposes how the public system works in practice and, as well as, helps in the understanding of issues such as resilience and organizational climate, presenting how these impact the employees.

**Keywords:** organizational climate; resilience; military police.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 –	Organograma Geral da PMPE	28
Figura 2 –	Pirâmide de Maslow	38
Figura 3 –	Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação	40

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 –	Funções dos poderes	25
Quadro 2 –	Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder	37
Quadro 3 –	Categorias de necessidades de Maslow	38
Quadro 4 –	Principais pesquisadores do termo resiliência	48

## LISTA DE SIGLAS

1° BIEsp	Batalhão do Interior Especializado
1° BPM	Batalhão de polícia militar
1° BPTran	Batalhão de Polícia de Transito
1° EMG	1° Seção do Estado Maior Geral
10° BPM	Batalhão de polícia militar
10ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
11° BPM	Batalhão de polícia militar
11ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
12° BPM	Batalhão de polícia militar
13° BPM	Batalhão de polícia militar
14° BPM	Batalhão de Polícia Militar
15° BPM	Batalhão de polícia militar
16° BPM	Batalhão de polícia militar
17° BPM	Batalhão de polícia militar
18° BPM	Batalhão de polícia militar
19° BPM	Batalhão de polícia militar
1ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
1ª CIPOMA	1ª Companhia Independente de Policiamento do Meio Ambiente
2° BIEsp	Batalhão do Interior Especializado
2° BPM	Batalhão de polícia militar
2° EMG	2° Seção do Estado Maior Geral
20° BPM	Batalhão de polícia militar
21° BPM	Batalhão de polícia militar
22° BPM	Batalhão de polícia militar

23° BPM	Batalhão de Polícia Militar
24° BPM	Batalhão de polícia militar
25° BPM	Batalhão de polícia militar
26° BPM	Batalhão de polícia militar
2ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
3° BPM	Batalhão de Polícia Militar
3° EMG	3° Seção do Estado Maior Geral
3ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
4° BPM	Batalhão de polícia militar
4° EMG	4° Seção do Estado Maior Geral
4ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
5° BPM	Batalhão de Polícia Militar
5° EMG	5° Seção do Estado Maior Geral
5ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
6° BPM	Batalhão de polícia militar
6° EMG	6° Seção do Estado Maior Geral
6ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
7° BPM	Batalhão de Polícia Militar
7° EMG	7° Seção do Estado Maior Geral
7ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
8° BPM	Batalhão de Polícia Militar
8° EMG	8° Seção do Estado Maior Geral
8ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
9° BPM	Batalhão de polícia militar
9ª CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar

ACG	Assistência do Comando Geral
AECI	Assessoria Especial de Controle Interno
AG	Ajudância Geral
APMP	Academia de Polícia Militar de Paudalho
BEPI	Batalhão Especializado de Policiamento do Interior
BOPE	Batalhão de Operações policiais especiais
BPCHOQUE	Batalhão de Polícia de Choque
BPGD	Batalhão de polícia de Guarda
BPRP	Batalhão de Polícia de Radiopatrulha
BPRV	Batalhão de Polícia Rodoviária
CAMIL	Casa Militar
CAS	Centro de Assistência Social
CEFD	Centro de Educação Física e Desporto
CFAP	Centro de Formação e aperfeiçoamento de Praças
CFARM	Centro Farmacêutico
CH EMG	Chefe do Estado-Maior Geral
CIATur	Companhia de Apoio ao Turista
CIMus	Companhia Independente de Musica
CIPMoto	Companhia Independente de Policiamento com Motocicletas
CMH	Centro Médico Hospitalar
CMT	Comandante Geral
GERAL	
CODONT	Centro Odontológico
CPL	Comissão Permanente de Licitação Central
CPM	Colégio da Polícia Militar

CPO	Comissão de Promoção de Oficiais
CPP	Comissão de Promoção de Praças
CREED	Centro de Reeducação
CRESEP	Centro de Recrutamento e Seleção de Pessoal
CSM/int	Centro de Suprimento e Material de Inteligência
CSM/MB	Centro de Suprimento e Manutenção de Material Bélico
CSM/moto	Centro de Suprimento e Manutenção de Motomecanização
CTT	Centro de Treinamento Tático
DAL	Diretoria de Apoio Logístico
DAS	Diretoria de Assistência Social
DASDH	Diretoria de Articulação Social e Direitos Humanos
DASIS	Diretoria de Apoio Administrativo ao Sistema de Saúde
DEIP	Diretoria de ensino, instrução e pesquisa
DF	Diretoria Financeira
DGA	Diretoria Geral de Administração
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIM	Diretoria Integrada Metropolitana
DINTER I	Diretoria Integrada do Interior I
DINTER II	Diretoria Integrada do Interior II
DIP	Diretoria de Inativos e Pensionistas
DIRESP	Diretoria Integrada Especializada
DPJM	Diretoria de Polícia Judiciária Militar
DPO	Diretoria de Planejamento Operacional
DS	Divisão de Saúde
DTEC	Diretoria de Apoio Administrativo ao Sistema de Saúde

NACJM Núcleo de Apoio Cartorial da Justiça Militar

RPMon Regimento de Polícia Montada

SUBCMT Subcomandante Geral

GERAL

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1	DEFINIÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA.....	18
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.2.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>18</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1	ORGANIZAÇÕES.....	21
2.2	ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	24
2.3	ORGANIZAÇÕES MILITARES.....	26
2.3.1	<b>Polícia militar de Pernambuco.....</b>	<b>26</b>
2.4	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	30
2.5	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
2.6	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
2.6.1	<b>Assédio moral.....</b>	<b>40</b>
2.7	RESILIÊNCIA.....	45
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.2	COLETA DE DADOS.....	51
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	51
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	51
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1	RESILIÊNCIA.....	53
4.2	CLIMA ORGANIZACIONAL E RESILIÊNCIA.....	54

4.3	O TRABALHO, AS PRESSÕES NA POLÍCIA E A RESILIÊNCIA.....	57
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
5.1	RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	61
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>APENDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Poucas pessoas sabem o que se passa dentro de um quartel de polícia militar e de como é a vida, dentro e fora da corporação, para estes profissionais que compõe a organização. Além das pressões sofridas pela mídia e pela sociedade, existem as pressões internas como cita Francalacci (2022, p.3) “As pressões sofridas por esses profissionais, tanto dentro do regime, quanto pelos seus superiores e colegas, e pela imagem que possuem na sociedade, podem ser motivos para o surgimento de sofrimento psíquico.” Calazans (2010, p.208) afirma que o “elevado grau de sofrimento no desempenho profissional, pautado em parte pela crescente violência na/da sua atividade profissional, e também pela falta de reconhecimento social. O conceito negativo emitido sobre eles pelas várias camadas sociais está entranhado na cultura.” Outrossim, temos a questão do clima organizacional, que segundo Chiavenato (2004) representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros. Logo, este trabalho pretende demonstrar a grande influência que o clima organizacional tem em como os profissionais da referida instituição vão desempenhar suas atividades e de como eles vão lidar com estas situações que ocorrem.

Pois, por mais que se esteja falando de uma organização pública que tem suas funções descritas taxativamente, na constituição federal de 1988, no seu Art. 144 § 3º que diz o seguinte: “As corporações militares, se existentes, destinadas, primordialmente, à manutenção da ordem pública e da segurança interna e ao exercício de outras funções, nos termos da lei, constituir-se-ão em forças auxiliares e reserva do Exército, subordinadas aos Governadores dos Estados”. Existem cobranças que são feitas, que vão a quem do que diz na lei. E é a partir destas cobranças e da maneira como elas são feitas, que o ânimo e moral da tropa acabam caindo cada vez mais e influenciando de maneira negativa o clima organizacional.

Dito isto, é preciso citar as doenças psicossomáticas, e qual a relevância de levantar este tópico. De acordo com Da Silva et. al, (2017, p.181) as doenças psicossomáticas “representam um problema emocional que um indivíduo possa ter. A partir desse problema emocional o indivíduo passa a sentir diversos sintomas físicos, sendo estes por sua vez de extrema ordem emocional”. Tendo em vista que já foi explicado que o clima organizacional tem relação com o ambiente psicológico e social da organização, as doenças psicossomáticas são advindas de ambientes organizacionais desconfortáveis, sendo assim, este tópico torna-se interessante para o trabalho em questão.

Outrossim, as questões que se levantarão neste trabalho de conclusão de curso serão referentes à como o efetivo policial militar caracteriza o clima organizacional da sua instituição. Assim como, verificar se os funcionários da organização conseguem ser resilientes e como a resiliência os influencia a fim de que os mesmos consigam superar as adversidades que se apresentam no ambiente de trabalho e se sobressair de alguma forma. Podemos dizer que a resiliência, segundo Silva, Elsen e Lacharité (2003, p.147) “está atrelada a capacidade de o indivíduo responder de forma positiva às situações adversas que enfrenta, mesmo quando essas adversidades trazem risco potencial para a sua saúde e seu desenvolvimento”. Risco este que ficará mais claro com as respostas ao questionário que será feito e disponibilizado ao efetivo policial que tiver intenção de responder.

Portanto, o presente trabalho será um estudo de caso realizado na organização PMPE (Polícia Militar do Estado de Pernambuco), no 4º BPM (Batalhão de Polícia Militar) Barreto de Menezes, situado na cidade de Caruaru-PE. O batalhão conta com o PCS (Pelotão de Comando e Serviço), onde atuam os policiais que executam a atividade-meio (serviço administrativo) que fica na sede e nos setores administrativos das companhias destacadas, e quatro companhias divididas nas cidades que o batalhão cobre, onde atuam os policiais que executam a atividade-fim (serviço operacional). A cidade sede é a cidade de Caruaru, desta forma, como caracterização da amostra será utilizado o PCS e a 1º CIA, ambos situados na cidade de Caruaru-PE.

### 1.1 Definição da pergunta de pesquisa

Devido à natureza de suas atividades, o clima organizacional é algo que chama atenção nas corporações militares. Pois, a depender daqueles que a compõe e da maneira pela qual eles atuam dentro das suas atribuições este clima organizacional pode ser positivo ou negativo. Como membro integrante de uma instituição militar, observo corriqueiramente situações que contribuem para um clima organizacional negativo, assim como, pessoas comentando sobre diversos problemas que as fazem suportar algo que aconteceu e aprender com isto. Sendo assim, surge o questionamento: Como a resiliência afeta o clima organizacional da polícia militar do estado de Pernambuco?

### 1.2 Objetivos da pesquisa

A seguir serão elencados os pontos aos quais este trabalho pretende analisar e expor após finalizado.

#### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a resiliência influencia no clima organizacional da polícia militar do estado de Pernambuco.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Evidenciar como os policiais lidam com as pressões que lhes são impostas na jornada de trabalho.

Analisar se os policiais militares conseguem ser resilientes diante das adversidades impostas pelo trabalho.

Analisar como o clima organizacional e a resiliência contribuem para o trabalho do policial militar.

Analisar como está o clima organizacional na corporação

### **1.3 JUSTIFICATIVAS**

O presente trabalho, após finalizar os resultados, será de grande relevância para a corporação, Polícia Militar de Pernambuco, mais precisamente no 4º BPM, pois irá demonstrar como está o sentimento da tropa perante o ambiente em que trabalham e desta forma a organização pode trabalhar para que, caso necessário, isto se reverta. Assim como, possibilitar aos que exercem uma função de gestão na corporação verificar como as suas ações refletem na sua tropa e como isto prejudica ou beneficia o serviço policial militar. Ademais, através das ferramentas, utilizadas será possível verificar como a resiliência influencia os policiais militares em suas atividades laborais e como isto afeta a qualidade de vida dos mesmos. Pois, a cada ano que se passa a realidade se torna cada vez mais próxima, e esta realidade é de que as corporações militares estão virando instituições que carregam consigo um ambiente extremamente tóxico, com estatísticas de suicídio altíssimas e diversas baixas nas corporações por problemas psicológicos e/ou correlatos, como aponta a secretaria de segurança pública conforme citado por Francalacci (2022, p.4) “A Secretaria de Segurança Pública apresentou, em seu Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2022, um aumento de 55,4% de mortes de policiais por suicídio desde o ano de 2020.” Frisando que estas situações são fruto dos comportamentos de alguns indivíduos dentro da organização e de uma balança desequilibrada, onde se tem, em um lado o esforço e o empenho aplicado por parte dos policiais, e do outro, as recompensas e o reconhecimento por parte da população e da própria corporação, como cita Francalacci (2022, p.3) “As pressões sofridas por esses profissionais, tanto dentro do regime, quanto pelos seus superiores e colegas, e pela imagem que possuem

na sociedade, podem ser motivos para o surgimento de sofrimento psíquico.” Sendo assim, estudos como estes só fazem com que a organização entre em evidência e consiga, de alguma forma, começar a passos lentos o projeto para tentar mudar estas situações corriqueiras.

Outrossim, este trabalho abre as portas para a universidade do vasto campo de pesquisa que é Polícia Militar do estado de Pernambuco, podendo, com este trabalho, auxiliar as áreas competentes em seus estudos sobre as várias doenças laborais apresentadas pelos policiais militares, não só de Pernambuco como também de outros estados e vai, de certa forma, expor para a corporação como está a tropa. Desta forma, temas como resiliência, cultura organizacional, clima organizacional, assédio moral, entre outros, ganham reconhecimento teórico e prático. O que, de certa forma, atinge o objetivo da instituição que visa o tripé ensino, pesquisa e extensão. Com isto, pretende-se somar cada vez mais trabalhos científicos ao grande e excelente acervo de trabalhos que dispõe a instituição.

Desta forma, para o pesquisador o tema deste TCC é de extrema relevância, pois além de colaborar para o aprofundamento do mesmo nos temas correlatos à sua graduação, contribui para que ele consiga entender todas as situações que ocorrem no seu ambiente de trabalho, para que com os conhecimentos adquiridos e a experiência de uma pesquisa de campo, se consiga dar sugestões mais concretas e ter uma participação mais ativa no processo de melhoria e convívio dentro do ambiente de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas seções a seguir serão apresentados os principais assuntos que servirão de base para que você, leitor, tenha um suporte teórico para compreender o objetivo e o que a pesquisa busca expor.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

A priori, faz-se relevante citar de que tipo de organização será tratado no trabalho em questão. Desta forma, é interessante ressaltar o que de fato é uma organização. Uma organização é “uma unidade social coordenada de modo consciente, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum” (ROBBINS, p.3. 2009).

