

ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO POLICIAL MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Marcones Antonio Xavier Vidigal¹¹
Anna Cecília Chaves Gomes¹²

RESUMO: O presente estudo tem como principal foco abordar o comprometimento organizacional do policial militar do estado do Rio Grande do Norte, considerando sua importância para a segurança pública e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O objetivo é analisar o nível de comprometimento desses profissionais com a instituição e identificar os fatores que influenciam essa relação. Este estudo consiste em uma pesquisa de caráter quantitativo e descritivo, com resultados tratados de maneira estatística, a partir da coleta de dados realizada por meio de um questionário digital disponível na plataforma *Google Forms*. Os dados foram coletados entre os meses de março e abril de 2024 e analisados com o uso de estatística descritiva, proporcionando uma visão objetiva do comprometimento dos policiais. Com o levantamento de informações ao longo da pesquisa e a análise dos dados, foi possível concluir que, apesar do forte orgulho e da significativa ligação dos policiais com a instituição, ainda existem áreas que demandam atenção e aprimoramento. Embora o ambiente profissional exerça uma influência positiva, muitos relataram sobrecarga de trabalho e desafios no alinhamento de valores institucionais. Os relacionamentos interpessoais, tanto com pares quanto com superiores, foram considerados satisfatórios, e a percepção do comprometimento da equipe foi relativamente alta. No entanto, os resultados reforçam a necessidade de investimentos contínuos para fortalecer o comprometimento organizacional e aprimorar a qualidade de vida dos policiais militares, garantindo um desempenho mais eficaz e sustentável.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Gestão pública; Polícia Militar. Rio Grande do Norte.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE MILITARY POLICE OFFICER OF THE STATE OF RN

ABSTRACT: The main focus of this study is to address the organizational commitment of state police officers in the state of Rio Grande do Norte, considering their importance for public safety and the quality of services provided to society. The objective is to analyze the level of commitment of these professionals to the institution and identify the factors that influence this relationship. This study consists of a quantitative and descriptive survey, with results treated statistically, based on data collection carried out through a digital questionnaire available on the *Google Forms* platform. The data were collected between March and April 2024 and analyzed using descriptive statistics, providing an objective view of the commitment of the police officers. By gathering information throughout the research and analyzing the data, it was possible to conclude that, despite the strong pride and significant connection of the police officers with the institution, there are still areas that require attention and improvement. Although the professional environment exerts a positive influence, many reported work overload and challenges in aligning institutional values. Interpersonal relationships, both with peers and superiors, were considered satisfactory, and the perception of team commitment was relatively high. However, the results reinforce the need for continuous investments to strengthen organizational commitment and improve the quality of life of military police officers, ensuring more effective and sustainable performance.

Keywords: Organizational Commitment; Public Management; Military Police.

Recebido em 28 de maio de 2025

Aprovado em 26 de junho de 2025

¹¹ Graduado no curso de Tecnologia em Gestão Pública pelo IFRN/CNAT e 3º SGT da Polícia Militar do RN

¹² Doutora em Gestão Pública, orientadora do artigo e professora do IFRN/CNAT

1 Introdução

A segurança pública é um dos pilares de qualquer sociedade organizada, essencial para garantir o bem-estar e a qualidade de vida dos cidadãos. Nesse contexto, os policiais militares desempenham um papel central, atuando diretamente na manutenção da paz e da ordem pública, conforme previsto na Constituição Federal (Brasil, 1988). Contudo, a natureza exigente e arriscada do trabalho policial impõe grandes desafios, o que torna o comprometimento dos policiais com sua instituição um fator determinante para o bom desempenho das forças de segurança.

O comprometimento organizacional de um policial militar refere-se à sua dedicação, lealdade e identificação com a instituição policial militar para a qual trabalha. Esse comprometimento pode ser dividido em três principais componentes: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento de continuidade (Siqueira, 2008).

Estudos, como os de Siqueira e Gomide Júnior (2004), têm explorado a dinâmica do comprometimento em uma determinada área profissional. Notavelmente, entre os diversos tipos de comprometimento, o afetivo emergiu como um dos mais recorrentes em artigos científicos dedicados a compreender a dedicação emocional dos policiais militares à sua função e às organizações às quais servem (Bastos; Aguiar, 2015).

A manutenção de elevados níveis de comprometimento organizacional é essencial para o funcionamento eficaz das forças policiais, pois promove coesão nas equipes, facilita o cumprimento de missões e fortalece a confiança da comunidade na instituição policial. Reconhecendo essa importância, muitas organizações policiais buscam desenvolver políticas e práticas que incentivem e valorizem o comprometimento dos seus membros. Tais políticas podem incluir, por exemplo, programas de valorização profissional, suporte psicológico e condições de trabalho adequadas, elementos que

influenciam a lealdade e a disposição dos policiais para exercerem suas funções.

Diante da relevância do papel do policial militar e do impacto de seu comprometimento na segurança pública, este estudo tem como objetivo geral revisar a literatura sobre comprometimento organizacional no contexto da polícia brasileira, ao mesmo tempo em que busca compreender como esse comprometimento se manifesta especificamente na Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN). Com essa abordagem, pretende-se contribuir para uma compreensão mais ampla dos fatores que afetam o comprometimento dos policiais e de como esses aspectos se refletem na prática policial e no desenvolvimento de políticas organizacionais (Silva, 2017).

