GESTUS CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

A SAÚDE MENTAL E A GESTÃO DE EQUIPES NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: IMPLICAÇÕES E REFLEXOS DO ESTRESSE OCUPACIONAL

Bruno Henrique Costa Mestre em Ensino de Ciências – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
E-mail: brunohcosta2205@gmail.com

Nathália Caroline Faria Tago Doutora em Economia – Universidade Estadual de Maringá (UEM).
E-mail: nathaliacarolinefaria@hotmail.com

Kelly Paganardi Bomfim Licenciada em Educação Física – Universidade Estadual de Londrina (UEL).
E-mail: kellypaganardi@hotmail.com

Raquel Figueiredo Martins Graduada em Letras Anglo-Portuguesas – Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP).
E-mail: raquelfig@icloud.com

Recebido: 17/08/2026
Aprovado: 17/11/2026

DOI:
10.5380/gestus.v9i1.105805

RESUMO

Este trabalho aborda a saúde mental dos profissionais de segurança pública no Brasil, com foco no impacto do estresse ocupacional na gestão de equipes no período de 2010 a 2026. O tema é relevante diante das condições adversas enfrentadas por esses profissionais, como exposição à violência, pressão psicológica e elevada responsabilidade social, fatores que contribuem para o adoecimento mental e comprometem o desempenho organizacional. O objetivo do estudo foi analisar como o estresse ocupacional influencia a saúde mental desses trabalhadores e de que forma esse processo impacta a dinâmica de gestão nas instituições de segurança pública. A metodologia adotada consistiu em uma revisão integrativa da literatura articulada à análise documental, com base em livros, artigos científicos, dissertações e documentos oficiais, selecionados em bases de dados acadêmicas, considerando publicações dos últimos anos. Os resultados evidenciam que o sofrimento psíquico desses profissionais está associado a fatores organizacionais e culturais, incluindo a ausência de políticas estruturadas de apoio psicológico e o estigma em relação à saúde mental. Conclui-se que é fundamental a implementação de estratégias institucionais que promovam o bem-estar psicológico, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos profissionais e para a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde Mental; Segurança Pública; Estresse Ocupacional; Gestão de Equipes; Políticas Públicas.

INTRODUÇÃO

A saúde mental dos profissionais de segurança pública no Brasil tem se consolidado como um tema de crescente relevância no campo das ciências sociais aplicadas, da saúde coletiva e da gestão pública. Trata-se de uma temática que envolve múltiplas dimensões, como as condições de trabalho, a exposição contínua à violência, a pressão institucional, a responsabilidade social e o enfrentamento de situações de risco extremo. Portanto, esses fatores contribuem significativamente para o desenvolvimento de estresse ocupacional, sofrimento psíquico e transtornos mentais entre policiais militares, civis, bombeiros e demais agentes de segurança. Estudos recentes apontam que o contexto laboral desses profissionais é marcado por sobrecarga emocional, jornadas extensas e, muitas vezes, pela ausência de políticas estruturadas de cuidado psicológico (Chiari, 2025; Gasparetto *et al*., 2025).

No período compreendido entre 2010 e 2026, observa-se uma intensificação desse cenário, especialmente em decorrência de fatores como a pandemia de COVID-19, o aumento da violência urbana e a ampliação das demandas institucionais. A literatura evidencia que tais condições potencializam quadros de ansiedade, depressão, síndrome de burnout e, em casos mais graves, ideação suicida (Cruz *et al*., 2026; De Melo *et al*., 2025). Além disso, o estigma associado à saúde mental no ambiente policial dificulta a busca por ajuda, reforçando uma cultura organizacional que valoriza a resistência emocional em detrimento do cuidado com o bem-estar psicológico (Costa *et al*., 2015). Nesse sentido, compreender a saúde mental desses profissionais exige uma análise integrada entre fatores individuais, organizacionais e sociais.