Observando o conceito de Robbins (2009), um dos conceitos mais simples de organização que geralmente está atrelado às organizações privadas, cujo objetivo é sempre o mesmo: gerar lucro. Mas existe uma diversidade de organizações e, assim como, também existem organizações com objetivos diferentes deste citado anteriormente, concernente às organizações privadas.

É notório frisar que as organizações existem desde os primórdios da civilização, tendo em vista que a partir do momento que duas pessoas se unem para alcançar um objetivo comum, já se tem ali um tipo de organização. De acordo com Matos Filho (2018) No começo das civilizações, quando os homens dependiam da caça para sua sobrevivência, perceberam de que forma conjunta era mais fácil de alcançar o objetivo, do que de forma individual. Desta forma, a partir do momento em que nasce o indivíduo já está imerso em um tipo de organização, que é a organização familiar e, a partir daí, vai envolvendo-se nos demais tipos de organização.

Corroborando o que foi dito acima, tem-se um trecho do livro “Sobre organizações e outros escritos”, do autor Marcio Gomes de Sá.

Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas das nossas horas de lazer a pagar, jogar e rezar em organizações. Quase todos nós morremos em uma organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (SÁ, 2009, p.59).

Para Sá (2009), as organizações são apresentadas quanto ao ideal social de maneira que as pessoas e os grupos vão se comunicar através de seus diversos trabalhos de maneira

interativa. De acordo com Ferdinand Tönnies, conforme citado com Sá (2009), existem dois tipos de organizações sociais que, na visão de Ferdinand ainda existem:

O primeiro tipo que seria, por exemplo: Uma comunidade indígena, onde o indivíduo nasce na comunidade, aprende seus valores, compartilha-os e morre naquela comunidade. O segundo seria as organizações que são criadas a partir dos interesses daqueles que dela fazem parte ou dos interesses do idealizados, podendo receber filiados que compartilhem dos mesmos interesses.

Sobre a definição de organização, Sá diz que as organizações são “processos, relações e estruturas (criadas e administradas por pessoas) que refletem e marcam a sociedade na qual nascemos e vivemos” (SÁ, 2009, p.57).

Como é possível analisar, nos dias atuais, assim como nos tempos mais antigos, o mundo viveu, vive e sempre viverá dependendo e girando em torno de organizações. Pode-se até chegar a falar que se vive em uma sociedade de organizações, pois não existe um ser humano que não pertença há algum tipo de organização e que consiga sobreviver sem pertencer. Para Sá (2009) as organizações atuais estão prontas para desempenhar suas funções de maneira, ao seu modo, sendo eficientes e racionais.

Sobre esta racionalidade de que cita Sá (2009), faz-se necessário trazer uma citação de Amitai Etzioni que se encontra no livro de Sá (2009) que condiz com a maioria das organizações atuais, mas principalmente com a organização que é alvo do estudo em questão.

Esse aumento do alcance do racionalismo nas organizações não se produziu sem um preço social e humano. Muitas pessoas que trabalham para organizações estão profundamente frustradas e alienadas em seu trabalho. A organização, em vez de ser uma obediente servidora da sociedade, passa, às vezes, a dominá-la (ETZIONI, 1976, p.8 Apud SÁ, 2009, p.58).

Logo, as organizações deixam de cumprir o seu papel principal, que seria servir. E passa a ser uma espécie de reguladora dos indivíduos. Pois estes se submetem a diversas exigências, situações constrangedoras, tudo devido ao controle altíssimo que foi alcançado pelas organizações.

Sendo assim, observando o conceito mais comum de organização que versa sobre a união das pessoas em prol de um objetivo em comum. Quais seriam então os objetivos de uma organização. Destarte, como já citado, existem diversos tipos de organização e cada organização vai alinhar seu funcionamento e suas estratégias de acordo com aquilo que as mesmas estão dispostas a alcançar. De acordo com Etzioni (1976, p.13 apud SÁ, p.59, 2009)

Os objetivos das organizações têm muitas funções, pela apresentação de uma situação futura, indicam uma orientação que a organização deve procurar seguir. Dessa forma, estabelecem linhas mestras para a atividade da organização. Os

objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até sua existência.

Em se tratando da organização que é alvo da pesquisa em questão, mas não só dela como das demais instituições que exercem a mesma função em outros estados que não o de Pernambuco. As polícias militares têm como objetivo garantir a segurança da sociedade e a preservação da ordem pública, ressaltando que, em juramento no dia de posse a tal profissão, objetivos estes que são jurados ser cumpridos mesmo com o risco da própria vida.

Quanto aos objetivos organizacionais, Sá (2009) levanta um questionamento interessante e que, é claramente observado em diversas instituições atualmente. O mesmo levanta que existe uma diferença entre os objetivos reais de uma organização e os objetivos declarados. Ou seja, através dos objetivos reais, os líderes da organização conseguem levantar um muro diante dos reais objetivos que estão buscando.

Sendo assim, onde está a associação ao que foi levantado por Sá. Como é possível analisar, policiais militares que, fazendo um levantamento de pontos de tráfico, conseguem debelar o ponto e realizar a prisão dos indivíduos, estão de certa forma garantindo a segurança da comunidade. Mas, se contado às horas que as viaturas ficam paradas nas delegacias para apresentar estas ocorrências aos policiais civis, horas estas onde os bairros deixam de ficar guarnecidos pelas polícias militares, é que se levanta a questão se os objetivos declarados são os reais objetivos da organização. Como é possível analisar com o que consta no site, tribuna de minas, citado por Meireles (2015)

“Dezesseis horas para concluir uma ocorrência de jogo de azar, 15 horas para encerrar um caso de roubo e outras 14 para que a Polícia Civil recebesse um registro de tráfico de drogas. Estes são alguns exemplos recentes do tempo em que policiais militares têm permanecido na delegacia de plantão em Santa Terezinha para apresentar presos em flagrantes e materiais apreendidos. Com a criminalidade em alta, o número de casos atendidos é crescente, e o resultado do acúmulo de trabalho são menos policiais e viaturas nas ruas, causando prejuízo para a segurança pública.” (MEIRELES, 2015)

Corroborando com o que está supracitado sobre as diferenças entre os objetivos declarados e os objetivos reais de uma organização, onde levando situações como a descrita por Meireles (2015) as viaturas atendem aos objetivos da organização, mas não aos da constituição, quais sejam: ostensiva e preventiva. Analogamente Sá (2009) diz que uma organização educacional, pode, em períodos eleitorais, desviar as suas atuações para questões políticas, e afirmar estar cumprindo fielmente as suas atribuições educacionais.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Existem diversos tipos de organização, mas a organização que de que vai se tratar no trabalho em questão é uma organização pública, que segundo Silva “é o aparelhamento do Estado, organizado para a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (SILVA, 2017, p.1).

Desta forma, as organizações públicas são divididas e subdivididas em três poderes, quais sejam: Legislativo, executivo e judiciário. Sobre os três poderes o site da assembleia legislativa de minas gerais diz o seguinte:

Na organização do Estado, cada um dos três Poderes tem competências e prerrogativas definidas na Constituição. O Executivo tem responsabilidade direta sobre os serviços públicos, tais como saúde, educação, segurança e infraestrutura. O Legislativo tem a função de discutir as leis e negociar com a sociedade e o Executivo o formato dessas propostas para, finalmente, votá-las. Também cabe ao Legislativo fiscalizar o Executivo e representar vários setores da sociedade. O Judiciário é o Poder que faz os julgamentos. Cabe a ele resolver conflitos entre cidadãos, entre os cidadãos e o Estado ou entre os Poderes do Estado. É o Judiciário que decide qual das partes no processo está com a razão (ALMG, 2022)

Utilizando-se de um quadro disponibilizado no site da assembleia legislativa de Minas Gerais (ALMG, 2022) fica mais fácil de demonstrar como se dá a divisão e as funções de cada um dos três poderes.

Quadro 1: Funções dos poderes

Poder	Esferas		
	Federal (União)	Estadual	Municipal
<b>Executivo</b>	Presidente da República	Governador	Prefeito
<b>Legislativo</b>	Congresso Nacional (deputados federais e senadores)	Assembléia legislativa (deputados estaduais)	Câmara municipal (vereadores)
<b>Judiciário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supremo Tribunal Federal</li> <li>• Superior Tribunal de Justiça</li> <li>• Tribunais de Justiça Federal, da Justiça do Trabalho, da Justiça Eleitoral e da Justiça Militar Federal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal de Justiça</li> <li>• Juízes de Direito</li> <li>• Tribunais do Júri</li> <li>• Juizados Especiais</li> <li>• Justiça Estadual Militar.</li> </ul>	Não tem

FONTE: (ALMG, 2022)

O poder ao qual está se referindo no estudo em questão é o executivo, no âmbito estadual. De acordo com Sá (2009, p. 73) o poder executivo brasileiro está estruturado pelos governos federal, estaduais e municipais, assim como por diversas unidades e subunidades organizacionais que dispõem de plena ou relativa autonomia em relação ao executivo.

## 2.3 ORGANIZAÇÕES MILITARES

Devido à natureza do serviço, as instituições policiais militares que segundo Nogueira “são instituições peculiares: organizam-se tendo como base a hierarquia e a disciplina miliciana para desenvolverem atividades policiais junto à comunidade” (NOGUEIRA, 1999, p.35). Possuem uma linha muito tênue entre um clima organizacional agradável ou desagradável.

Para aqueles que trabalham na parte operacional do serviço, ou seja, que trabalham na rua, vivenciando as mais diversas situações, o emocional fica, às vezes, um pouco abalado. Sobre isto Francalacci (2022, p.3) diz que “A polícia militar brasileira tem como dever proteger de forma ostensiva a população do país, colocando seus profissionais em constante contato com a criminalidade. Os policiais militares estão expostos todos os dias as mais diversas situações violentas e desumanas”. Logo, quando se está no batalhão, que é a sede do trabalho dos policiais militares, espera-se um clima organizacional agradável para que o moral da tropa continue sempre alto.

Em se tratando de organizações militares o moral é muito importante e, pode-se dizer: contagiante. De acordo com o dicionário online de português o moral significa “Estado de espírito; disposição de ânimo”. Sendo assim, quando um policial está abalado, aquilo contagia todo o resto da tropa e isto acaba prejudicando as relações sociais internas, com os seus pares na corporação e as relações de sociais externas, para com os cidadãos na rua. Quando citado o termo relação social, pretende-se explicitar a relação social de como os policiais vão interagir em seus grupos sociais.

O que de fato acaba prejudicando o clima organizacional e o moral da tropa são as pessoas que, de modo análogo às empresas privadas, seriam os gestores na organização policial militar. Que são aquelas pessoas que ocupam os postos de oficiais subalternos, oficiais intermediários e oficiais superiores. Isto posto, devido ao modo como a organização funciona, tais “gestores” se utilizam deste modo baseado na hierarquia e disciplina para extrapolar o limite legal e acabam se utilizando do código interno como escudo para se resguardar de possíveis questionamentos por parte de seus subordinados.

### 2.3.1 Polícia Militar de Pernambuco

A polícia militar do estado de Pernambuco, organização que será alvo de estudo do presente trabalho, é uma organização quase que bicentenária, que tem seus primórdios no tempo do império. Como é possível observar os relatos que constam no site da instituição, “a

Polícia Militar de Pernambuco (PMPE) surgiu através do Decreto Imperial, datado de 11 de junho de 1825, firmado pelo Imperador D. Pedro I, que criou na então Província de Pernambuco, um corpo de Polícia, este convindo para a tranquilidade e segurança pública da cidade do Recife” (PMPE, 2022).

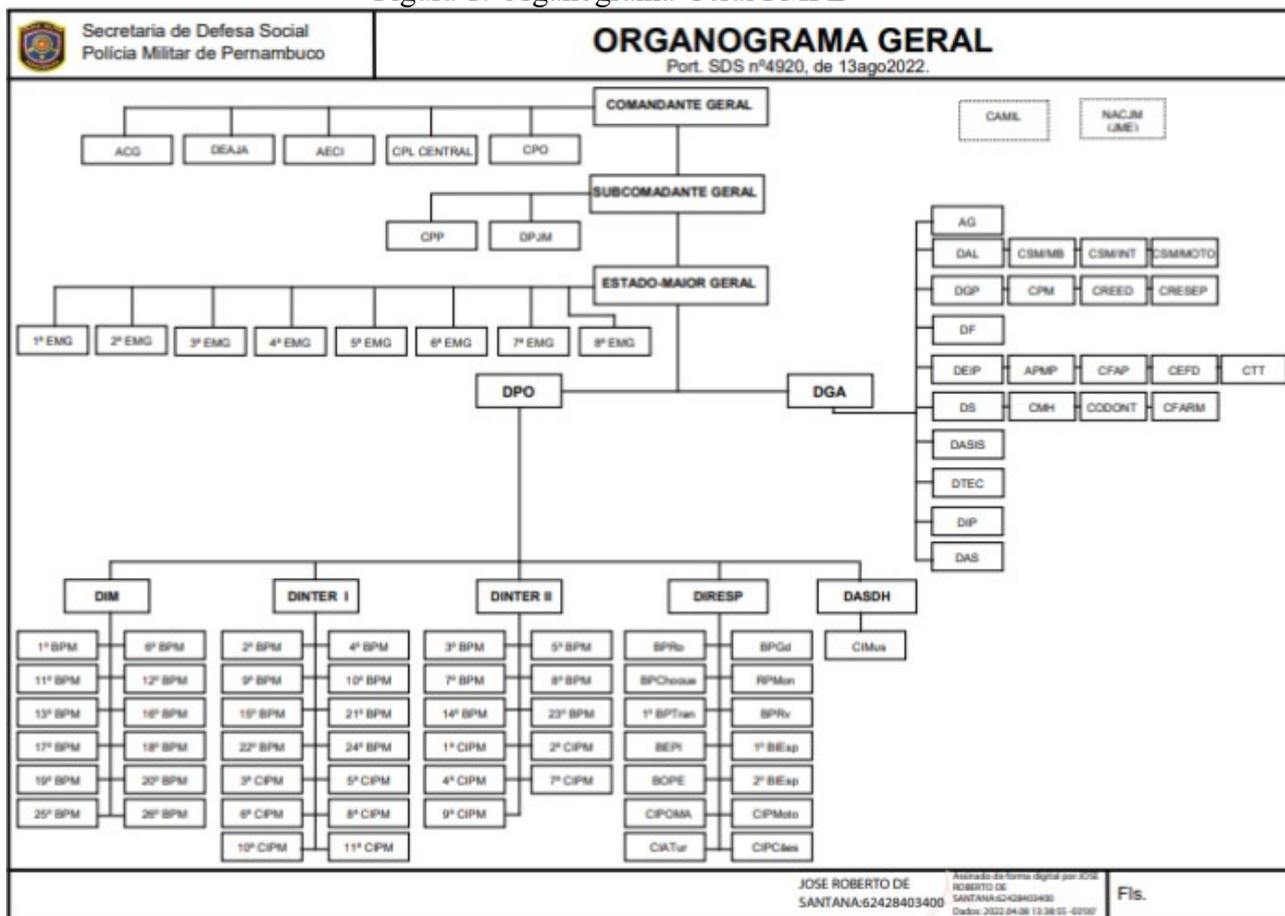
Sendo assim, a mesma foi criada com o intuito de proteger a cidade do Recife naquela época, garantindo a paz social e a segurança pública. Objetivos estes que foram consagrados na carta magna de 1988, constituição que rege e dá as diretrizes das ações dos diversos entes, sejam eles estaduais ou federais.