A Polícia Militar, órgão integrante do Sistema de Segurança Pública, tem por missão atuar como polícia ostensiva visando à preservação da ordem pública e à incolumidade das pessoas e do patrimônio (Polícia Militar, 2023; Silva, 2024).

Este artigo está organizado em quatro seções, além da Introdução. A seção de Referencial Teórico aborda os principais conceitos de comprometimento organizacional, apresentando ainda um resumo das publicações recentes na área que envolvem a atuação policial. Em seguida, a Metodologia detalha os procedimentos de coleta e análise de dados adotados na pesquisa. A seção subsequente expõe os resultados obtidos, e, por fim, as conclusões são apresentadas, refletindo sobre os achados e propondo recomendações para futuras pesquisas e para o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

2 Referencial Teórico

Esta seção foi dividida em tópicos a fim de nortear a abordagem adotada. Estes tangenciam aspectos relativos ao conceito e relevância do comprometimento organizacional, assim como pesquisas recentes, da temática, realizadas com policiais militares.

2.1 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional foi inicialmente conceituado por Mowday, Steers e Porter (1979) a partir de uma perspectiva unidimensional que enfatizava a natureza afetiva do vínculo, definindo-o como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se nela.

De um modo geral, o comprometimento pode ser entendido como um forte vínculo do trabalhador com a organização na qual está inserido e com aspectos relacionados a outras finalidades de sua vida como, por exemplo, o trabalho, a carreira, o sindicato, a profissão, entre outros, que produz uma noção de lealdade (Bandeira; Marques; Veiga, 2000). Conforme Senge (1998), os condicionantes do comprometimento organizacional devem ser estimulados pela própria empresa.

De acordo com Siqueira (2008) é um termo que ao longo das décadas, tem assumido diversos conceitos e formatos, o qual reflete a sua natureza dinâmica. A compreensão do comprometimento no trabalho varia significativamente de acordo com as diferentes perspectivas teóricas e contextos organizacionais. Portanto, para a autora, ele não é um conceito estático, mas sim uma ideia que se transforma e se manifesta de maneiras diversas ao longo do tempo e em diferentes contextos.

Siqueira (2008) afirma, ainda, que dentre os vários conceitos de comprometimento notabilizam-se: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento de continuidade. De fato, percebe-se que o conceito de comprometimento tem uma vasta abordagem. Porém, tratando-se de comprometimento organizacional, está totalmente atrelado ao comportamento esperado dos colaboradores para com a organização (Siqueira; Gomide Júnior, 2004).

Segundo Bastos *et al.*, (2011), o comprometimento organizacional apresenta-se vinculado a três componentes: 1. o desejo (comprometimento afetivo); 2. a necessidade (comprometimento instrumental, de continuação ou calculativo); e 3. a obrigação moral (comprometimento normativo). O

comprometimento afetivo é entendido pelos autores como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem uma sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho. A dimensão instrumental envolve a avaliação dos custos associados à saída da organização, tomando por base a magnitude do número de investimentos feito pelo empregado na organização e a falta de alternativas no mercado, enquanto o comprometimento normativo consiste na adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas internalizadas pelos trabalhadores que ocorrem no processo de socialização após a entrada na organização. Deste modo, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria uma combinação desses três componentes em diferentes níveis de intensidade (Bastos *et al.*, 2014).

Desta forma, Organ e Paine (2000), defendem que pessoas comprometidas afetivamente com a organização, são mais motivadas a contribuir para o bom desempenho, e apresentam menor absenteísmo. Quando os colaboradores internalizam os valores e objetivos da organização, eles são mais estimulados na execução de suas tarefas, refletindo no desempenho e no desejo de permanecer na organização (Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2017).

Como forma de retratar a literatura de comprometimento organizacional, foram pesquisados os artigos científicos, publicados entre os anos 2018 e 2023. A opção por esse período foi motivada pela necessidade de abranger as pesquisas mais recentes em periódicos acadêmicos revisados por pares, no portal de periódicos Capes e Google Acadêmico. As palavras-chave utilizadas para tal foram: “comprometimento organizacional” em conjunto com “policia militar” e “Comprometimento organizacional” e “policia militar”.

A busca inicial resultou na identificação de 18 (dezoito) artigos relacionados ao tema. No entanto, após a leitura criteriosa, apenas 8 (oito) foram selecionados para compor a análise final, por estarem alinhados aos objetivos propostos neste

estudo. Os critérios de exclusão consideraram a ausência de foco direto no comprometimento organizacional de policiais militares e a falta de dados empíricos que possibilitassem uma análise

consistente e fundamentada. Os títulos, autores, objetivos e principais achados encontram-se sumarizados no Quadro 01