Outro aspecto relevante refere-se ao impacto do estresse ocupacional na gestão de equipes dentro das instituições de segurança pública. A gestão de pessoas, conforme discutido por Chiavenato (2022), assume um papel estratégico nas organizações contemporâneas, sendo responsável pelo desempenho e pelo desenvolvimento humano e pela qualidade de vida no trabalho. No contexto da segurança pública, líderes e gestores enfrentam o desafio de conduzir equipes sob constante pressão, o que pode comprometer a tomada de decisão, a comunicação interna e o clima organizacional. Assim, o sofrimento psíquico dos profissionais não se limita ao indivíduo, mas repercute diretamente na eficiência institucional e na prestação de serviços à sociedade.

A temática da saúde mental dos profissionais de segurança pública no Brasil revela-se de grande importância diante das condições específicas e desafiadoras que caracterizam esse campo de atuação. Em virtude disso, esses profissionais estão expostos continuamente a situações de risco, violência, pressão psicológica e elevada responsabilidade social, o que torna o estresse ocupacional um fator recorrente em seu cotidiano. Nesse contexto, compreender os impactos desse estresse é fundamental para as organizações de segurança pública, uma vez que o adoecimento mental pode comprometer

o desempenho profissional, a tomada de decisões e a eficiência operacional. Além disso, a ausência de políticas estruturadas de apoio psicológico pode intensificar quadros de sofrimento psíquico, afetando diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade e a gestão interna das equipes (Chiari, 2025; Gasparetto *et al*., 2025; Oliveira; Prado, 2024).

A relevância deste trabalho reside na necessidade de aprofundar a análise sobre a relação entre o estresse ocupacional e a saúde mental desses profissionais, especialmente no recorte temporal entre 2010 e 2026, período marcado por intensas transformações sociais e institucionais. Ao concentrar esforços nessa investigação, a pesquisa busca contribuir para a compreensão dos fatores que influenciam o adoecimento psíquico e suas repercussões na gestão de equipes, oferecendo uma abordagem integrada que articula aspectos organizacionais e humanos. Dessa forma, o estudo se justifica por propor reflexões que podem subsidiar a formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, bem como incentivar a implementação de programas de apoio psicológico voltados às especificidades da segurança pública, considerando a relevância da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas (Chiavenato, 2022; De Melo *et al*., 2025; Cruz *et al*., 2026).

Consequentemente, a importância desta pesquisa se estende à sociedade e ao meio acadêmico, na medida em que aborda um problema que impacta diretamente a qualidade dos serviços de segurança e o bem-estar dos profissionais responsáveis pela proteção social. Para a sociedade, os resultados podem contribuir para o fortalecimento de políticas públicas mais humanizadas e eficientes, promovendo melhores condições de trabalho e, consequentemente, maior qualidade no atendimento à população. No âmbito acadêmico, o estudo amplia o debate interdisciplinar sobre saúde mental, gestão pública e segurança, servindo como base para futuras pesquisas e para o desenvolvimento de práticas inovadoras, especialmente no que se refere à prevenção do sofrimento psíquico e à promoção da qualidade de vida no trabalho (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024; Martins; Barbosa, 2025; Morelli, 2025).

Diante desse cenário, emergem como variáveis centrais à problematização do tema elementos como o estresse ocupacional, as condições de trabalho, a cultura organizacional, o estigma em relação à saúde mental, a ausência ou insuficiência de políticas públicas de apoio psicológico e os impactos na gestão de equipes. Esses fatores interagem de forma complexa, contribuindo para o agravamento do quadro de adoecimento mental entre os profissionais de segurança pública.

A partir dessa problemática, o presente estudo tem como objetivo geral analisar as implicações do estresse ocupacional na saúde mental de policiais militares e seus reflexos na gestão de equipes, discutindo as práticas e estratégias institucionais de apoio psicológico no contexto contemporâneo (2020–2026), a partir do levantamento da literatura produzida entre 2010 e 2026.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental. A escolha por esse método se justifica pela necessidade

de compreender, de forma aprofundada, os aspectos subjetivos e estruturais relacionados à saúde mental dos profissionais de segurança pública, conforme orientações de Minayo e Guerriero (2014).