Desde então a referida instituição passou por diversas transformações, tendo recebido diversos nomes, como consta no site da instituição (PMPE, 2022)

- Corpo de Polícia do Recife (Decreto Imperial de 11 de junho de 1825)
- Corpo de Guardas Municipais Permanentes (Resolução do Governo Regencial)
- Força Policial da Província de Pernambuco (Lei de 1826)
- Guarda Cívica (1890)
- Brigada Policial do Estado de Pernambuco (Decreto-Lei de 13 de dezembro de 1891)
- Corpo Policial de Pernambuco (Lei nº 181, de 8 de junho de 1896)
- Brigada Militar de Pernambuco (Lei nº 473, de 28 de junho de 1900)
- Regimento Policial do Estado de Pernambuco (Lei nº 918, de 2 de junho de 1908)
- Força Pública do Estado de Pernambuco (Lei nº 1165 de 17 de abril de 1913)
- Brigada Militar de Pernambuco (Ato nº 125, de 31 de outubro de 1930)
- Força Policial de Pernambuco (Lei nº 192, de 17 de janeiro de 1936)
- Polícia Militar de Pernambuco (Decreto de 1º de janeiro de 1947)

Em seus primórdios, a instituição contava apenas com cerca de 320 homens. Hoje ela conta com um efetivo de quase 17 mil policiais e ainda conta com um déficit de 10.950 policiais segundo dados do Jornal do Comércio (JC, 2022). Sendo assim, a estrutura nos dias atuais é enorme e o quadro organizacional da instituição é engloba diversas áreas, cada uma com sua respectiva responsabilidade. No quadro a seguir observa-se todas as áreas administrativas e batalhões de área e especializados que constam no organograma da PMPE.

Figura 1: Organograma Geral PMPE



FONTE: (PMPE, 2022)

Como é possível observar no quadro acima, a organização é muito maior e mais complexa do que quando foi instituída no ano de 1825. Mas é notório que hoje, a organização e divisão dos setores que compõe a instituição, são muito bem-feitas.

A organização é dividida em dois blocos. Os praças, que são aqueles que estão entre as graduações de Soldado – PM até Subtenente – PM que são tidos como elementos de execução. E os oficiais, que estão entre os postos de Aspirante – PM até Coronel – PM, que são tidos como os elementos de gestão. Logo, estes que são tidos como elementos de gestão muitas vezes agem como chefes utilizam-se da autoridade exacerbada para obter resultados, quando na verdade deveriam agir como líderes.

Outrossim, vale ressaltar que a organização, por não dispor de serviços terceirizados, tem dois blocos de atuação. A atividade-fim, que são os policiais que trabalham na parte operacional, que estão na linha de frente no combate com a criminalidade, zelando pela preservação da ordem pública e pela segurança da comunidade e a atividade-meio. Quanto ao bloco de atividade-meio, que tem tanta importância quanto o primeiro, diz respeito aos

policiais que trabalham na parte burocrática, ou seja, na parte administrativa da organização. Onde se têm os setores comuns com as organizações privadas, como: Setor de pessoal, Almojarifado, Setor de estatística, Setor de inteligência (Que compreende os dois setores, atividade-meio e atividade-fim), entre outros.

Nos tempos atuais o recurso mais importante para todas as organizações, é o recurso humano. De acordo com (BEGNAMI e ZORZO, 2013, p.40-41) as pessoas são:

Os elementos mais importantes dentro das esferas, sociedades, organizações, pois partem delas as iniciativas para as práticas sociais como também são criadoras dos objetivos, das inovações que almejam qualquer segmento que envolve atividade humana; desta forma, são consideradas recursos dinâmicos, sem os quais o mundo não existiria.

Porém, o que pode ser citado analogamente às empresas privadas, como CEO da Organização Polícia militar do estado de Pernambuco, assim como as polícias militares dos demais estados, é o Governador do estado e de que cada estado referente à sua corporação. Salvo o a PMDF (Polícia Militar do Distrito Federal) que é gerida pela união.

Sendo assim, o governador é quem gerencia o órgão. Porém, o mesmo trata o efetivo da organização apenas como número, sem se preocupar com quem está envergando aquela farda. Levanta-se isto, pois, ano após ano, o número de policiais mortos em confronto e, o pior de tudo, que chegam a tirar sua própria vida, cresce cada vez mais. E não se tem nenhuma ação por parte do governo para que tais números diminuam. Como citam Miranda e Guimarães (apud FRANCALACCI, 2022, p.5)

“Segundo as autoras Miranda e Guimarães (2012, p. 4) "a carência de investimentos voltados para a atenção à pessoa humana do profissional de segurança, nas esferas do executivo federal e estadual, nos remete à questão da prevenção das manifestações suicidas nas instituições de segurança pública", tornando o sofrimento psíquico e o suicídio de policiais militares invisíveis para as instituições.”

O que chega a ser uma espécie de miopia, pois para toda e qualquer organização atingirem seus objetivos, os colaboradores (recursos humanos) são os principais elos entre a estratégia e o sucesso da organização

## 2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Sendo assim, tudo citado até o momento acaba afetando de maneira significativa o comportamento organizacional daqueles que fazem parte da organização. Os problemas mais frequentes nas organizações de acordo com (ROBBINS, p. 1, 2009) “trata-se da questão do trato com as pessoas, a falta de habilidade de comunicação dos chefes, a pouca motivação dos empregados, os conflitos entre os membros das equipes, e a resistência dos funcionários a reorganização da empresa são alguns dos assuntos lembrados”.

De acordo com Quadros e Trevisan (2002)

Os indivíduos que compõe uma sociedade, uma organização, são diferentes e, devido esta particularidade, por mais sistemático e rigoroso que seja o estudo do comportamento organizacional, devem ser considerados de forma diferente, levando em conta as diversas situações de cada um, ou seja, partindo de uma abordagem contingencial para que se possa compreender as relações causas e efeitos.

Ainda segundo Quadros e Trevisan (2002) o estudo do comportamento organizacional auxilia os gestores a compreender de uma forma melhor, explicar e prever as possíveis ações e atitudes dos indivíduos nas organizações. Sendo assim, é de suma importância que os gestores tenham conhecimento sobre o tema e faça o uso adequado das ferramentas para verificar tais comportamentos. Pois, a partir do momento que ele compreende e prevê os comportamentos dos seus colaboradores, ele pode fazer com que o mesmo alcance os objetivos pessoais e organizacionais propostos.

Ainda segundo Robbins (2009) o comportamento organizacional pode ser definido como uma percepção sistemática daquilo que os indivíduos apresentam em suas organizações, sejam com suas ações ou com suas atitudes. A luz deste estudo sistemático que cita Robbins, ele divide o estudo em três comportamentos dados como principais: Produtividade, absenteísmo e rotatividade. Para estudo em questão, o absenteísmo não se aplica devido à natureza da organização. Pois, como se trata de uma organização militar, a falta ou impontualidade com relação ao trabalho pode gerar penas de detenção ou prisão, conforme está expresso nos artigos da Lei N° 11.817 de 24 de julho de 2000 que tange sobre o Código Disciplinar dos Militares do Estado de Pernambuco, a seguir.

Sendo assim, de acordo com a CDME-PMPE o artigo que versa sobre chegar atrasado ao serviço diz o seguinte: “Art. 143. Chegar atrasado a qualquer ato de serviço em que deva tomar parte ou a que deva assistir. Pena: Detenção, de 11 a 20 dias.” (LEI N° 11.817, 2000). Sobre a questão de faltar ao serviço: “Art. 84. Faltar a qualquer ato de serviço em que deva tomar parte ou a que deva assistir. Pena: Prisão, de 21 a 30 dias, com perda da remuneração e

do tempo de serviço referentes aos dias da falta ao serviço.” (LEI Nº 11.817, 2000). Portanto, diante do exposto esse é um tipo de comportamento, pouco ou quase inexistente na corporação.

Já quando se trata das questões de produtividade e rotatividade, elas existem, mas com uma ressalva para a rotatividade. Como já citado anteriormente, que devido à designação feita pela constituição federal de 1988 no que tange as obrigações das polícias militares dos estados, não cabe cobrança por produtividade a corporação. Pois fica meio ambíguo quando se há essa cobrança, ambíguo no sentido de que, em tese a polícia deve prezar pela preservação da ordem pública. Sendo assim, quanto menos crimes ocorrerem, mais nítido fica a percepção por parte da população de que as polícias estão cumprindo com o seu dever.

Mas as cobranças por produtividade, praticamente, obrigam os policiais que estão nas ruas a criarem situações de flagrante, situações estas em que “o autor de crime ou contravenção que é colhido e surpreendido em pleno envolvimento com a infração, id est, antes que se pusesse a bom recato e lograsse afastar de si as evidências fáticas imediatas que o acrisolam e vinculam com o fato típico cometido” (PEDROSO, 1994) para que se possa atender a estas cobranças de produtividade.

Diante disto, os que não atendem a tais cobranças, salientando que o não atendimento é por motivos alheios as vontades daqueles que são cobrados. Pois não há como criar um crime onde não se tem. São quase sempre perseguidos e/ou transferidos para outras unidades sem a sua vontade. Esta é a ressalva no quesito da rotatividade, pois como se trata de um emprego estatutário, só há exclusão quando se comete uma falha que vá de encontro aos motivos expressos para exclusão.

Destarte, fazendo uma comparação as abordagens da administração, é possível perceber que a maneira como os funcionários são tratados hoje e o modo como eles reagem a tal tratamento nos remete a abordagem da administração científica. Que ainda segundo Matos Filho (2018) é compreendida pela divisão racional e metódica das atividades dos operários, visando o aumento da produtividade. Sendo assim, a administração científica surge no período da invenção das máquinas a vapor, onde houve a grande explosão da revolução industrial.

Mas quando se diz que, para que se entenda o comportamento organizacional da empresa em questão estudada, se faz necessário a comparação com a abordagem científica da administração. Não é tanto pela divisão racional e metódica das atividades, salientando que,

de forma branda a mediana, essas questões estão presentes. Mas sim pelo conceito que está intrínseco dentro da abordagem da administração científica, que é o conceito de “*homo-economicus*”.

Ademais, sobre o conceito de “*homo-economicus*” segundo Chiavenato (2003) diz que todos são movidos através de recompensas salariais, econômicas e materiais. Ou seja, ninguém trabalha porque gosta, mas sim porque vai lhe trazer benefícios e, através destes benefícios, os indivíduos conseguem alcançar aquilo que almejam.

Como supracitado sobre a ambiguidade em se cobrar produtividade de um órgão onde a diminuição das ocorrências faz com que a população tenha a percepção de que o trabalho da organização está sendo bem feito. Faz-se necessário que os que assumem posição de gestão na organização, pensem em meios de como manipular os funcionários para que atendam as suas intenções, intenções estas que divergem daquilo que é saudável para a população em geral.

Dito isto, apresenta-se o conceito de “*homo-economicus*” que segundo Matos Filho (2018) significa as bonificações dadas aos colaboradores como forma de motivá-los a alcançar os resultados, mediante prêmios e incentivos salariais. Fazendo agora a comparação com a organização, primeiro cita-se a GAT3 (Gratificação de Atividade Tática) que, em tese, deveria ser dada a todo o efetivo que trabalha na atividade fim da corporação. Porém, para poder trabalhar em cima do conceito de “*homo-economicus*”, a mesma só é dada a uma quantia relativamente pequena quando se compara com todo o efetivo do batalhão.

Desta forma, utilizando desse artifício e dos demais, como: Folgas por apreensões de arma de fogo, regalias em relação aos demais companheiros de farda, horários mais flexíveis, entre outros. Ou seja, tudo citado até o presente contribui para indicar como será o comportamento organizacional da organização, tudo irá influenciar as ações e atitudes que serão tomadas e, utilizando-se destes artifícios de forma errada, a própria corporação acaba criando muito mais problemas em sua tropa.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um elemento primordial para que se tenha um bom ambiente de trabalho. Pois a cultura é, de certa forma, a essência da organização, são os princípios e valores que vão reger as ações das pessoas que a compõe. Assim como, se faz de suma importância que os gestores tenham conhecimento do tema para que possam planejar de uma forma mais assertiva os projetos, benefícios e alcance de metas por parte dos colaboradores.

Para Sá (2009, p.126) a cultura é “um conjunto de valores, hábitos, técnicas, memórias e informações aprendidas, compartilhadas e repassadas de geração em geração desempenhando papel ativo no resultado de todo um legado (cultural) que propicia suporte à vida dos indivíduos na extensão de uma sociedade”.

De acordo com Quinn, Faerman, Thompson, McGrath e Clair (2011 apud PAZ et. al, 2020) A cultura organizacional é utilizada como base para a compreensão e entendimento das metas e objetivos organizacionais. Schein (2009) comenta sobre o que foi dito pelos autores acima, mencionando que é necessário que os gestores consigam observar através das diferentes lentes culturais as particularidades que serão apresentadas por cada grupo ou organização.

Dito isto, faz-se necessário que haja uma correlação entre gestão e cultura organizacional, quando se fala em correlação, o que se busca é dizer que deve haver uma sincronia entre o modelo de gestão e a cultura organizacional aplicado.

De acordo Cameron e Quinn (2006, p.17 apud LINDOMAR et al. 2018, p.403) “a cultura de uma organização se reflete nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e nos símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que fazem uma organização única”. Em se tratando de organizações militares pode-se observar que a definição acima se assemelha muito com os acontecimentos, procedimentos e rotinas de uma instituição militar.