Quadro 01: Títulos, autores e ano, objetivos e principais achados

Título	Autores e ano	Objetivo	Metodologia	Resultados
A influência das metas de compaixão e autoimagem no comprometimento organizacional: o caso da Polícia Militar do Distrito Federal-DF.	Paulo Henrique Ferreira Alves; Cláudio Vaz Torres; Francisco Guilherme Lima Macedo (2023).	Entender a importância do comprometimento de policiais militares no cumprimento de suas missões, mensurando seus níveis em policiais militares do DF, algumas minúcias de categorias estabelecidas e o papel das metas de compaixão e autoimagem na influência do comprometimento organizacional afetivo.	Uma pesquisa realizada com policiais militares do Distrito Federal dos diversos níveis hierárquicos, em um total de 604 respondentes com a escala de metas de autoimagem e compaixão foi (Crocker e Canevello, 2008; Alves <i>et al.</i> , 2019) e a escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (Bastos; Aguiar, 2015).	Os resultados confirmaram que as metas de compaixão foram positivamente correlacionadas com Comprometimento Organizacional e, após regressão linear, encontrou-se que metas têm efeito significativo em comprometimento organizacional.
Influência da socialização organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um estudo de caso na Polícia Militar de Sergipe-SE.	Daiane Nunes dos Santos; Marley Rosana Melo de Araújo; Erika Cavalcanti Marques (2020).	Analisar a influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional de policiais militares do Estado de Sergipe.	Foram aplicados o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), a Escala de Comprometimento Organizacional e uma ficha de dados sociodemográficos a uma amostra de 270 policiais. Realizada análise fatorial exploratória do ISO, obteve-se estrutura interna constituída por três fatores (Integração à organização - IORG; Domínio de procedimentos e atividades - DPA; Proatividade e competência - P&C).	Os resultados indicaram excelente índice de confiabilidade para a escala utilizada, a qual se constitui por bases afetiva, instrumental e normativa. A análise de regressão múltipla apontou os fatores IORG e P&C como variáveis preditivas dos comprometimentos afetivo e normativo, ainda que não tenha comparado determinação sobre o instrumental. Sintetizando, são a socialização cultural (capitaneada pela instituição) e a socialização movida pelo próprio indivíduo que produzem efeito sobre os vínculos positivos com a organização de trabalho.
Comprometimento Organizacional: O caso policiais militares do 5º Distrito de Polícia Rodoviária Estadual do Comando de Polícia Rodoviária Estadual- 5º DPRE/CPRE / PM-RN.	Flávio Umberto Da Silva Souza (2021).	Identificar o nível de comprometimento organizacional dos policiais militares do 5º Distrito de Polícia Rodoviária Estadual/ CPRE.	Foi utilizado um questionário de 28 afirmações que visa demonstrar o nível dos sentimentos que o colaborador se relaciona com a organização. Que se utilizou como ferramenta a Escala de Comprometimento Organizacional (EBACO) que foi adaptada para atender às demandas do trabalho.	Os resultados apontaram para as dimensões de enfoques afetivos e normativas.

<p>Resiliência como fator de Influência no clima organizacional da Polícia Militar de Pernambuco-PE.</p>	<p>Diego Aron Macêdo Ramos (2023).</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>A exigência do nível superior como influência no desenvolvimento do vínculo de Comprometimento Organizacional: Um Estudo na Polícia Militar de Santa Catarina-SC.</p>	<p>Ana Paula Grillo Rodrigues; Diego Fernandes Ungari; Aline Regina Santos (2020).</p>	<p>Analisar a influência das exigências de formação superior no comprometimento dos policiais militares com a organização. Foi utilizada a literatura que compreende três tipos de vínculo: o vínculo de compromisso, o entrenchamento e o consentimento, delimitando este estudo ao vínculo de “compromisso”.</p>	<p>Realizou-se uma pesquisa survey com aplicação de questionário em formato online, com alcance de uma amostra composta de 6235 policiais militares. Após verificações de inconsistências, foram considerados 6211 questionários válidos.</p>	<p>Dentre os resultados, observou-se que o comprometimento apresenta um aumento sutil após a exigência do ensino superior, assim como os militares com mais de 30 anos de carreira, ou com escolaridade “fundamental”, apresentam o comprometimento mais forte.</p>