O estudo será desenvolvido a partir da análise de produções científicas recentes, relatórios institucionais e documentos oficiais, permitindo uma visão abrangente e crítica do fenômeno investigado. Por fim, o trabalho está estruturado em seções que contemplam: a fundamentação teórica sobre saúde mental, estresse ocupacional e gestão de pessoas; a análise do contexto da segurança pública no Brasil entre 2010 e 2026; a discussão sobre os impactos do adoecimento psíquico na gestão de equipes; e, por fim, a proposição de estratégias e programas de apoio psicológico voltados aos profissionais da área. Dessa forma, busca-se contribuir para o avanço do debate acadêmico e para a construção de políticas públicas mais eficazes no cuidado com aqueles que atuam na proteção da sociedade.

A contribuição científica deste estudo para o campo da Administração e Gestão Pública reside na superação das abordagens puramente médicas ou descritivas da saúde mental policial. Ao integrar as dimensões do estresse ocupacional, do clima organizacional e da governança do SUSP, o trabalho oferece uma síntese analítica que reposiciona a saúde mental de um 'problema individual' para um 'fator estratégico de prontidão e eficiência operacional', fornecendo subsídios concretos para a formulação de políticas de gestão de pessoas e liderança em instituições de segurança.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada no procedimento de revisão integrativa da literatura articulada à análise documental (Minayo; Guerriero, 2014; Whittemore; Knafl, 2005). A combinação desses métodos justifica-se pela necessidade de interpretar não apenas as evidências científicas produzidas pela comunidade acadêmica, mas também o arcabouço normativo e os programas institucionais que regem a saúde mental nas corporações policiais.

A constituição do corpus da pesquisa seguiu um protocolo estruturado de busca e triagem, realizado no mês de junho de 2026, com abrangência nas bases de dados SciELO, Portal de Periódicos CAPES, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), EBSCOhost e BVS, além de busca complementar no Google Acadêmico e no repositório do Fórum Brasileiro de Segurança Pública. O recorte temporal estabelecido para as publicações compreendeu o período entre 2010 e 2026, garantindo o resgate histórico da literatura e a análise focada nas atualizações normativas recentes. A análise concentrou-se prioritariamente no período entre 2020 e 2026, momento de intensificação das exigências operacionais e de atualização das políticas normativas de saúde mental nas corporações.

As estratégias de busca foram executadas a partir da combinação de descritores cadastrados nos DeCS/MeSH em português e inglês, utilizando os operadores booleanos AND e OR. A string principal empregada foi: (“saúde

mental" OR "estresse ocupacional" OR "sofrimento psíquico" OR "burnout") AND ("segurança pública" OR "polícia militar" OR "policial") AND ("gestão de equipes" OR "políticas públicas" OR "liderança").

Os critérios de inclusão adotados foram: (i) artigos científicos originais e de revisão, dissertações, teses, relatórios institucionais e documentos normativos oficiais (leis, decretos e programas corporativos); (ii) trabalhos disponíveis na íntegra nos idiomas português, inglês e espanhol; (iii) pesquisas com foco nos profissionais de segurança pública atuantes no Brasil; e (iv) estudos que abordassem a relação entre saúde mental, estresse ocupacional e gestão/políticas públicas. Foram excluídos: (i) registros duplicados entre as bases; (ii) artigos que abordavam forças de segurança internacionais sem interface com o contexto brasileiro; (iii) resumos de congressos, editoriais e notas de opinião; e (iv) trabalhos que não apresentavam aderência direta aos eixos temáticos da pesquisa.