De acordo com Schein (2009) quando se refere à cultura organizacional relacionada às organizações está se referindo ao modo como aquela organização vai lidar com os seus colaboradores, que práticas serão adotadas e como será o clima organizacional. Como fica claro com o conceito apresentado por Schein (2009) que se pode observar que a cultura organizacional é um fator imperativo no comportamento organizacional. Como afirmam Lindomar et al. (2018) A cultura vai nortear o comportamento dos colaboradores e terá um importante papel nos quesitos: satisfação; comprometimento.

Desta forma, é possível se aprofundar um pouco mais e chegar ao que é chamado na literatura de: Tipos de cultura organizacional. De acordo com Sobral e Peci (2008)

A cultura organizacional pode ser de dois tipos: as culturas organizacionais fracas e as fortes. Quanto à cultura organizacional fraca os autores dizem que ela se refere às organizações que não tem uma cobrança tão forte com relação aos seus princípios e valores, não há uma obsessão pela perpetuação destes valores. Quanto à cultura organizacional forte, esta tem uma postura muito ativa com relação à perpetuação de suas tradições e valores. Desta forma a cultura forte terá uma influência maior sobre seus colaboradores.

Outrossim, analisando a organização em questão é fácil perceber que o tipo de cultura organizacional aplicado é a cultura forte. Por se tratar de uma instituição militar, há uma cobrança rigorosa para que se cumpram e se compartilhem os valores da organização. Tão verdade isto se faz, de modo que um dos crimes previstos no CDME (Código dos Militares Estaduais) que tem a punição mais severa, que é a exclusão, é o crime onde militar fere os valores compartilhados pela instituição. Onde fica compreendido com o que está a seguir no texto do CDME

Art. 30. O licenciamento e a exclusão a bem da disciplina consistem no afastamento, ex-officio, do militar estadual das fileiras de sua Corporação, conforme previsto em legislação própria e somente se aplica aos aspirantes à oficial e as demais Praças, após o devido processo administrativo disciplinar militar.

§ 1º O licenciamento a bem da disciplina deve ser aplicado às praças sem estabilidade assegurada, como solução de processo administrativo disciplinar sumário, em que lhes sejam assegurados a ampla defesa e o contraditório, desde que se conclua que:

I - o militar processado com a prática das transgressões objeto das investigações, afetou o sentimento do dever, a honra pessoal, o pundonor militar e o decore da classe (LEI Nº 11.817, 2000, Art. 30, §1º, Inciso I)

Como observado no inciso primeiro do artigo acima, a cultura organizacional é extremamente forte e aqueles que destoam do que se diz: postura correta e digna com os preceitos militares sofre consequências severas, como a exclusão a bem da disciplina.

Percebe-se que o tipo de cultura exercido na organização condiz com que se verifica nos relatos bibliográficos. Ou seja, como também citam Sobral e Peci (2008) organizações com culturas fortes tem uma maior facilidade e uma maior consecução dos seus objetivos. O que, nas organizações militares, corrobora com o que cita Sobra e Peci. Pois o tipo de cultura organizacional forte baseada nos princípios, valores e preceitos éticos e hierárquicos acabam dando, de certa forma, o que se pode chamar de “munição”, aos gestores para cobrar produção de seus colaboradores.

## 2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

É comum ouvir as pessoas comentando que o ambiente de trabalho está pesado, que o nível de estresse é alto, ou que o ambiente de trabalho é leve e divertido. Em ambas as situações pode haver comprometimento do trabalho executado, seja positiva ou negativamente. De acordo com Rodrigues Gomes (2002) o clima organizacional é fruto do ambiente organizacional, das pessoas que compõem a organização, das pessoas que se interessam para trabalhar na organização, dos modos de gestão aplicados, entre outros.

De acordo com Rodrigues Gomes (2002) pessoas que se sentem confortáveis com o clima organizacional de determinadas organizações são atraídas por elas e tendem a nelas permanecer. De fato, o que Rodrigues levanta chama atenção e, principalmente, em organizações e corporações militares, pois é um sistema de cultura forte e de imposição, que de acordo com Motta e Vasconcelos (2002) a cultura forte é um sistema onde os colaboradores são adeptos e compartilham de maneira excessiva os valores de sua organização. Sendo assim, aqueles que são adeptos de um sistema como este, vão se sentir confortáveis e atraídos para trabalhar e permanecer em organizações deste tipo.

O trabalho em questão versa sobre uma organização do 1º setor, ou seja, uma organização pública, do governo. Mas não muito diferente das organizações do 2º setor, que são organizações privadas que tem como fim último a lucratividade, ambas são guiadas através de metas e de consecução de objetivos. Quanto a isto, o clima organizacional tem pesado potencial influenciador, isto, pois, ele é responsável pela motivação daqueles que compõem a organização. Organizações com um clima positivo tendem a se sentir bem em cumprir as suas obrigações e fazer por onde alcançar as metas. Já as organizações com o clima negativo, tendem a sentir-se mal no ambiente de trabalho, causando desmotivação e resultados ruins.

Ciente disto, no caso das organizações do 1º setor, o governo tem que trabalhar para que aqueles que atuam em funções de gestão dentro das organizações públicas estejam cientes da importância do clima organizacional. Pois, a partir do momento que eles começam a trabalhar com um olhar voltado para como o colaborador está se sentindo dentro da organização, é mais fácil conseguir que ele atenda aos objetivos estabelecidos. Corroborando com o que foi citado, Santos e Dos Santos (2018) afirmam que

O ambiente de negócios das organizações torna-se cada dia mais competitivo, a economia globalizada exige cada vez mais qualificação e comprometimento por parte dos profissionais, que passam a ter excessivas horas de trabalho e constantes

pressões para serem mais produtivos. [realidade constante nas organizações policiais militares, pressões e jornadas exaustivas de trabalho de forma involuntária, que ocorrem principalmente em grandes eventos]. Esse ritmo de trabalho vai sendo assimilado por todos na sociedade e passa a ser um novo padrão. Esse cenário enfatiza uma maior atenção para a qualidade de vida no trabalho, onde quanto mais satisfeitos e envolvidos com o próprio trabalho estão os colaboradores, maiores são as chances de desempenhos significativos (SANTOS E DOS SANTOS, p. 1903, 2018).

Como bem explicado por Santos e Dos Santos (1903), é fundamental a compreensão dos gestores sobre o tema, para assim, ter ciência do que pode influenciar e motivar os seus funcionários.

De acordo com McClelland (1972, Apud RODRIGUES GOMES, p.97, 2002)

O clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra suposição é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

Analisando a definição de McClelland (1972) é possível perceber que ele assemelha o clima organizacional ao atendimento das necessidades dos colaboradores. Nada mais justo, pois o nome da teoria criada por McClelland (1972) chama-se teoria das necessidades socialmente adquiridas. Teoria esta que consiste na classificação dos indivíduos em algum dos três tipos de pessoas já citados na definição do próprio McClelland (1972) sobre clima organizacional, que são: Os que são motivados para afiliação, os que são motivados para realização e os que são motivados para o poder. Desta forma, enfatiza o teórico, que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, assim como pela estrutura organizacional, contribuindo para dar forma ao comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização (RIBEIRO, 2012 apud FEIJÓ et. al, p.5, 2015).

De acordo com Maclelland (1961) E Coradi (1985) conforme citado por Feijó et al. (2015, p. 3)

A necessidade de realização se expressa através de desejos de ascender profissionalmente; a necessidade de poder se expressa através da vontade da pessoa em manter o controle do ambiente e de outras pessoas exercendo influência sobre as mesmas; e a necessidade de afiliação que exprime o conjunto de impulsos que levam o indivíduo a manter relações com outras pessoas através da amizade, criando fortes laços afetivos.

Quadro 2: Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder.

Motivos	O Indivíduo:
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência.</li> <li>• Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.</li> <li>• Necessita de provocar impacto.</li> <li>• Preocupa-se com o prestígio</li> <li>• Assume riscos elevados.</li> </ul>
Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.</li> <li>• Aspira a alcançar metas elevadas mais realistas.</li> <li>• Responde positivamente a competição.</li> <li>• Toma iniciativa.</li> <li>• Prefere tarefas de cujo resultado possa ser pessoalmente responsável.</li> <li>• Assume riscos moderados.</li> <li>• Relaciona-se preferencialmente com peritos.</li> </ul>
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura relações interpessoais fortes.</li> <li>• Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.</li> <li>• Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.</li> <li>• Procura aprovação dos outros as suas opiniões e atividades.</li> </ul>

FONTE: (REGO, p.336, 2000)

Como se sabe, cada pessoa é única e, sendo única, cada uma terá necessidades diferentes e, a partir destas necessidades, se adequaram a um dos tipos de pessoas explicados por McClelland. De acordo com McClelland (1967) Conforme citado por Feijó et. al (2015)

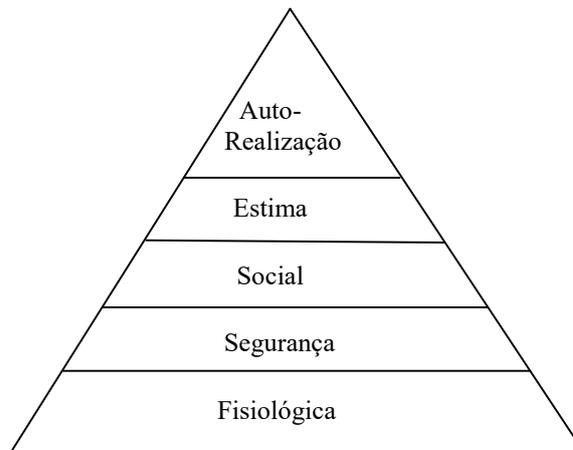
As empresas que enfatizam a necessidade de realização incentivam seus funcionários a serem obcecados pelo sucesso e a buscarem sempre novos desafios e se sentirem realizados ao completá-los. Já as empresas que enfatizam a necessidade de poder, enfatizam o desejo de poder ter controle sobre as pessoas, de poder influenciá-las a realizar as suas vontades, ou seja, a moldar o comportamento de terceiros com base nos seus interesses. Utilizando do poder institucional ou carismático. Já a necessidade de afiliação, é a necessidade que consiste em buscar fazer amizades, sentir-se aceito pelos demais, procurar estar junto nos momentos bons ou ruins que venham a acontecer na organização.

Outrossim, aproveitando-se da teoria de McClelland (1972) que versa sobre as necessidades e, de certa forma, daquilo que impulsiona o colaborador a realizar o seu trabalho de uma forma mais coerente a fim de que se alcance os objetivos tanto pessoais quanto organizacionais. Sendo assim, comparando esse atendimento das necessidades citadas por McClelland (1972), é possível observar que muito se assemelha a motivação. Que de acordo

com Robbins (2005) a motivação é o quanto uma pessoa vai despende de esforço, em um ramo de atividade e o quanto ela está disposta a aguentar para alcançar o seu objetivo.

Desta forma, faz-se necessário trazer para o presente o trabalho a teoria da hierarquia das necessidades, ou comumente conhecida como: Pirâmide de Maslow. Maslow defende que cada indivíduo tem dentro de si uma hierarquia de necessidades que é dividida em cinco categorias (ROBBINS, 2005). A seguir na figura 2:

Figura 2: Pirâmide de Maslow



FONTE: (ROBBINS, 2005)

Quadro 3 – Categorias de necessidades de Maslow

1. Fisiológica	Inclui fome, sede, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança	Inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Social	Inclui afeição, aceitação amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima	Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização	A intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

FONTE: (ROBBINS, p. 133, 2005)

De acordo com Robbins (2005) Maslow entende que, nenhuma das necessidades vai conseguir ser satisfeita em sua totalidade e que à medida que o indivíduo consegue um nível satisfatório em determinada categoria da pirâmide, ele passa para a próxima. De acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior (ROBBINS, p. 133, 2005).

Ademais, Maslow inteligentemente, dividiu as cinco categorias da sua pirâmide em dois tipos de patamares que ele chamou de: Necessidades de nível mais alto e necessidades de nível mais baixo.

A diferenciação entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como, remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego) (ROBBINS, p. 133, 2005).

Analisando esta divisão que Maslow realizou em sua pirâmide, fica evidente a similaridade com mais uma teoria e, faz-se necessário observar, o quanto tudo que estes teóricos trouxeram até o momento vai se encaixando e como o fator psicológico, motivacional, do ambiente de trabalho, entre outros, vem, desde sempre, sendo estudado de maneira a entender o indivíduo para que se consiga dar uma melhor condição para ele e para que ele consiga satisfazer os interesses da organização.

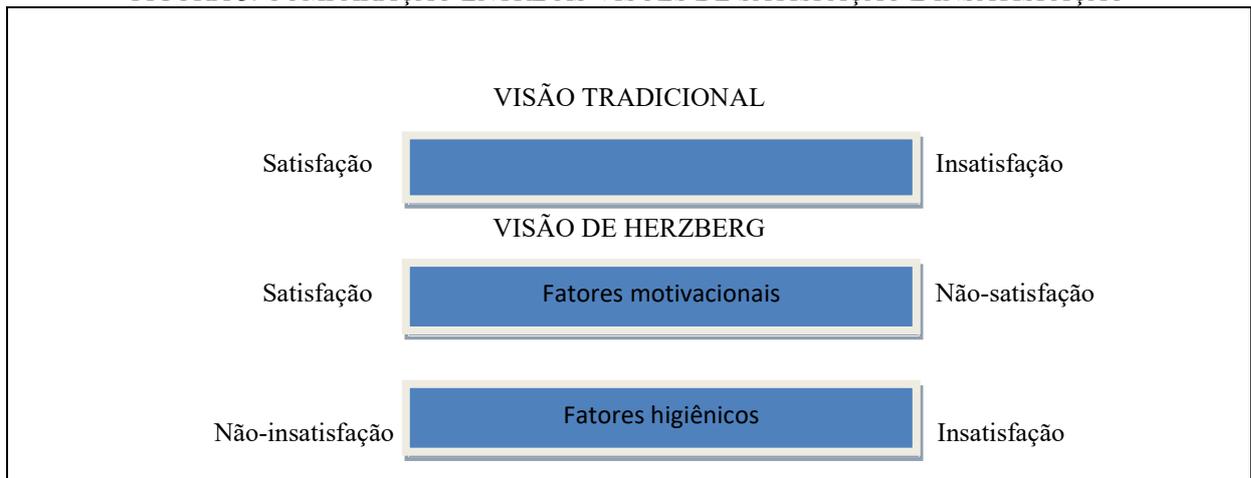
Mas voltando a teoria que se encaixa diante da divisão de Maslow, apresenta-se a teoria dos dois fatores, que é uma teoria desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg. Herzberg levantou a seguinte questão: “o que as pessoas desejam do trabalho? Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho” (ROBBINS, p. 134, 2005).