<p>A influência dos elementos da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos organizacionais: Estudo de caso na Polícia Militar de Santa Catarina-SC.</p>	<p>Diego Fernandes Ungari (2019).</p>	<p>Investigar como os elementos da cultura organizacional influenciam no desenvolvimento dos vínculos organizacionais. como arcabouço conceitual, utilizou-se a teoria que delimitou o consentimento e o entrincheiramento como novos vínculos organizacionais, além dos estudos clássicos sobre o comprometimento.</p>	<p>Estudo de caso na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. A operacionalização ocorreu por meio da análise documental e bibliográfica, de observação não-participante e de entrevistas semiestruturadas realizadas com 12 policiais em atividade, em Florianópolis. Para a compreensão dos dados levantados, foi utilizada a análise de conteúdo com base no modelo de Bardin (2016).</p>	<p>Foi corroborando o pressuposto de que a cultura organizacional influencia no desenvolvimento dos vínculos organizacionais, uma vez identificado que todos os elementos da cultura, de algum modo contribuem para a percepção dos sujeitos sobre a organização e, assim, queiram manter-se nela por uma relação afetiva, por um sentimento de dever ou necessidade, desenvolvendo em maior ou menor grau o comprometimento, o consentimento e o entrincheiramento.</p>
<p>Fatores motivacionais que influenciam no desempenho do trabalho exercido pelos policiais militares da 1ª CPM do 8º Batalhão de Polícia – Salgueiro-PE.</p>	<p>Marcelo Pereira Alves; Leonardo Rodrigues Ferreira (2018).</p>	<p>Avaliar o desempenho dos Policiais militares na cidade de Salgueiro-PE.</p>	<p>Foi definida uma situação-problema para investigar qual seria a principal hipótese do problema da motivação, buscou-se para tanto, estudar e aplicar as teorias motivacionais dos policiais em suas atividades na abrangência da referida cidade.</p>	<p>Na pesquisa motivacional foram encontradas as razões dos comportamentos pela motivação, essas elevam o grau de compromisso e responsabilidades das praças, fazendo-os alcançar objetivos e eficiência na realização das suas atividades.</p>
<p>Valores humanos, metas de autoimagem e compaixão e comprometimento organizacional na Polícia Militar do Distrito Federal-DF.</p>	<p>Paulo Henrique Ferreira Alves (2018).</p>	<p>Mensurar a relação entre Valores Humanos e Comprometimento Organizacional na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) e o papel mediador das Metas de Autoimagem e Compaixão nesta relação.</p>	<p>Visa medir a relação entre Valores Humanos, utilizando o PVQ-R (Schwartz et al., 2012; Torres <i>et al.</i>, 2016) e o Comprometimento Organizacional Afetivo, por meio da Escala de Comprometimento Organizacional (Bastos & Aguiar, 2015), bem como o possível papel Mediador das Metas de Autoimagem e Compaixão, empregando a Escala de Metas de Autoimagem e Compaixão (Crocker & Canevello, 2008).</p>	<p>Os principais resultados encontraram evidências de validade dos três instrumentos, em especial da Escala de Metas de Autoimagem e Compaixão, que passou pelas fases de tradução e adaptação, Análise Fatorial Exploratória (EFA) e Análise Fatorial Confirmatória (CFA), demonstrando adequação para uso no contexto brasileiro; correlações entre as três variáveis e, por fim; atestaram o poder preditor de Valores Humanos sobre Comprometimento Organizacional, bem como o papel mediador parcial, das Metas de Autoimagem e Compaixão na relação entre as variáveis.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Embora encontrem-se diferentes dimensões do comprometimento nos artigos apontados, foi percebido que os 08 (oito) artigos (Alves, Torres, Macedo, 2023; Santos, Araújo, Marques, 2020; Souza, 2021; Ramos, 2023; Rodrigues, Ungari, Santos, 2020; Ungari, 2019; Alves, Ferreira, 2018; Alves, 2018) trabalham a questão do comprometimento organizacional no tocante à dimensão afetiva (combinada ou não com outras dimensões), buscando o bom relacionamento entre o policial e a instituição. Destes, 02 (dois) artigos (Alves, Torres, Macedo, 2023; Alves, 2018), trabalham também com a escala de metas de autoimagem e compaixão.

Santos, Araújo, Marques, (2020), sugerem investimento em ações que contribuam com o processo de socialização organizacional, especialmente ações voltadas para a percepção e compreensão da cultura organizacional, dos objetivos, relacionamento interpessoal e ações que facilitem o acesso à informações importantes, possibilitando que o membro da força de segurança também busque sua própria socialização e desenvolva competências.

Já Ramos (2023), sinaliza que a falta de confiança na liderança, condições de trabalho insatisfatório, falta de oportunidade e desenvolvimento, desalinhamento de valores levam à falta de comprometimento organizacional (estudos realizados com a Polícia Militar de Caruaru-PE).

Por fim, a análise de Alves e Ferreira (2018) corrobora a importância dos fatores de segurança, com ênfase na remuneração e no reconhecimento. Para a maioria dos policiais entrevistados pelos autores, receber uma remuneração justa e ser reconhecido pelo trabalho são os principais impulsionadores de desempenho em suas funções (Estudo realizado junto à Polícia Militar de Salgueiro-PE).

De modo geral, os artigos perquiridos (Alves, Torres, Macedo, 2023; Santos, Araújo, Marques, 2020; Souza, 2021; Ramos, 2023; Rodrigues, Ungari, Santos, 2020; Ungari, 2019; Alves, Ferreira, 2018; Alves, 2018) apontam que, embora o comprometimento organizacional do policial militar seja considerado satisfatório, há espaço para melhorias.

Entre os aspectos positivos notáveis, destaca-se um profundo e duradouro comprometimento afetivo dos policiais militares com a caserna, apesar das intempéries e críticas frequentes em relação à instituição Polícia Militar demonstrada nos estudos. Esse comprometimento é um testemunho da dedicação e do vínculo emocional que muitos profissionais mantêm com a organização (Nascimento, 2014).

É relevante ressaltar que a manutenção de um equilíbrio entre as necessidades do indivíduo e as expectativas da organização é essencial para que o comprometimento organizacional no ambiente de trabalho seja satisfatório para ambas as partes (Siqueira; Gomide Júnior, 2004).

3 Metodologia

Aqui serão abordados todos os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, descrevendo-se os procedimentos necessários e úteis para analisar e relacionar a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento do policial militar do estado do RN.

Com intuito de tratar da problemática elencada no estudo, foi realizada uma pesquisa de finalidade descritiva. Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características das organizações e da população.

Para alcançar os objetivos propostos e melhor apreciação deste trabalho, foi utilizada uma abordagem quantitativa. Conforme Gil (2010), a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa que utiliza técnicas estatísticas para coletar e analisar dados quantitativos. Ela envolve a medição de variáveis por meio de instrumentos padronizados, como questionários, escalas de avaliação e testes. O principal objetivo da pesquisa quantitativa é produzir resultados que possam ser expressos numericamente e, assim, permitir análises estatísticas objetivas.