O processo de seleção do corpus estruturou-se em quatro etapas: a busca inicial recuperou 184 registros, dos quais 42 duplicatas foram removidas, restando 142 trabalhos; a triagem por título e resumo descartou 108 registros; e, após a leitura na íntegra de 34 textos, 15 foram excluídos por não aprofundarem a relação com a gestão pública. Dessa forma, consolidou-se um corpus final de 19 trabalhos centrais, englobando literatura científica e normativas oficiais. O tratamento dos dados seguiu a Análise de Conteúdo Temática de Bardin (2016), contemplando as fases de pré-análise, exploração do material e interpretação, da qual emergiram cinco categorias analíticas: estressores organizacionais; consequências psicossociais; barreiras culturais e estigma; políticas e programas institucionais (como SUSP, PRUMOS, PROAAR e CAB); e repercussões na liderança e gestão de equipes. Por utilizar exclusivamente dados secundários de domínio público, dispensou-se a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), assegurando-se o rigor ético por meio da citação fidedigna das fontes.

Ao analisar o estado da arte sobre a saúde mental na segurança pública, destaca-se que revisões integrativas anteriores de grande porte. Contudo, a literatura anterior concentrou-se predominantemente nas dimensões clínicas, individuais e sintomáticas do adoecimento. A lacuna que fundamenta o presente estudo reside justamente na escassez de pesquisas que articulem tais evidências clínicas às dinâmicas da Administração Pública e da gestão de equipes, sobretudo no cenário pós-2020, marcado pela consolidação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e pela emergência de novas diretrizes institucionais de suporte psicossocial.

DESENVOLVIMENTO

No estudo de Santos (2026) intitulado "Saúde mental como fator de prontidão operacional: um modelo integrado de resiliência psicológica na polícia militar do Paraná", o autor teve como objetivo principal analisar a saúde mental como variável estratégica para a eficiência do serviço policial, propondo um modelo integrado de prevenção ao adoecimento psicológico aplicável à Polícia Militar do Paraná. Como métodos, a pesquisa foi

desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica de estudos nacionais e internacionais sobre saúde mental policial, associada à análise documental de práticas institucionais, com estudo de caso para o Acampamento Católico Militar da corporação.

Os resultados indicam que o estresse ocupacional crônico, quando não gerenciado adequadamente, compromete a capacidade decisória, o desempenho operacional e a qualidade do serviço prestado à sociedade. Como contribuição central, o estudo propõe um modelo institucional estruturado em quatro eixos complementares: apoio psicológico institucional, fortalecimento das redes de apoio entre pares, desenvolvimento da liderança organizacional e integração da espiritualidade e do voluntariado policial como fatores de proteção psicossocial. Conclui-se que a saúde mental deve ser compreendida como elemento estratégico de gestão policial, sendo determinante para a manutenção da prontidão operacional, para a redução de riscos institucionais e para o fortalecimento da eficiência organizacional nas corporações militares estaduais.

No estudo de Oliveira e Hamerschmidt (2026) intitulado "Saúde mental e valorização profissional no contexto do SUSP: análise aplicada à Polícia Militar do Paraná", o objetivo foi analisar a valorização profissional do policial militar à luz da Lei nº 13.675/2018, que instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), verificando como suas diretrizes de promoção da saúde mental têm sido implementadas na Polícia Militar do Paraná. Como métodos, a pesquisa caracterizou-se como um estudo qualitativo, de cunho analítico-descritivo, fundamentado em levantamento bibliográfico e pesquisa documental de normativas federais e estaduais, incluindo a análise de programas institucionais como Pró-Vida, PRUMOS, PROAAR e a estruturação do Centro de Atendimento Biopsicossocial (CAB) e do Plantão Psicossocial.