Sendo assim, a partir das respostas que colheu, Herzberg identificou uma diferença significativa entre aquelas pessoas que se sentem bem e aquelas que se sentem mal no trabalho. Observando isto, Herzberg percebeu que as pessoas tendem a estar satisfeitas ou insatisfeitas no trabalho.

Os fatores intrínsecos — como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização — parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Os respondentes que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir esses fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos — como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho (ROBBINS, p. 135, 2005).

Ainda de acordo com Robbins (2005) Herzberg foi de encontro à lógica ao dizer que o contrário da satisfação é a insatisfação. Ou seja, ele quis dizer que se alguém realiza um trabalho e não está insatisfeito com ele, não necessariamente, quer dizer que ele seja satisfatório. Herzberg propõe que seus achados indicam a existência de um continuum duplo: o oposto de “satisfação” é “não-satisfação” e o oposto de “insatisfação” é “não-insatisfação” (ROBBINS, p.135, 2005).

FIGURA 3: COMPARAÇÃO ENTRE AS VISÕES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO



FONTE: (ROBBINS, p. 136, 2005)

A partir da figura 2.2 acima, fica explícito que Herzberg separou o que se pode chamar de fatores que geram satisfação daqueles que levam a insatisfação. Assim como, é possível analisar através do quadro que, qualquer gestor que elimine um fator de insatisfação (fatores higiênicos), pode conseguir um ambiente de trabalho tranquilo, porém não motivado. Se pretende motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a “ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização” (ROBBINS, p. 135, 2005).

### 2.6.1 Assédio moral

Assédio moral, um assunto que virou “moda” nos tempos atuais. Mas muito se engana quem pensa que o termo assédio moral surgiu há pouco tempo. Sendo assim, de onde surgiu e por que motivo se criou o termo chamado de assédio moral.

Analisando o mundo pré-revolução industrial, onde era possível verificar o acontecimento de fatos como: Abuso do trabalho infantil e da mulher; Jornadas de trabalho que chegavam à 16h/dia, com remunerações humilhantes; condições de trabalho mínimas; sem contar com os riscos à saúde dos trabalhadores, devido às poucas condições de higiene no ambiente laboral.

Observa-se de uma forma muito interessante e, de certa forma, cômica, no filme dirigido por Charles Chaplin, Tempos Modernos. Onde, na ocasião, ele retrata o que se passa nos Estados Unidos após a quebra da bolsa de Nova Iorque na década de 1930. Ou seja, foi uma situação de extremo desemprego, onde, sabendo que as pessoas estavam necessitadas os patrões abusavam e exploravam as mesmas.

Desta forma, surge a necessidade de criar-se uma maneira de proteger esses colaboradores nos seus ambientes laborais. De acordo com Bruginiski (2013) Foi por conta destes abusos sofridos por parte dos trabalhadores e por conta das suas lutas constantes, que vem a tona o que se pode chamar de ordenamento jurídico laboral, que busca melhorias nas condições de trabalho.

Sendo assim, os estudos iniciais remontam a década de 1980, que foi segundo Ester, Heloani e Margarida (2011) onde um pesquisador chamado Heinz Leymann iniciou os estudos sobre o tema, alcançando resultados surpreendentes e foi o que lhe fez ampliar sua pesquisa para nível nacional sobre o sofrimento no trabalho. Segundo o site do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região da Paraíba

Dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST) apontam que, somente em 2021, foram ajuizados, na Justiça do Trabalho, mais de 52 mil casos relacionados a assédio moral e mais de três mil relativos a assédio sexual em todo o país, provando que tais violências são numerosas no mundo do trabalho (MODESTO, 2022).

Dados como estes criam um sinal de alerta nas mentes das pessoas que estão na idade adulta, pois o que será das gerações futuras se estes dados sobre violência no trabalho continuarem a crescer de maneira tão abrupta. Ester, Heloani e Margarida (2011, p. 16) fazem um adendo muito interessante sobre o porquê dessas violências e de como as organizações funcionam atualmente

A violência expressa no ambiente de trabalho contemporâneo pode ser uma manifestação segmentada de uma violência maior que encontra os seus fundamentos numa sociedade que vê na economia a resposta a todos os seus problemas e em uma organização do trabalho cada vez mais sem compromisso com o ser humano, pois a sua fórmula mágica é enfocada na garantia de ganhos de produtividade crescentes no curto prazo.

Muita dessa cultura que se criou é advinda do que foi citado no tópico que versa sobre organizações, que diz que nos dias atuais as organizações deixaram de ser servidoras e passaram a ser controladoras dos colaboradores. Isso quer dizer que, devido a esse controle e alta dependência do colaborador do trabalho, ele acaba aceitando sofrer situações de assédio e/ou, em alguns casos, tem medo de falar sobre o que está passando. Por motivos de vergonha, pensando no que as outras pessoas falaram sobre o assunto, ou por motivo de ser taxado de mau funcionário pelo patrão atual para os demais patrões e muitas vezes pela falta de provas concretas. Sobre isto, Ester, Heloani e Margarida (2011, p.19-20) citam que

Infelizmente foi percebido que, mesmo junto aos sindicalistas, comitês de fábrica e gerentes, reinava a preferência pela ignorância, pelo desconhecimento, ou desinteresse por esse tipo de situação sendo a vítima acusada causadora dos problemas que lhe afligiam.

Ester, Heloani e Margarida (2011) já alertavam que é importante ficar atento a como casos de assédio estão ficando banais, como as autoridades competentes e as organizações estão tratando este assunto de maneira simplória.

Se este assunto já é complicado de ser exposto e coibido em instituições privadas, em instituições públicas é ainda mais difícil e complicado, e quando se coloca uma instituição pública que é baseada em preceitos militares de hierarquia e disciplina, pode-se dizer que, a depender da gravidade dos casos e dos assédios, é impossível de expor devido às retaliações que aconteceram com aqueles que ousarem falar.

A prática do assédio moral é algo muito mais sério do que muitas pessoas pensam e acaba atingindo não só a pessoa que está sendo assediada, mas alcança proporções muito maiores. Ester, Heloani e Margarida (2011) dizem que o assédio moral atinge os campos pessoais, sociais, organizacionais e familiares dos indivíduos acometidos por tais práticas.

Sendo assim, chegando ao conceito de assédio moral, que de acordo com Heinz Leymann conforme citado por Ester, Heloani e Margarida (2011) que denominou o assédio com um termo chamado “*mobbing*”, ele diz que é caracterizado quando um indivíduo é escolhido e vira um alvo de perseguição dentro do ambiente de trabalho, sendo agredido ou escanteado, seja por uma pessoa, que pode ser seu chefe, ou por um grupo formal ou informal da organização.

A denominação “*mobbing*” que faz referência ao assédio moral é assim chamada nos EUA, mas outra denominação e que é usada nos países e aceita no reino unido é o: “*bullyng*”. Que segundo Ester, Heloani e Margarida (2011, p. 23) se refere:

- a) Ao comportamento ofensivo contra um indivíduo ou um grupo de trabalhadores;
- b) A esses ataques que são imprevisíveis, desleais, irracionais e dificilmente notados pelos outros;
- c) Ao abuso de poder que mina aos poucos a confiança e autoestima da pessoa em foco;
- d) Ao fenômeno que é visto como usado por quem tem poder ou posição para coagir por meio do medo da perseguição, da força ou de ameaças.

Destarte, em 1988 uma autora francesa, Maria France Hirigoyen, cita pela primeira vez o termo assédio moral para se referir a todas as situações adversas, de maus tratos e violentas que ocorrem no cotidiano das organizações (ESTER, HELOANI e MARGARIDA, 2011). Ainda segundo Ester, Heloani e Magarida (2011, p. 25) “no local de trabalho, o assédio moral pode ser visto como uma patologia da solidão, ou seja, ele atinge

prioritariamente as pessoas que estão trabalhando de forma mais isolada ou que não tem uma inserção forte no grupo, ficando assim mais desprotegidas em relação a essa ameaça.”

Corroborando com o que foi citado acima sobre o tardio surgimento do termo assédio moral, Bruginiski (2013, p.30) diz que “Obviamente que o contexto da violência perpetrada e a justificativa da escravatura não são os mesmos de hoje, porém e em verdade, a agressão psicológica contra o trabalhador só ganhou nome e sobrenome na Sociedade Pós-Industrial: assédio moral.”

De acordo com Hirigoyen conforme citado por Ester, Heloani e Margarida (2011, p.27-28) o assédio pode surgir de qualquer direção, sendo assim ela apresentou as seguintes situações:

- A) Um colega é agredido por outro colega – os grupos tendem a nivelar os indivíduos e a não suportar as diferenças; pode reagir muito agressivamente um indivíduo ou um grupo que tem que lidar com situações profissionais em que mulheres vêm integrar grupos majoritariamente masculinos ou o contrário; também a chegada de homossexuais, de indivíduos de outras culturas ou pertencentes a outras etnias ou colegas que têm diferentes experiências, níveis bastante diferentes de escolaridade, grandes diferenças nas faixas etárias, deficientes físicos ou pessoas com outras preferências políticas ou religiosas. Essas distinções podem servir de pretexto para desencadear agressões que podem aos poucos se tornar assédio moral;
- B) Um superior é agredido pelo(s) subordinado(s): trata-se de um caso muito mais raro, porém, pode ocorrer em situações de profissionais expatriados, que chegando na nova unidade para assumir posição superior está completamente dependente de informações e aceitação local. Ora, uma vez que o grupo o acolhe não aceita essa designação, ele pode reagir de forma a sabotar o trabalho do recém-chegado e dificultar a sua adaptação na organização, escondendo-lhe informações importantes para o seu desempenho. Pode ainda ocorrer quando um grupo tem a expectativa que dada promoção será feita para algum de seus integrantes, e a vaga é ocupada por alguém de fora, provocando desejo de revanche ou hostilidade. Pode ser encontrada também nas situações de fusões ou aquisições malconduzidas e em que um profissional de uma das empresas chefia todo um grupo remanescente da outra. Pode também ocorrer quando um subordinado tem acesso privilegiado ao chefe de seu chefe ou aos pares de seu chefe e utiliza esse acesso para maledicência, fofocas, intrigas, injúrias e insinuações que levam o ouvinte a duvidar da seriedade da vítima;
- C) Um subordinado é agredido pelo chefe: trata-se do caso mais comum de expressão de abuso de poder e tirania de chefes que dão vazão as suas frustrações ou às suas fantasias de onipotência para acuar, destratar, humilhar, esbravejar e reduzir o subordinado a nada. Frequentemente, as estruturas muito hierarquizadas e os chefes que se sentem deuses impunes estão na raiz dessas ocorrências, que podem ser expressas em violência verbal e física, alteração negativa das condições de trabalho e chantagem permanente sobre demissão. Não raro, esse tipo de assédio pode levar ao assédio sexual, ou ser consequência dele; quer dizer, tanto o assédio moral pode dar origem ao sexual quanto a resistência a uma tentativa de assédio sexual pode gerar o assédio moral.

Ainda segunda a autora Hirigoyen (2001, p. 17 apud Ester, Heloani e Margarida, p. 29, 2011) assédio moral é “definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade

ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho.”

Faz-se relevante citar também que nem todas as situações que ocorrem no ambiente laboral são taxadas de assédio moral. De acordo com Sergio Pinto Martins conforme citado por Bruginski (2013) O empregador pode realizar um série de atividades que lhe são concedidas por lei que não vão configurar assédio moral, tais como: Revistas nos pertences dos funcionários, avaliações de desempenho, mudança de função, entre outras.

Desta forma, são necessárias algumas características para que se possa configurar o assédio moral. De acordo com Martins (2012, p. 33-34 apud Bruginski, 2011, p.36) “a caracterização do assédio moral exige: conduta abusiva, ação repetida, postura ofensiva à pessoa, agressão psicológica, com finalidade de exclusão do trabalhador e dano psíquico emocional”.

Portanto, é possível compreender que o assédio moral tem diversas características e diversos conceitos e que todos estão voltados aos tratamentos cruéis e às violências cometidas nos ambientes laborais, sejam elas de qualquer direção. É necessário expandir o conhecimento sobre o assunto para que situações e dados como os citados acima não cresçam ainda mais e o mundo o que hoje é considerado uma patologia da solidão, não se torne uma pandemia da solidão, acometendo a todos.

## 2.8 RESILIÊNCIA

Em um mundo extremamente corriqueiro como o de hoje, onde as organizações estão cada vez mais cobrando de seus funcionários resultados extraordinários, quando, em contrapartida, oferecem condições mínimas de trabalho, os meios e os modos como são feitas tais cobranças, de certa forma, exigem que os colaboradores tenham resiliência para suportar as mais diversas situações que vivenciam nas organizações em que trabalham.

De acordo com Tavares et. al (2021, p.1932) “O nível de estresse é superior ao de outras categorias profissionais devido às características das atividades realizadas, à sobrecarga de trabalho, às relações interpessoais, à baixa remuneração, e às precárias condições de trabalho”. Ainda de acordo com Tavares et. al (2021) as corporações militares devido ao seu senso de dever extremamente alto e, por outro lado, reconhecimento cada vez menor, levam os policiais a apresentarem problemas de estresse psicossocial.

Com relação ao estresse psicossocial, Tavares et. al (2021, p. 1932) diz que:

A avaliação do estresse psicossocial pode ser realizada pelo Modelo Desequilíbrio Esforço-Recompensa (DER), desenvolvido para identificar efeitos adversos à saúde ante a estressores laborais e condições precárias no mundo do trabalho em países desenvolvidos e em rápido desenvolvimento. Postula que a falta de reciprocidade no trabalho, caracterizado pelo “alto custo/baixo ganho”, ou seja, a frustração de recompensas após esforços apropriados aumenta o risco de transtornos relacionados ao estresse.

De acordo com Tavares et. al (2021) o estresse psicossocial dos policiais está avaliado segundo vários fatores e, entre eles, a resiliência. Ele conceitua resiliência como a capacidade do indivíduo se sobressair das situações adversas de maneira individual e criativa. Salientando ainda que a resiliência funciona como uma espécie de válvula de escape para os policiais para que os mesmos tenham um ambiente de trabalho mais tranquilo e consigam levar uma vida mais tranquila, ou seja, com uma qualidade melhor.