Para a coleta de dados sobre o comprometimento organizacional, foram identificadas diversas escalas, conforme apresentado no Quadro 02 (dois) reproduzido a seguir. Quadro 02: Instrumentos de comprometimento organizacional utilizados pelos autores no contexto policial

Instrumento utilizado	Autores que os utilizaram no contexto policial	Sobre o instrumento
Escala de metas de autoimagem e compaixão foi (Crocker; Canevello, 2008), e Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (Bastos; Aguiar, 2015).	Alves, Torres, Macedo, (2023); Alves (2018).	A escala de metas de autoimagem e compaixão foi construída e validada por Crocker e Canevello (2008) e validada por Alves, Torres, Andrade e Montani (2019), contando com dez itens. Por sua vez, a escala de Comprometimento Organizacional Afetivo foi construída e tem evidências de validade apresentadas por Bastos e Aguiar (2015), com doze itens constituídos por frases relacionadas ao comprometimento em uma escala tipo Likert de seis pontos, que variam de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).
Escala de Comprometimento Organizacional (Bastos <i>et al.</i> , 2011), Bastos <i>et al.</i> (2008).	Santos, Araújo, Marques, (2020); Rodrigues, Ungari, Santos, (2020).	Com 22 itens distribuídos de forma a mensurar três dimensões: Afetiva, Instrumental, Normativa. Apresenta, ainda, ficha de dados sociodemográficos, contendo informações sobre o tempo de trabalho na organização, sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos, patente/graduação, função, tempo na função, rendas individual e familiar mensais.
Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), Siqueira <i>et al.</i> (2008).	Souza (2021).	Questionário Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). De acordo com Siqueira <i>et al.</i> (2008), esse instrumento de medida foi aplicado pela primeira vez por Medeiros, em 2003, para mensurar sete bases do comprometimento organizacional, quais sejam: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Este instrumento é formado por 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases.
Modelo de Zanella (2006).	Ramos (2023).	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).
Modelo de Bardin (2016).	Ungari (2019).	A análise de conteúdo de Bardin (2016) foi escolhida para a análise das questões abertas advindas do questionário eletrônico desenvolvido no programa <i>Google Forms</i> . Segundo a autora, esse método é composto por três fases. A saber: 1) A pré-análise; 2) A exploração

		do material; 3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2016, p. 125).
Modelo de Likert (1932).	Alves; Ferreira, (2018).	O modelo Likert de cinco pontos é uma escala de avaliação que utiliza cinco níveis de resposta, indo desde discordância total até concordância total. Cada ponto na escala é associado a um número, normalmente de 1 a 5, para simplificar a análise dos dados. Essa abordagem é comumente empregada em pesquisas para medir atitudes e opiniões, proporcionando uma forma simples e quantificável de coletar informações.

Fonte: Dados da pesquisa

Essas escalas possibilitaram uma abordagem ampla na avaliação do comprometimento organizacional dos participantes, abrangendo os aspectos físicos, emocionais e sociais do seu vínculo com a organização no ambiente de trabalho. A escala de comprometimento organizacional, proposta por (Bastos *et al.*, 2011), foi escolhida como instrumento de avaliação neste estudo por ser a mais recorrente entre os trabalhos analisados, além de apresentar

4 Análise dos Resultados

Nesta seção, apresentam-se os principais resultados do levantamento de campo, cuja coleta de dados foi conduzida por meio de um questionário digital, disponível na plataforma *Google Forms*, sobre o comprometimento organizacional do policial militar do estado do RN, com base na Escala de Comprometimento Organizacional proposta por (Bastos *et al.*, 2011).

4.1 Aspectos Gerais

O universo da pesquisa inclui 262 policiais militares entrevistados entre os sexos masculino e feminino das áreas operacional (73,3%) e administrativa (26,7%). A análise dos resultados revela uma série de aspectos importantes sobre a amostra e a satisfação dos policiais militares em relação ao seu trabalho.

Inicialmente, observa-se uma maioria masculina na análise, com 96,6% dos participantes

sólida fundamentação teórica e ampla aplicação no contexto das organizações policiais.

Para a aquisição das informações necessárias, foi conduzida a coleta de dados por meio de um questionário digital disponível na plataforma *Google Forms*, com os resultados sendo registrados e submetidos nos meses de março e abril de 2024. Os dados foram posteriormente analisados usando estatística descritiva no *software Microsoft Office Excel*.

sendo do sexo masculino. Já era esperado que houvesse poucas respostas do sexo feminino, pois ainda é comum encontrar essa disparidade em instituições militares. Observa-se que a entrada tardia das mulheres nessas corporações é resultado de uma intersecção de fatores históricos, culturais e da escassez de concursos nos últimos anos. No entanto, recentemente, as mudanças sociais, especialmente a ampliação das mulheres no mercado de trabalho, têm alterado significativamente o cenário atual. Tais alterações podem ser percebidas nos próprios editais (Silva, 2024).

Conforme o Edital de Concurso Público No 003/2018 – SEARH/PMRN, foram oferecidas 938 vagas para homens e apenas 62 para mulheres. Já na segunda turma do curso de formação de praças, convocada em 2 de janeiro de 2021, houve a admissão de 297 aprovados adicionais, sendo 96 homens e 201 mulheres. Com isso, o estado do RN aumentou seu efetivo militar com 1.034 homens e 263 mulheres, totalizando 1.279 novas praças (Oliveira *et al.*, 2023). Dias (2018) refere-se ao

esforço contínuo da PMRN em implementar diversas iniciativas ao longo do tempo, como a criação do quadro de oficiais femininas em 1987 e o estabelecimento do quadro de praças femininas em 1990.

Em relação ao quesito faixa etária, observa-se uma faixa etária média de 44 anos (coeficiente de variação de aproximadamente 12%). Dito isso, é percebido que uma parte significativa do efetivo é, de forma mais homogênea, composta por combatentes mais experientes e com uma trajetória considerável na carreira policial. Tal resultado é reforçado pelo tempo de serviço médio de 19 anos (resultado este mais heterogêneo com o coeficiente de variação de 33%), evidenciando que boa parte já possui uma vasta experiência profissional para lidar com as demandas do seu ofício.

Tais resultados se devem ao fato de que, anteriormente ao ano de 2019, o último concurso público para contratação de novos soldados da Polícia Militar do RN foi realizado em 2005. Os últimos aprovados neste concurso foram convocados em 2009 e contratados em 2010, o que causou um grande déficit no quadro efetivo da instituição (Araújo *et al.*, 2023). Contudo, segundo Rodrigues, Ungari, Santos (2020) o tempo mais alto na instituição provê também aspectos positivos, dado que, os policiais que têm mais de 30 anos de serviço (3,4% da presente amostra), demonstram uma forte ligação com a instituição. Após décadas de dedicação em uma profissão exigente, tanto fisicamente quanto psicologicamente, é provável que tenham absorvido profundamente os valores e regras da cultura organizacional militar. Isso resultou em vínculos sólidos dentro da corporação, baseados nos princípios da disciplina e hierarquia (Silva, 2017).

Sugere-se implementar um programa de emparelhamento, mentoria e capacitação entre policiais mais experientes e novatos, promovendo a transferência de conhecimento e experiência para lidar de forma mais eficaz com as demandas do trabalho, e valorizando a contribuição de seus profissionais e promovendo um ambiente de

trabalho colaborativo e enriquecedor para toda a força policial.

O quesito estado civil dos policiais militares revela que a maioria é casada, com 79,4% dos participantes da pesquisa nesta categoria. De acordo com os estudos de Perlin (2006), isso pode ser parcialmente explicado pelo fato de que o casamento e a família desempenham um papel fundamental na percepção de qualidade de vida pessoal e social do policial militar. Cappelle e Melo (2010) em suas pesquisas, defendem que na carreira militar é comum que os membros formem casais, o que fortalece os laços dentro da instituição. Ter um parceiro para compartilhar emoções, resolver problemas e dividir os custos financeiros pode contribuir para uma melhor qualidade de vida entre os militares da corporação. Nesse sentido, sugere-se a implementação de políticas de apoio familiar para policiais militares casados, visando equilibrar as exigências profissionais e familiares.

Por fim, no quesito escolaridade, há uma predominância de graduados (30,9%), seguido de ensino médio completo (26%), graduação incompleta (18,7%) e especialização completa (17,2%). Percebe-se que a partir do concurso de 2018, ocorreu uma mudança significativa na PMRN, pois se passou a exigir a Conclusão do ensino superior para ingresso na corporação (Polícia Militar do Rio Grande do Norte, 2023).

Supõe-se que a prerrogativa não apenas trate do ingresso de profissionais de maior escolaridade, mas, também demonstra uma busca institucional por qualificação profissional e incentivo para que estes busquem aprimoramento constante, representando um progresso, indicando um esforço contínuo para melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Essa melhoria é embasada não apenas na experiência prática, mas também em dados científicos, o que contribui para um entendimento mais aprofundado da realidade, tanto profissionalmente quanto como membros da sociedade (Oliveira *et al.*, 2023).

4.2 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional dos policiais militares do Rio Grande do Norte é crucial para a eficiência e coesão dentro da corporação. Este conceito abrange o nível de dedicação, identificação com os valores institucionais e interesse no progresso da organização por parte dos profissionais. Compreender e fomentar um alto grau de comprometimento não só fortalece a motivação e o desempenho dos policiais, mas também contribui significativamente para a segurança pública

e para a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

A Tabela 01 apresenta os resultados da Escala de comprometimento organizacional, proposta por (Bastos *et al.*, 2011), escolhida por sua ampla utilização nos estudos analisados. A escala avalia o grau de identificação e envolvimento dos policiais com a organização, abordando aspectos como orgulho, alinhamento de valores, inspiração no trabalho e vínculo afetivo

Tabela 01 - Escala de comprometimento organizacional de integrantes da PMRN

Questionamento	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	4,23	1,54	0,36
Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	4,06	1,45	0,36
Sinto os objetivos da minha organização como se fossem os meus.	3,53	1,49	0,42
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	3,27	1,46	0,45
A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	2,98	1,29	0,43
Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	3,49	1,46	0,42
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	3,51	1,45	0,41
Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	4,26	1,49	0,35
Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	3,42	1,38	0,40
Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	4,29	1,43	0,33
Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	2,92	1,47	0,50
Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	3,34	1,48	0,44

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O comprometimento organizacional dos policiais militares do Rio Grande do Norte revela elementos importantes para a eficiência e coesão da corporação, sobretudo no que se refere ao orgulho de pertencer à instituição e à valorização da imagem organizacional. Os resultados desta pesquisa demonstram que os participantes expressam elevado nível de orgulho em integrar a PMRN, frequentemente mencionando a corporação de

forma positiva em seus círculos sociais. Esse sentimento de pertencimento reflete uma percepção institucional fortalecida e uma identidade profissional bem consolidada.