De acordo com Tavares et. al (2021) a qualidade de vida é uma característica particular e holística do indivíduo, trazendo aspectos positivos e negativos. É como o indivíduo se vê na vida, na sociedade em que vive, nas organizações que passa, nas culturas e valores que absorve. Ou seja, tem relação com todos os meios com os quais o indivíduo interage.

Desta forma, não só as organizações, mas a vida está exigindo cada vez mais das pessoas a capacidade de resiliência. Pois, dificilmente uma pessoa conseguirá atingir o sucesso desejado lutando um dia, dois dias, trinta dias, a vida exige, de cada um, uma luta

constante. Desta forma que entra a capacidade de resiliência. Os indivíduos que conseguem se manter durante um tempo suportando as adversidades são considerados resistentes. Os resilientes são aqueles que vão passar pelas adversidades, tirar ensinamentos das crises e crescer para se tornar melhor.

De acordo com Lima (2014, p. 44) uma perspectiva histórica, a palavra resiliência vem do latim (*resiliens*) – saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, romper. No inglês (*resilient*) significa elasticidade e capacidade de recuperação.

O conceito de resiliência não é estudado há muito tempo, portanto várias são as definições dadas ao termo resiliência. Mas a resiliência tem sua origem no campo da física, o que de acordo com Ferreira (1975 apud DESLANDES E JUNQUEIRA, 2003) diz que a resiliência é capacidade de um corpo de alterar a sua forma original para suportar uma situação e posteriormente retornar a sua forma original. Assim como o conceito de resiliência também é utilizado na medicina que significa o quão resistente o indivíduo é perante as doenças (LIMA, 2014). Ademais, a resiliência também é utilizada na psicologia onde tem como descrição a capacidade que o indivíduo tem de suportar situações adversas e se superar, não desistir (Lima, 2014)

Ainda de acordo com Deslandes e Junqueira (2003) quando se refere à resiliência humana, não é o que o ser humano vai sair do seu estado atual e retornar ao que era. Mas ele vai retornar de forma melhor, após ter superado algum obstáculo. É a oportunidade de abrir novos caminhos e se regozijar por ter passado e vencido traumas e situações estressantes.

De acordo com Laranjeira (2007, P.327) a resiliência é o “que implica adaptação em face do perigo, a capacidade de sair vencedor de uma prova que poderia ter sido traumática, com uma força renovada”.

Para Router (1999 apud SILVA, ELSEEN & LACHARITÉ, 2003, p. 149) refere-se à resiliência como uma relativa “resistência” manifestada por algumas pessoas diante de situações consideradas potencialmente de risco psicossocial para seu funcionamento e desenvolvimento.

De acordo com Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento (2011) foi em meados da década de 1970 que pesquisadores americanos e ingleses voltam sua atenção para como as pessoas conseguem, de certa forma, se manter saudáveis diante de tudo que são expostas. Segundo Vários autores, a resiliência pode ser vista de diferentes perspectivas e de acordo com os autores citados, existem três correntes. (FONTOVA, 2008; OJEDA, 2004 apud

BRANDÃO, MAFOUD E GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011) A norte-americana, a europeia e a latino-americana.

A corrente norte americana tem uma visão mais realista, mais voltada para o indivíduo em si e nas suas características. Geralmente observando o comportamento desses indivíduos e quantificando-o para posterior avaliação da resiliência. Seria o produto da interação (sujeito) x (meio) que vai gerar a resiliência. A corrente europeia teria uma visão mais voltada para como a visão do indivíduo vai contribuir para a avaliação da resiliência, ou seja, uma perspectiva mais relativista. Compreendendo que o meio não é o fator chave para a avaliação da resiliência do sujeito, mas sim o que está intrínseco nele, no seu psicológico. Já a corrente latino-americana enxerga a sociedade é o fator chave para avaliação da resiliência do sujeito, surgindo como resposta aos seus problemas.

Das correntes apresentadas, a que se compreende consoante com o estudo em questão é a corrente norte-americana. Pois o que se procura esclarecer de fato, é como a resiliência vai influenciar no clima organizacional o que está intimamente atrelado à questão do comportamento organizacional como visto na seção de clima organizacional e os teóricos apresentados.

De acordo com Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento (2011) a resiliência é a capacidade de um indivíduo resistir às intempéries da vida e se sobressair de maneira positiva, ou seja, superá-las. Observando para o conceito supracitado e trazendo ele para a organização em questão. É possível citar que são diversas as intempéries que os colaboradores que trabalham na organização passam, como por exemplo: Trabalhar em uma cidade distante da sua; ter gastos extras com moradia, alimentação etc.; dificuldade para conciliar tempo entre estudo e trabalho, devido a escalas desfavoráveis e escalas extraordinárias involuntárias; entre outros.

De acordo com Assis (2005, p.7 Apud Silva, 2015, p. 26)

A resiliência não é um atributo que nasce com o sujeito, mas sim uma qualidade que nasce da relação da pessoa com o meio em que ela vive; e que pode fortalecê-la para superar as dificuldades e violências vividas. Desta forma, a resiliência pode ser trabalhada e estimulada por qualquer grupo social ou instituição social ou instituição escolar, comunidades, profissionais, famílias.

Como foi observado até o presente momento em tudo que foi apresentado nesta seção, é possível notar que a resiliência tem vários conceitos.

Ao longo da história do conceito de resiliência houve várias definições. Entre elas, a que melhor representa a segunda geração de pesquisadores é a adotada por Luthar e outros (2000), que definem resiliência como “um processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade” (INFANTE, 2005, p. 26)

No quadro a seguir, serão colocados os principais conceitos e evolução do termo resiliência.

QUADRO 4:PRINCIPAIS PESQUISADORES DO TERMO RESILIÊNCIA

AUTOR	DEFINIÇÃO
Grotberg (1995)	Capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade.
Garmezy (1996)	Pode ser definida a partir da compreensão das consequências da exposição de adultos e crianças a fatores de risco.
Moraes; Rabinovich (1996)	Uma combinação de fatores que auxiliam os indivíduos a enfrentarem e superarem problemas e adversidades na vida.
McCubbin; Thompson (1996)	Processo de adaptação aos eventos estressores por meio da mudança de crenças e visão do mundo.
Walsh (1996)	Processo de superação dos desafios, obtendo como resultado o crescimento e transformação pessoal.
Cowan; Schulz (1996)	Resiliência refere-se a processos que na presença do risco operam para produzir consequências boas ou melhores do que aquelas obtidas na ausência de risco.
Kotliarenco (1997)	Habilidade para sair da adversidade, adaptar-se, recuperar-se e ter acesso a uma vida significativa e produtiva.

QUADRO 4: PRINCIPAIS PESQUISADORES DO TERMO RESILIÊNCIA

Masten; Coatsworth (1998)	Manifestação de competências e habilidades na realização de tarefas inerentes ao desenvolvimento humano.
Rutter (2000)	Relacionada à adaptação e consiste em variações individuais em resposta aos fatores de risco.
Slap (2001)	Interação de quatro elementos: fatores individuais, contexto ambiental, acontecimentos ao longo da vida e fatores de proteção. Esses elementos compõem uma gama de recursos para proteção contra danos e possibilitam bem-estar.
Masten (2001)	Refere-se ao fenômeno caracterizado por resultados positivos na presença de sérias ameaças ao desenvolvimento da pessoa.
Tavares (2001)	Qualidade de uma pessoa, isoladamente ou em grupo resistir às diversidades sem perder o seu equilíbrio.
Antunes (2003) e Pinheiro (2004)	A capacidade que tem o ser humano de se recuperar psicologicamente quando é submetido às adversidades, violências e catástrofes na vida.
Vergara (2008)	Possibilidade de superação, ressignificação de algo.
Barlach, LimongiFrança, Malvezzi (2008)	Ressignificação interna da situação vivida pode possibilitar o crescimento pessoal ou profissional.

FONTE: (PATRICIA LIMA, 2009 apud DUTRA, 2017, p. 38)

Como é possível observar no quadro acima, fica claro que a resiliência tem diversos significados e que, significados estes, podem ser utilizadas para diversas esferas da vida cotidiana.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para concretização da pesquisa, utilizando-se como base as teorias aplicadas para construção de trabalhos científicos.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão terá uma abordagem qualitativa, que segundo Zanella (2006) tem uma preocupação maior em verificar de acordo com a perspectiva dos respondentes a realidade a qual eles estão inseridos. Ainda segundo GERHADT & SILVEIRA (2009, apud DUTRA, 2017, p. 56) as pesquisas qualitativas são descritas “como a busca das justificativas para a ocorrência de determinado evento e as ações que seguirão a partir dessa definição, além de buscar qualificar fatores, atributos e características, sem utilizar dados mensuráveis na análise.”

Quanto à abordagem que será aplicada a pesquisa, a mesma terá uma abordagem exploratória. Que de acordo com Zanella (2006) tem o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre determinados fatores estudados, ela vai buscar na realidade elementos para aumentar o conhecimento sobre o tema para que, posteriormente se possa realizar uma pesquisa descritiva.

Quanto à pesquisa descritiva. Que “procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas” (ZANELLA, 2006, p. 34). Pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 100, apud ZANELLA,2006,p.34).

De acordo com YIN (2010, apud DUTRA, 2017, p. 56) a pesquisa exploratório-descritiva atinge os níveis mais particulares da situação estudada, que se torna mais familiar para o pesquisador.

A pesquisa será realizada, de forma exclusiva, na instituição da PMPE, focada no 4º BPM, Batalhão Barreto de Menezes, sendo assim, será caracterizada como um estudo de caso. Pois de acordo com Zanella (2006) é o tipo de pesquisa que se enquadra quando o pesquisador tem a intenção de avaliar a realidade de um indivíduo, de um grupo, ou de uma organização em específico, no seu íntimo e com pouca amplitude.

Os dados relativos à pesquisa serão coletados através de um questionário que está disponível ao final deste trabalho no Apêndice, enviado aos participantes da pesquisa através do Google-Forms. De acordo com Zanella

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas descritivas [perfis socioeconômicos, como renda, idade, escolaridade, profissão e outros], comportamentais [padrões de consumo, de comportamento social, econômico e pessoal, dentre outros] e preferenciais [opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância] (ZANELLA, 2006, p. 110).

Para que se tenha um resultado mais concreto do que se busca esclarecer com esta pesquisa, é necessário que os respondentes tenham garantia de anonimato. Pois devido à natureza e cultura da organização, o reconhecimento dos respondentes poderia causar-lhes transtornos. E de acordo com Zanella (2006) a pesquisa realizada através de questionário garante este anonimato e, conseqüentemente, a fidelidade dos respondentes a pesquisa.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A obtenção de dados para a construção e entendimento da pesquisa se dará através de um questionário elaborado no Google Forms, onde, para que os participantes possam ter acesso à pesquisa, será distribuído um link, que vai dar acesso ao questionário, nos grupos institucionais da PMPE para que, desta forma, as pessoas interessadas possam respondê-lo, salientando que a pesquisa será feita com os policiais militares que compõe a 1ª CIA e o PCS. Ressaltando a observação de que todos os respondentes terão total anonimato.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa foi realizada na sede do 4º BPM, Batalhão Barreto de Menezes, onde foi enviado via WHATSAPP os questionários para os grupos institucionais oficiais da 1ª Cia (Companhia) e PCS (Pelotão de Comando e Serviço). A amostra será por conveniência e ficou determinado desta forma para que se pudesse alcançar, tanto de quem exerce a atividade-fim, que corresponde aos policiais que trabalham no serviço operacional, ou seja, na rua, que é o caso da maioria dos componentes da 1ª Cia, quanto de quem exerce atividade-meio, que corresponde aos policiais que exercem as funções administrativas, que é o caso do efetivo do PCS.

### 3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em função dos resultados da pesquisa, para que se pudesse ter uma análise mais coesa e coerente daquilo que se deseja avaliar, o presente trabalho se pautará em cima de categorias, as quais serão elencadas de acordo com as perguntas do questionário, tais categorias foram

criadas de acordo com a temática do trabalho e com base nas questões que foram feitas a fim de que fosse possível alcançar, de forma satisfatória, os objetivos do trabalho. Logo, ficaram as categorias classificadas como está descrito a seguir:

- Categoria 1: Resiliência.
- Categoria 2: Clima Organizacional e a resiliência.
- Categoria 3: O trabalho, as pressões e as adversidades na polícia.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado à análise dos resultados obtidos através das respostas dos questionários que foram respondidos pelos participantes da pesquisa. Para que se possa atingir o objetivo geral e os objetivos específicos e, de certa forma, esclarecer como se alcançou este resultado o presente trabalho foi pautado para análise a partir de categorias, as quais, as respostas dos participantes serão elencadas e analisadas com base na teoria e no que foi dito pelos respondentes a fim de que se analise se as respostas estão de acordo com aquilo que os principais teóricos afirmam ou se não condizem com isto. Desta forma criaram-se as categorias: Resiliência; o trabalho, as pressões e as adversidades na polícia; Clima organizacional e resiliência.

### 4.1 Resiliência

A priori serão listadas as questões que se referem a esta categoria de análise.

- Você se considera um indivíduo resiliente, por quê?
- Você considera que o clima organizacional da instituição propicia a resiliência dos colaboradores? Por quê?

Tendo conhecimento da vivência que os profissionais de corporações militares enfrentam no seu dia a dia, as questões voltadas à resiliência foram feitas no intuito de procurar explicitar se os policiais militares conseguem ser resilientes diante das adversidades que lhes são impostas durante suas jornadas de trabalho.

De um total de 38 respondentes à pesquisa, apenas um indivíduo se considerou não resiliente e dois indivíduos se consideraram “mais ou menos” resilientes. Dos 35 respondentes que se consideraram resilientes, chama atenção às respostas dos indivíduos a seguir.

“Sim. Porque o tipo de serviço requer essa qualidade para ser bem prestado para a sociedade. Internamente também é necessário, pois alguns superiores estabelecem cobranças exageradas e pouquíssimo incentivo, ao qual o policial tem que saber filtrar, para não poder levar os problemas internos da instituição à rua.” (ENTREVISTADO 20)

“Sim, quando passo por dificuldade acabo pensando no que poderia ter feito para não passar pelo que passei e assim fico mais fortalecido com novas situações” (ENTREVISTADO 26)

“Sim. Apesar de todos os fatores externos que possam surgir para atrapalhar o meu dia, seja em qual for o evento, procuro realizar todas as minhas atividades sem me abalar com as adversidades.” (ENTREVISTADO 34)

De acordo com a definição de Grotberg (1995), que consta no quadro exposto na seção 2.8 do referencial teórico, que diz que a resiliência é a capacidade humana para enfrentar,

vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade. Sendo assim, é possível compreender, através das respostas dos entrevistados, que o que foi citado por Grotberg corrobora com as respostas dadas, permitindo que se chegue à conclusão de que os policiais militares conseguem ser resilientes diante das adversidades que lhes são impostas.