Tais achados convergem com os estudos de Alves, Torres e Macedo (2023) e de Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), que associam altos níveis de comprometimento afetivo a maior envolvimento e menor rotatividade nas organizações. Além disso, ao comparar com o

estudo de Santos, Araújo e Marques (2020), observa-se que a PMRN apresenta um desempenho semelhante ou superior quanto ao vínculo emocional dos policiais com a instituição, embora ainda enfrente desafios em outras dimensões do comprometimento. Portanto, o sentimento de orgulho e reconhecimento institucional não apenas confirma tendências identificadas em outras corporações, mas também indica um cenário favorável para o fortalecimento de políticas voltadas à motivação e ao engajamento profissional.

Nesse sentido, conforme argumenta Abdoral (2021), o orgulho e a satisfação dos policiais podem ser atribuídos a diversos fatores positivos que fortalecem sua resiliência e dedicação. Entre esses fatores, destacam-se o senso de propósito e contribuição, a vocação e identidade profissional, a solidariedade e apoio dos colegas, a satisfação na resolução de problemas e o reconhecimento da comunidade. Esses elementos reforçam a percepção positiva da organização e contribuem diretamente para o engajamento nas atividades diárias.

Apesar desse cenário positivo, observa-se que a sintonia entre os objetivos individuais dos policiais e os institucionais ainda não é homogênea. Muitos reconhecem que a corporação incentiva seu desempenho, mas também relataram dificuldades em alinhar plenamente suas metas pessoais aos propósitos da organização. Tal descompasso pode estar ligado a falhas na comunicação interna ou ao ambiente organizacional, o que compromete o engajamento pleno dos profissionais.

Diante disso, Santos, Araújo e Marques (2020) ressaltam que o fortalecimento do comprometimento organizacional exige ações voltadas à socialização institucional. Iniciativas como o fortalecimento das relações interpessoais, maior clareza sobre os objetivos organizacionais e acesso facilitado à informação podem ajudar a reduzir as lacunas percebidas, integrando melhor os profissionais à cultura da corporação.

Esse aspecto é reforçado pelos dados que apontam falta de plena congruência entre os valores individuais e os institucionais. No entanto, o

significado simbólico de “ser policial” permanece como importante fator identitário. Mesmo diante de possíveis desalinhamentos, o vínculo emocional com a profissão mantém-se elevado, o que atesta a resiliência e o senso de missão dos profissionais.

De acordo com Nascimento (2014), esse vínculo afetivo é sustentado pelo reconhecimento do papel social da corporação na vida dos policiais, o que contribui para a manutenção do comprometimento organizacional. Esse sentimento de pertencimento é uma âncora importante frente aos desafios cotidianos da função.

Outro ponto que reforça esse comprometimento é o interesse demonstrado pelo futuro da corporação. Mesmo diante de críticas ou limitações internas, os policiais demonstram preocupação genuína com o desenvolvimento institucional. Essa postura está alinhada ao que destacam Siqueira e Gomide Júnior (2004), ao defenderem que o equilíbrio entre expectativas pessoais e institucionais é essencial para a consolidação do comprometimento organizacional.

Ainda assim, a adesão às normas organizacionais mostrou-se moderada, apontando para a necessidade de políticas mais participativas e abertas ao diálogo. Estratégias que incentivem o envolvimento ativo dos policiais na formulação e revisão de normas podem tornar a cultura institucional mais inclusiva e aderente às realidades do efetivo.

Mesmo com essas limitações normativas, muitos policiais demonstraram empatia e responsabilidade pelos desafios da instituição. Conforme observam Organ e Paine (2020), indivíduos com comprometimento afetivo tendem a contribuir com o bom desempenho da organização. Isso sugere que, na PMRN, os vínculos afetivos e normativos atuam em conjunto, fortalecendo o engajamento profissional.

Por fim, como apontam Lizonete, Verdinelli e Nascimento (2017), a assimilação dos valores institucionais é essencial para o desempenho e para o desejo de permanência na organização. Quando os policiais compreendem e compartilham os

princípios da corporação, sua atuação torna-se mais engajada e eficiente.

Em síntese, embora o orgulho e o vínculo afetivo sejam notadamente altos entre os policiais militares da PMRN, ainda existem desafios a superar no que se refere ao alinhamento de valores e práticas institucionais. Investir em uma cultura organizacional mais participativa e sensível às necessidades do efetivo é fundamental para fortalecer o comprometimento e ampliar os resultados institucionais.

5 Considerações Finais

Os resultados apontam que os policiais militares do Rio Grande do Norte demonstram um elevado comprometimento organizacional, perceptível pelo orgulho em pertencer à corporação e pelo forte vínculo emocional com a instituição. Esse comportamento é considerado alto quando comparado a estudos semelhantes realizados em outras polícias militares, reforçando o papel da PMRN como elemento central na identidade profissional de seus integrantes e como referência de valorização no serviço público de segurança.

No entanto, os resultados também evidenciam desafios importantes, como a necessidade de maior alinhamento entre os valores e normas institucionais e as percepções individuais dos policiais. Embora muitos profissionais demonstrem interesse genuíno pelo futuro da corporação, a aceitação de algumas práticas e políticas organizacionais ainda é moderada, o que pode impactar o desempenho e o engajamento em longo prazo.

Esse cenário aponta para a importância de estratégias que promovam uma cultura

organizacional mais participativa, com maior diálogo entre os gestores e os policiais, de forma a ajustar expectativas e valores. A valorização do trabalho policial, aliada a políticas institucionais que reforcem a identificação com os objetivos da corporação, pode potencializar ainda mais o comprometimento e a motivação dos profissionais.