É possível observar também que de acordo com ROUTER (1999 apud SILVA, ELSEN & LACHARITÉ, 2003, p. 149) a resiliência pode ser vista como uma relativa “resistência” manifestada por algumas pessoas diante de situações consideradas potencialmente de risco psicossocial para seu funcionamento e desenvolvimento.

Analisando a resposta do entrevistado 20, fica explícita a conveniência com a definição de Router, tendo em vista as cobranças que recebe e o mesmo através da resiliência impede que isto seja um problema psicossocial para ele.

Diante disto, fica claro que a resiliência contribui sobremaneira para o convívio e execução do trabalho policial militar, pois além das adversidades que enfrenta na vida particular, lida com as adversidades impostas no ambiente de trabalho e a resiliência é o fator chave para lidar com isto.

#### 4.2 Clima organizacional e a resiliência

Questões relacionadas a esta categoria.

- O ambiente de trabalho da instituição influencia no trabalho que você executa?
- Qual o nível de influência?
- Você acredita que sua organização tem um ambiente agradável ou desagradável de trabalho?
- Com base na pergunta anterior, você acredita que o ambiente da instituição influencia no seu desempenho?

Expondo a categoria de análise que considera-se ser uma categoria chave para a presente pesquisa. Como já citado no referencial teórico desta pesquisa, Rodrigues Gomes (2002) diz que o clima organizacional é fruto do ambiente organizacional, das pessoas que compõe a organização, das pessoas que se interessam para trabalhar na organização, dos modos de gestão aplicados, entre outros.

Observando o que foi definido por Rodrigues Gomes, as questões foram feitas no intuito de observar como os policiais acreditam que está o ambiente organizacional da instituição e como o mesmo pode influenciar o trabalho desenvolvido pelos mesmos.

A priori, foi questionado a todos os respondentes se o ambiente da instituição influencia no trabalho que eles executam. Dos 38 respondentes, foi unânime a resposta de que sim, o ambiente tem influência na execução do trabalho. Após esta pergunta foi questionado o nível de influência que os entrevistados acreditam que tem, onde eles poderiam responder em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixa influência e 5 uma alta influência. Deste modo, 24 respondentes disseram que o nível de influência é alto.

Quando questionado sobre como acreditam que é o ambiente da organização, se é agradável ou desagradável, 24 respondentes disseram ter um ambiente desagradável de trabalho. Olhando as respostas dos entrevistados abaixo, é possível perceber o seguinte:

“Dificuldade de conseguir outro ramo”. (ENTREVISTADO 16)

“Por enquanto a "falsa" estabilidade”. (ENTREVISTADO 25)

“A estabilidade financeira enquanto não consigo passar em outro concurso”. (ENTREVISTADO 34)

“Sim, não ter algo já certo que consiga pagar as contas pois tenho família para sustentar” (ENTREVISTADO 24)

De acordo com Rodrigues Gomes (2002) pessoas que se sentem confortáveis com o clima organizacional de determinadas organizações são atraídas por elas e tendem a nelas permanecer. Como pode-se ver, a partir da definição de Rodrigues Gomes, as pessoas que se sentem bem na organização tendem a permanecer, mas de acordo com as respostas dos entrevistados, é possível analisar que os mesmos só permanecem na instituição por motivos alheios a sua vontade, tendo em vista que, alcançado algo melhor, não pensariam duas vezes em sair da polícia. Logo, é possível perceber que as respostas acima elencadas, corroboram com o sentimento de desagrado dos policiais para com a instituição.

É no mínimo, preocupante, ver que a maioria dos policiais acredita que o ambiente da organização é desagradável, e é sabido que diversas são as causas para tal sentimento. Logo, também é notória a influência que casos de assédio coadunam para este sentimento da tropa e contribuem de maneira negativa para o clima organizacional. Ademais, foi questionado aos entrevistados se já sofreram algum tipo de assédio e, caso quisessem, fizessem um breve relato do caso.

“Fui coagido a voltar a trabalhar sem está em condições plenas, estava me recuperando de uma cirurgia, mas por medo de retaliação acabei voltando antes do tempo de recuperação” (ENTREVISTADO 26).

“Sim. Moral e sexual. Moral: Gritos e ameaças de serviços extras. Sexual: Tive a mão acariciada ao mesmo tempo que fui olhada com sensualidade e perguntada se tava boa” (ENTREVISTADO 25).

“Sim. Um oficial usou do abuso de autoridade para impor uma vontade própria referente ao local que ele queria que eu trabalhasse” (ENTREVISTADO 34).

“Sim, público e particular, assédio moral e imposição de ordens fora da Ética e da moral” (ENTREVISTADO 36).

“Oficial descontrolado assediando outros policiais de menor graduação” (ENTREVISTADO 14).

Outrossim, apresentando a seguir os teóricos que tratam do tema assédio moral, é possível compreender que tudo que foi dito pelos entrevistados está alinhado com aquilo que os teóricos afirmam.

Chegando ao conceito de assédio moral, que de acordo com Heinz Leymann conforme citado por Ester, Heloani e Margarida (2011) que denominou o assédio com um termo chamado “*mobbing*”, ele diz que é caracterizado quando um indivíduo é escolhido e vira um alvo de perseguição dentro do ambiente de trabalho, sendo agredido ou escanteado, seja por uma pessoa, que pode ser seu chefe, ou por um grupo formal ou informal da organização.

A denominação “*mobbing*” que faz referência ao assédio moral é assim chamada nos EUA, mas outra denominação e que é usada nos países e aceita no reino unido é o: “*bullying*”. Que segundo Ester, Heloani e Margarida (2011, p. 23) se refere:

- a) Ao comportamento ofensivo contra um indivíduo ou um grupo de trabalhadores;
- b) A esses ataques que são imprevisíveis, desleais, irracionais e dificilmente notados pelos outros;
- c) Ao abuso de poder que mina aos poucos a confiança e autoestima da pessoa em foco;
- d) Ao fenômeno que é visto como usado por quem tem poder ou posição para coagir por meio do medo da perseguição, da força ou de ameaças.

Questionados se os mesmos acreditam que o ambiente da organização propicia a resiliência, foram obtidas as seguintes respostas:

“O clima organizacional em uma grande instituição é bem complexo, pois se trata de inúmeros modos de pensar e agir. De uma maneira mais macro, acredito que há uma falha grande quando se há a questão política na escolha de cargos e funções, principalmente com o escalão superior. Por exemplo, muitas vezes algum oficial pode abrir mão de sua conduta moral e pela busca de metas infladas pelo governo, cobrar os seus subordinados a fazerem práticas que não são de acordo com a constituição. Então vão forçando os subordinados classe a classe até chegar na ponta da lança que é onde a “pressão” das cobranças chegam com juros e correção monetária. Já no micro, como citado na resposta anterior, o policial até a duros modos, tem que saber filtrar as influências sofridas no seu ambiente de trabalho pra não levar toda essa complexidade para as ocorrências” (ENTREVISTADO 20).

“No meio militar é complicado pois a hierarquia é usada de forma maldosa, mas não quer dizer que empresa privada não exista. Existe sim, mas é um pouco leve se comparado com a profissão de policial. Depende do comando e do batalhão, pode propiciar a resiliência sim” (ENTREVISTADO 6).

“Totalmente. Há serviços que vc até esquece que está em um ambiente militar e vislumbra continuar na corporação caso fosse sempre daquele jeito. Porém, basta

uma mudança de liderança ou simples coordenação/operações para tudo se desmanchar” (ENTREVISTADO 11).

“Na verdade, ser resiliente é essencial nessa profissão. O clima organizacional tem muita influência no que se refere a resiliência pelo fato de que o policial deverá se adaptar e se refazer de acordo com esse "clima"” (ENTREVISTADO 8)

Como é possível analisar, através das respostas dos entrevistados, os mesmos acreditam sim que o ambiente da instituição propicia a resiliência, alguns apresentam algumas ressalvas, como por exemplo: O entrevistado 6, que diz que vai depender do comando do batalhão. O que corrobora com a definição de Rodrigues Gomes(2002) supracitada, o clima organizacional depende dos modos de gestão aplicados.

Ademais, foi questionado de forma indireta aos entrevistados sobre o clima organizacional geral da organização. Questionando-se como eles consideravam que está a organização olhando para um aspecto geral.

“A PMPE está doente. Aos poucos vemos PMs tirarem sua própria vida, outros entrarem nas drogas desde lícitas a ilícitas, tudo isso devido a um sistema ultrapassado, mais que serve para aprisionar grandes mentes que existem dentro da PMPE, e que possam controlá-los como verdadeiros fantoches, sem vida, sem fala, sem perspectivas, sem crescimento pessoal, e que sejam vistos como "algo que a administração consiga manipulá-los ao bel-prazer"”. (ENTREVISTADO 24).

“A PmPe está doente, muitos não conseguem se adaptar à forma errada dos gestores e a forma arcaica de tratamento de seus colaboradores, falta profissionalismo, falta melhores condições de trabalho, falta equipamentos e falta o principal a valorização da maior engrenagem desta máquina o ser Humano” (ENREVISTADO 36).

“Em caos. Muitas cobranças, muitos companheiros tirando a própria vida, uma tropa doente mentalmente e fisicamente” (ENTREVISTADO 34).

“Doentia. Cansada. Exausta” (ENTREVISTADO 1).

Resta claro e evidente que é alarmante o sentimento dos entrevistados para com a instituição, assim como, é notório a necessidade da resiliência diante de tudo que foi dito pelos respondentes nas demais questões e, principalmente nesta.

#### 4.3 O trabalho, as pressões e as adversidades na polícia

Questões relacionadas a esta categoria.

- O ambiente de trabalho tem influência na sua vida particular?
- Caso queira, descreva algum problema da sua vida particular que foi causado por conta do seu ambiente de trabalho.
- Você já sofreu algum tipo de assédio? Se sim, em público ou particular? Caso queira, faça um breve relato. Lembrando que o questionário é 100% anônimo.  
Obs: Por favor, não cite nomes.
- Você se sente motivado para ir até o seu trabalho e executar o seu serviço?

- Você acredita que tem uma valorização adequada?
- Você é cobrado por produtividade? Se sim, com que frequência?
- Obs: Caso sim, marque a opção sim e depois o nível de cobrança que acha que você recebe.
- Você já fez acompanhamento psicológico?
- Tem receio de procurar ajuda psicológica? Caso sim, por quê?

As questões que serão elencadas nesta categoria têm por finalidade expor questões relativas ao trabalho policial militar, qual a influência que o trabalho tem na sua vida particular, como os policiais lidam com as pressões sofridas durante a jornada de trabalho e adversidades que podem surgir.

Destarte, buscando entender a questão relativa ao trabalho e a vida particular dos entrevistados, foi questionado aos mesmos se o trabalho tem influência na vida particular. Deste modo, dos 38 respondentes a pesquisa, 36 afirmaram que sim, o trabalho tem influência na vida particular e, foi deixado um espaço em aberto para que os entrevistados, caso quisessem, relatassem algum problema de sua vida particular que foi causado pelo trabalho.

“A PM deveria ser apenas ostensiva e preventiva. Porém devido a altas demandas de cobranças, principalmente por missões/determinações que fogem da sua real função, tudo é respaldado no militar, inclusive na sua vida particular. Nesta, de "paranoia" achando que irá perder o horário de trabalhado estando de folga e devido a isso será punido, desde achar que tá sendo perseguido ou pode ser emboscado a qualquer momento, ocorre na vida particular.” (ENTREVISTADO 11)

“Chegar em casa abatido pelo estresse das cobranças e tratamento as vezes desumano.” (ENTREVISTADO 16)

“Minha transferência de batalhão pra outro batalhão. isso causou muito transtorno na minha vida. No meu psicológico, na minha vida financeira, família.” (ENTREVISTADO 21)

É possível analisar, de acordo com as respostas do entrevistado 11 e 16 que, tal sentimento e influência do trabalho na vida particular dos mesmos são fruto do comportamento organizacional empregado dentro da organização policial militar. Compreende-se, a partir das palavras de Robbins que os problemas mais frequentes nas organizações (ROBBINS, p. 1, 2009) “trata-se da questão do trato com as pessoas, a falta de habilidade de comunicação dos chefes, a pouca motivação dos empregados, os conflitos entre os membros das equipes, e a resistência dos funcionários a reorganização da empresa são alguns dos assuntos lembrados”.

Pela resposta do entrevistado 21, pode-se observar que o trabalho teve influência em diferentes aspectos da vida do militar em questão.

É possível analisar, com relação à influência do trabalho na vida particular dos respondentes, resta claro e evidente que, de fato, o trabalho tem um grande peso na vida particular dos policiais militares e, em consonância com o tópico anterior entende-se a importância da resiliência para que policiais que relatam situações como estas continuem na ativa, trabalhando.

Já com relação às pressões e as adversidades, foi questionado aos entrevistados se os mesmos se sentiam pressionados durante a sua jornada de trabalho. Logo, dos 38 respondentes, 29 disseram que sim, se sentem pressionados durante a jornada de trabalho e 9 disseram que não. Novamente foi deixado um espaço aberto para que, os que se sentissem confortáveis, dissessem como lidam com estas pressões. Sendo assim, tem-se aqui as seguintes respostas:

“Jogar o jogo. Querem produtividade, damos produtividade na medida do possível. Produtividade= ocorrências na delegacia.” (ENTREVISTADO 11)

“Procuro situar cada problema em seu devido lugar. Não levar os de casa para o trabalho e vice-versa. Procuro também estar em paz interior principalmente na questão da fé, indo à Igreja para me fortalecer espiritualmente e pode lidar com essas adversidades desse tipo de trabalho.” (ENTREVISTADO 20)

“Procuro não absorver e entender que tudo são fases.” (ENTREVISTADO 34)

“Terapia” (ENTREVISTADO 5).

De acordo com Tavares (2001) conforme citado no quadro sobre resiliência na seção 2.8 a resiliência é a “qualidade de uma pessoa, isoladamente ou em grupo resistir às diversidades sem perder o seu equilíbrio”.

Pode-se compreender que novamente a resiliência está presente e que o que foi dito por Tavares tem total relação com as respostas dos entrevistados, na medida em que os mesmos tentam se adaptar aquilo que lhes é solicitado sem perder o equilíbrio, tentando manter o foco psicológico e espiritual.

Portanto, analisou-se, diante das categorias elencadas, que a resiliência é um fator chave, em qualquer organização, pois aquelas que não apresentarem problemas internos podem apresentar problemas externos, e a resiliência auxilia no enfrentamento a estes tipos de problemas.

Analisando a organização ora estudada, vemos que a maioria dos indivíduos entrevistados se considera resiliente e alguns dizem ser uma condição necessária à atividade policial militar.

Quanto às pressões e adversidades sofridas no ambiente de trabalho e a resiliência, os policiais entrevistados relatam que o ambiente de trabalho traz diversos problemas para sua vida particular, desta forma, fazem-se necessário que os mesmos tenham uma válvula de escape para poder aliviar toda a pressão sofrida e todo o conjunto de adversidades que se apresenta a atividade policial militar.

Logo, comparando as respostas dadas pelos entrevistados, compreende-se que a resiliência está presente novamente para fazer com que os mesmos consigam lidar com as pressões e as adversidades e saiam deste ambiente psicológico perigoso de maneira saudável.

Com relação à influência da resiliência no clima organizacional, pode-se analisar diante de todas as respostas expostas no presente trabalho que o clima organizacional da instituição não é fácil e que isto tem relação direta com as adversidades e pressões. Logo, vendo como todos relatam o que fazem para lidar com isto, chega-se à conclusão de que a resiliência tem influência no clima organizacional da polícia militar do estado de Pernambuco e que esta influência atua de maneira positiva na vida destes profissionais.

Destarte, o que mais se destaca e, deveria acender um alerta para o Governo do estado e os demais que podem de alguma forma atuar para mudar isto, é o sentimento da tropa com relação a sua organização. Onde, grande parte dos entrevistados relata que “a tropa está doente”. Sendo assim, chama atenção este dado, um sentimento como este, em uma organização tão grande, leva a preocupações devido ao tipo de serviço que os mesmos executam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou como objetivo, compreender como a resiliência influencia no clima organizacional da Polícia Militar do Estado de Pernambuco. Para tal, foi elaborado um questionário que envolvia questões com temas correlatos à pesquisa e que permitiu uma análise para verificar se aquilo que foi respondido pelos entrevistados estaria de acordo com o que os principais teóricos da área dizem. Logo, pode-se concluir que sim, a resiliência tem influência sobre o clima organizacional e que é um fator chave para o desenvolvimento da atividade policial militar. Influenciando de forma positiva e auxiliando para que os mesmos consigam se sobressair de determinadas situações.

Ademais, foi possível analisar que os policiais lidam de forma coerente com as pressões e as adversidades que lhes são impostas. Constatando com base na relação entre teoria apresentada pelos autores e nas respostas dos entrevistados que a resiliência tem relação direta com a maneira como os policiais entendem e absorvem estas pressões e adversidades e com o clima organizacional, contribuindo para que, mesmo diante de tudo, os mesmos consigam desempenhar o seu papel.

Outrossim, foi possível constatar que grande parte dos entrevistados consideram que o clima da organização não está agradável e que, a resiliência é o fator chave para que a organização sustente consiga entregar aquilo que lhe é cabido como função. Além disso, foi possível expor os modos de gestão aplicados na organização e como estes influenciam para o clima organizacional desagradável citado pelos entrevistados.

### 5.1 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que, para pesquisas futuras com temáticas correlatas ao trabalho em questão, uma pesquisa com relação aos policiais que se afastam de suas atividades, que cometem suicídio e/ou cometem algum tipo de crime violento dentro da corporação, motivados e influenciados pelo clima organizacional, utilizando como variáveis a motivação, os estilos de liderança e a cultura organizacional empregada na organização. A fim de que se confirme se existe relação ou não entre estes fatores.

## REFERÊNCIAS

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES E APLICABILIDADE. **Revista Científica da FHO| UNIARARAS** v, v. 1, n. 2, 2013.

BRANDÃO, Juliana Mendanha; MAHFOUD, Miguel; GIANORDOLI-NASCIMENTO, Ingrid Faria. **A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens**. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 21, p. 263-271, 2011.

BRUGINSKI, Márcia Kazenoh. Assédio moral no trabalho: conceito, espécies e requisitos caracterizadores. **Assédio moral no trabalho: conceito, espécies e requisitos caracterizadores**, 2013.

CALAZANS, Márcia Esteves de. **Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro**. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact**. Elsevier Brasil, 2004.

DA SILVA, Jéssica Oliveira et al. A correlação existente entre o estresse no ambiente de trabalho e doenças psicossomáticas. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 8, n. 2, p. 177-191, 2017.

DO BRASIL, Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Recuperado de <http://www.ritmodeestudos.com.br>, 2010.

DUTRA, Welen Gabriela de Aguiar Santos. **A relação entre a gestão criativa e a gestão resiliente e seus efeitos na dinâmica organizacional**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

FEIJÓ, Kristopher Bruno et al. **Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas: Um Estudo Com Alunos do Curso de Ciências Contábeis**. 2015.

FRANCALACCI, Maria Augusta de Freitas. **Saúde mental e suicídio entre policiais militares: um estudo bibliográfico**. 2022.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto. BARRETO; Margarida. **Assédio Moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

INFANTE, Francisca. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**, p. 23-38, 2005.

JORNAL DO COMÉRCIO, 2022. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/ronda-jc/2022/08/15057481-com-deficit-10-950-policiais-militares-sds-confirma-concursos-em-pernambuco.html> Acesso em: 11 Nov. 2022

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, D. de L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de investigaciones UNAD**, v. 14, n. 2, p. 55-73, 2015.

LEI Nº 11.817, DE 24 DE JULHO DE 2000. Disponível em: <http://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=1264&tipo=TEXTUALIZADO> Acessado em: 09 Nov 2022.

LIMA, Patrícia Padilha. **Interface empreendedorismo e resiliência: um estudo de caso ambientado na Flytour Viagens e Turismo Ltda.** 2014.

MATOS FILHO, Hélio Aparecido. Influência da administração científica nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 14, n. 1, 2018.

MEIRELES, Michele. PM's ficam até 16 horas na porta da delegacia, Tribuna de Minas, 2015. Disponível em: <https://tribunademinas.com.br/noticias/cidade/26-02-2015/pms-ficam-ate-16-horas-na-porta-da-delegacia.html> Acessado em: 02 Ago 2023.

MODESTO, Celina. **Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil.** Tribunal Regional do Trabalho 13º Região, Paraíba. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil#:~:text=moral%20no%20Brasil-.Em%202021%2C%20Justi%C3%A7a%20do%20Trabalho%20registrou%20mais%20de%2052%20mil,de%20ass%C3%A9dio%20moral%20no%20Brasil> Acesso em: 01 dez. 2022

MORAL. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/moral/>. Acesso em: 18/07/2022.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.

NOGUEIRA, Geralda Eloisa Gonçalves. AS FORMAÇÕES GRUPAIS E SEUS EFEITOS NAS INSTITUIÇÕES POLICIAIS-MILITARES. **Psicologia: Saúde Mental & Segurança Pública**, v. 2, n. 1, 1999.

PAZ, M.; FERNANDES, S.; CARNEIRO, L.; MELO, E. Bem-Estar Pessoal nas Organizações e Qualidade de Vida Organizacional: O Papel Mediador da Cultura Organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020.

PEDROSO, Fernando de Almeida. Prisão em flagrante. **Justitia**, a, v. 56, p. 26-39, 1994.

POLÍCIA MILITAR, **PMPE**, 2022. Disponível em: <https://www.pm.pe.gov.br/historico>. Acesso em: 11 nov. 2022.

POLÍCIA MILITAR, **PMPE**, 2022. Disponível em: <https://www.pm.pe.gov.br/organograma/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento organizacional. **Gestão do Capital Humano, Curitiba**, v. 5, p. 1-15, 2002.

RAPHAEL GUERRA, **Jornal do Comércio**, 2022. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/ronda-jc/2022/08/15057481-com-deficit-10-950-policiais-militares-sds-confirma-concursos-em-pernambuco.html>. Acesso em: 11 nov. 2022.

REGO, Arménio. Os motivos de sucesso, afiliação e poder—Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. **Análise Psicológica**, v. 18, n. 3, p. 335-344, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Stephen P. Robbins, Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11º Edição – São Paulo, Pearson Prentice Hal, 2011.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8º edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES GOMES, Francisco. Clima e Cultura Organizacional: Um Estudo EM Uma Empresa De Telecomunicações no Brazil (Climate and Organizational Culture: A Study in a Business Telecommunications in Brazil). **Available at SSRN 2690840**, 2002.

- SÁ, Marcio; **Sobre organizações e outros escritos**. Olinda – PE, Livro rápido, 2009.
- SANTOS, Danielle Freitas; DOS SANTOS, Gabriel Marinho Albert. Diagnóstico da motivação e satisfação no trabalho: estudo de caso em ambiente hospitalar. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 1902-1915, 2018.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. SC
- SENNA, João. Legislativo, executivo e judiciário: as funções e o diálogo entre os poderes. **Assembléia legislativa de minas gerais**. Disponível em: [https://www.almg.gov.br/educacao/espaco\\_professor/planos\\_aula/arquivos/legislativo\\_executivo\\_judiciario\\_funcoes/legislativo\\_executivo\\_judiciario\\_funcoes.html#:~:text=O%20Legislativo%20tem%20a%20fun%C3%A7%C3%A3o,Poder%20que%20faz%20os%20julgamentos](https://www.almg.gov.br/educacao/espaco_professor/planos_aula/arquivos/legislativo_executivo_judiciario_funcoes/legislativo_executivo_judiciario_funcoes.html#:~:text=O%20Legislativo%20tem%20a%20fun%C3%A7%C3%A3o,Poder%20que%20faz%20os%20julgamentos). Acesso em: 30 nov. 2022.
- SILVA, Bruna Jessica Cunha. **A resiliência na docência: um estudo de caso com os docentes da Universidade Paulista–Caruaru**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso.
- Silva, Lindomar Pinto da et al. **Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios [online]. 2018, v. 20, n. 03 [Acessado 9 Novembro 2022], pp. 401-420. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>>. ISSN 1983-0807. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>.
- SILVA, Mara Regina Santos da; ELSÉN, Ingrid; LACHARITÉ, Carl. **Resiliência: concepções, fatores associados e problemas relativos à construção do conhecimento na área**. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 13, n. 26, p. 147-156, 2003.
- SILVA, Thiago Antunes da. **CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O DESENVOLVIMENTO DO PAPEL ADMINISTRATIVO. X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, 2017.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.
- TAVARES, Juliana Petri et al. Rede de correlações entre qualidade de vida, resiliência e desequilíbrio esforço-recompensa em policiais militares. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, p. 1931-1940, 2021.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes et al. **Metodologia da pesquisa**. SEAD/UFSC, 2006.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS**

**1 – Sexo**

**2 – Qual seu posto ou graduação?**

**Soldado**

**Cabo**

**Sargento (3º; 2º; 1º)**

**Subtenente**

**Tenente (2º;1º)**

**Capitão**

**Major**

**Tenente-Coronel**

**Coronel**

**3 - Você realiza a atividade meio ou fim?**

**Atividade-meio ()**

**Atividade-Fim ()**

**4 – Você trabalha em equipe especializada ou em guarnição de área?**

**Guarnição de área ()**

**Especializada ()**

**5 – O ambiente de trabalho da instituição influencia no trabalho que você executa?**

**6 – Qual o nível de influência?**

**Escala: Baixo (1;2;3;4;5) Alto**

**7 – Você acredita que sua organização tem um ambiente agradável ou desagradável de trabalho?**

**8 – Com base na pergunta anterior, você acredita que o ambiente da instituição influencia no seu desempenho?**

**9 – O ambiente de trabalho tem influência na sua vida particular?**

**10 – Caso queira, descreva algum problema da sua vida particular que foi causado por conta do seu ambiente de trabalho.**

**11 – Você acredita que tem uma valorização adequada?**

**12 – Você é cobrado por produtividade? Se sim, com que frequência?**

**Obs: Caso sim, marque a opção sim e depois o nível de cobrança que acha que você recebe.**

**Sim ; Não; Baixa; média; Alta**

**13 – Você já fez acompanhamento psicológico?**

**14 – Tem receio de procurar ajuda psicológica? Caso sim, por quê?**

**15 – Você já sofreu algum tipo de assédio? Se sim, em público ou particular? Caso queira, faça um breve relato. Lembrando que o questionário é 100% anônimo.**

**Obs: Por favor, não cite nomes.**

**16 – Você se sente motivado para ir até o seu trabalho e executar o seu serviço?**

**17 – Você se considera um indivíduo resiliente, por quê?**

**Definição de resiliência: Capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade (GROTBERG, 1995 apud DUTRA, 2017, p.38).**

**18 – Você considera que o clima organizacional da instituição propicia a resiliência dos colaboradores? Por quê?**

**Definição de clima organizacional: O clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos (MCCLELLAND, 1972 Apud RODRIGUES GOMES, p.97, 2002).**

**19 – Você pretende permanecer na instituição? Sim ou não, por qual motivo?**

**20 – Existe algo que te prende a instituição, caso você tenha o desejo de sair?**

**21 - Ao ingressar na carreira, você se adaptou ao sistema militar? Sim ou não, por quê?**

**22 – Você se sente pressionado durante a sua jornada de trabalho?**

**23 – Caso a resposta anterior tenha sido sim, o que você faz para lidar com estas pressões?**

**24 – Você acredita que devido a sua profissão e cultura organizacional empregados na sua instituição, você enfrenta muitos problemas? Caso sim, quais e como lida com isto?**

**Definição de cultura organizacional: Um conjunto de valores, hábitos, técnicas, memórias e informações aprendidas, compartilhadas e repassadas de geração em geração desempenhando papel ativo no resultado de todo um legado (cultural) que propicia suporte à vida dos indivíduos na extensão de uma sociedade (SÁ, 2009, p.126).**

**25 – O que você considera como imprescindível para ter um bom ambiente de trabalho?**

**26 – Olhando para o aspecto da organização como um todo, como você considera que está a polícia militar do estado Pernambuco?**