Os resultados reforçam a relevância do comprometimento organizacional para a eficiência e a coesão da corporação, mas indicam que há espaço para melhorias que podem fortalecer a relação entre os policiais e a instituição. Investir nesse alinhamento é fundamental para garantir um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente, contribuindo para a excelência dos serviços prestados à sociedade.

Este estudo evidencia a importância do comprometimento organizacional do policial militar, contribuindo para futuras pesquisas. Destaca a necessidade de considerar os anseios da categoria e reforça a relevância de estudos adicionais sobre o tema. Além disso, aborda desafios enfrentados pelos policiais e sugere estratégias para melhorar seu bem-estar e engajamento no trabalho.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações metodológicas, especialmente pelo fato de a coleta de dados ter sido realizada por meio de questionários distribuídos em grupos online de policiais militares do RN, o que restringiu o controle sobre a abrangência e resultou em participação voluntária.

Reconhecendo as limitações naturais de escopo, sugere-se que estudos futuros ampliem a amostragem e aprofundem a análise sobre o comprometimento organizacional no contexto policial, buscando uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam esse vínculo.

Referências

ALVES, Paulo Henrique Ferreira. **Valores humanos, metas de autoimagem e compaixão e comprometimento organizacional na polícia militar do Distrito Federal**, 2018.

ALVES, PHF; TORRES, CV; MACEDO, FGL A influência das metas de compaixão e autoimagem no comprometimento organizacional: o caso da Polícia Militar do Distrito Federal. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, [S. l.], v. 6, pág. 20907–20922, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n6-141. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/61016>. Acesso em: 6 dez 2023.

ARAÚJO, Wanderson Alves *et al.* ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA VIOLÊNCIA E DO FORTALECIMENTO DE FACÇÕES CRIMINOSAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE ENTRE 2017 E 2019. **Revista de Segurança Pública Vigilantis Semper**, v. 3, n. 04, p. 59-70, 2023.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 133-157, 2000.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 133-157, 2000.

BASTOS, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. A., Macambira, M. O. Borges -Andrade, J. E. **Vínculos dos indivíduos com a organização**: Análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162, 2014.

BASTOS, A. V. B., Pinho, A. P. M., Aguiar, C. V. N., Menezes, I. G. **Comprometimento organizacional**: Aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: Zanelli, J. C., Silva, N., Tolfo, S. R. (Orgs.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 145-160, 2011.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENANPAD, 20., Angra dos Reis, 1996. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. p. 289-309, 1996.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.> Acesso em: 19 nov-2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

DANTAS, Ângelo Mário de Azevedo. **Cronologia da Polícia Militar do Rio Grande do Norte: 175 anos de história—1834 a 2009**. Natal: **Edição do Autor**, v. 1, 2010.

FERREIRA, Leonardo Rodrigues; ALVES, Marcelo Pereira. Fatores motivacionais que influenciam no desempenho do trabalho exercido pelos policiais militares da 1ª CPM do 8º Batalhão de Polícia - Salgueiro/PE. **Revista hum@nae**, v. 12, n. 2, 2018.

FERREIRA, Patricia Itala Ferreira, **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**, Rio de Janeiro: GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/pageid/0>. Acessado em: 11 out 2023.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

NASCIMENTO, T. G. **Desempenho Profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial.** Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/178>. 08 nov 2023.

ORGAN, D. W.; PAINE, J. B. A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 14, p. 337-368, 2000.

Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte: Polícia Militar - RN. *In: Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte: Polícia Militar-RN.* 10186 KB. Natal-RN: PM/ASSECOM, 27 set 2023. Disponível em:<http://www.pm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=2400&ACT=null&PAGE=0&PARM=null&LBL=Hist%C3%B3ria>. Acesso em: 27 set 2023.

RAMOS, Diego Aron Macedo. **Resiliência como fator de influência no clima organizacional da Polícia Militar de Pernambuco.** Trabalho de Conclusão de Curso, 2023.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo *et al.* A EXIGÊNCIA DO NÍVEL SUPERIOR COMO INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DO VÍNCULO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo na Polícia Militar de Santa Catarina.. **XXIII SEMEAD Seminários em Administração**, Florianópolis-SC, p. 1-16, nov 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P B. **Metodologia de Pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Daiane Nunes dos; ARAÚJO, Marley Rosana Melo de; MARQUES, Erika Cavalcanti. Influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional: um estudo de caso na Polícia Militar de Sergipe. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 4, 2020.

SILVA, João Batista da. **Formação policial-militar: diagnósticos e perspectiva.** Natal, Manimbu, 2017.

SILVA, João Batista da. **Polícia Militar do Rio Grande do Norte: fatos históricos e desafios contemporâneos.** Natal, SESC, 2024.

SIQUEIRA, M. M. M., & Gomide Júnior, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** Em J. C. Zanelli, J. E. Borges Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.* (pp. 300-330) Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão / Mirlene Maria Matias Siqueira (org).** – Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, Flávio Umberto da Silva. **Comprometimento organizacional: o caso policiais militares do 5º Distrito de Polícia Rodoviária Estadual do Comando de Polícia Rodoviária Estadual-5º DPRE/CPRE/PM RN.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021.

UNGARI, Diego Fernandes. A influência dos elementos da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos organizacionais: Estudo de caso na polícia militar de Santa Catarina. **A influência dos elementos da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos organizacionais:** Estudo de caso na polícia militar de Santa Catarina, Florianópolis, Sc, P. 1-143, 4 Jul 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, John A; HOLLENBK, John R.. **Comportamento Organizacional: criando vantagens competitivas.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.