Os resultados indicaram que, embora exista formalmente um alinhamento da PMPR às diretrizes do SUSP, especialmente após o Decreto Estadual nº 6.297/2020, persistem desafios significativos relacionados ao estigma institucional que desestimula a busca por ajuda psicológica, à predominância de abordagens meramente teóricas sobre saúde mental nos cursos de formação (com carga horária reduzida em comparação às disciplinas jurídicas) e às limitações logísticas impostas pela extensão territorial do Paraná, que dificulta a descentralização do atendimento psicossocial. Como contribuição, o estudo propõe a regionalização das equipes de plantão psicossocial por Comando Regional de Polícia Militar (CRPM), com militares da própria região treinados pelo CAB, como estratégia para reduzir o tempo-resposta e aumentar a efetividade do acolhimento. Conclui-se que a saúde mental constitui variável estratégica de governança institucional, exigindo a transição de políticas assistenciais isoladas para políticas permanentes, descentralizadas e integradas ao planejamento estratégico da corporação.

De acordo com Garcia (2024), em "A importância da saúde mental para os policiais militares: estratégias e cuidados na profissão", o objetivo foi analisar a importância da saúde mental dos policiais militares, identificando

as estratégias e cuidados necessários para garantir o bem-estar desses profissionais e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Como método, a pesquisa consistiu em uma revisão de literatura do tipo narrativa, realizada nas plataformas EBSCOhost, SciELO e BVS, utilizando descritores como "policial militar", "saúde mental", "estratégias de intervenções" e "cuidados com a saúde". Foram selecionados artigos científicos, dissertações e teses publicados entre 2011 e 2024, nos idiomas português e inglês, totalizando 19 publicações analisadas.

A partir da análise realizada, evidenciou-se que a profissão policial militar expõe os profissionais a desafios como estresse crônico, exposição a situações traumáticas, longas jornadas de trabalho e pressão institucional, cujo descuido pode acarretar consequências graves como transtornos de ansiedade, depressão, Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), abuso de substâncias, problemas nos relacionamentos e até o suicídio, comprometendo a qualidade do serviço prestado à sociedade. Como estratégias de cuidado, o estudo destaca a implementação de programas institucionais de saúde mental, com destaque para o Programa Prumos da Polícia Militar do Paraná, regulamentado pelo Decreto Estadual nº 6.297/2020, que oferece atendimento psicossocial, treinamentos em prevenção, apoio psicológico especializado e ações de promoção da qualidade de vida. Conclui-se que a saúde mental dos policiais militares deve ser uma prioridade absoluta, exigindo um olhar holístico que integre prevenção, tratamento, apoio psicológico e políticas públicas, investindo no bem-estar desses profissionais como condição essencial para uma segurança pública mais eficiente e humanizada.

Conforme Oliveira e Prado (2024), no artigo "A saúde mental na Polícia Militar do Paraná: o impacto do estresse e da violência na realidade policial", o objetivo foi analisar as consequências do estresse e da violência na saúde mental do policial militar no Estado do Paraná. Como método, a pesquisa consistiu em uma revisão descritiva de literatura de caráter exploratório, a partir de consultas a materiais diversos já publicados, como livros, artigos e outras fontes, disponibilizados em bases de dados como Capes Periódicos, Google Acadêmico e bibliotecas online de universidades como FGV, USP e UNICAMP.

Como resultado do estudo, constatou-se que as principais motivações inerentes ao adoecimento mental dos policiais militares se relacionam diretamente com a desumanização do trabalho destes profissionais, conduta decorrente da própria sociedade e do Estado, que tende a ter uma percepção negativa de sua atuação, concebendo-o como mão opressora do Estado, bem como pelo não reconhecimento de suas necessidades, preterindo-os não somente de estrutura material, mas principalmente de programas de atenção que os percebam como seres humanos. Os dados apresentados revelam um cenário alarmante: no Paraná, entre 2013 e 2016, registraram-se 21 suicídios de policiais militares; estudo com 131 agentes apontou que 65,6% apresentaram níveis significativos da síndrome de burnout; e, conforme a Associação de Praças do Estado do Paraná (APRA), problemas psicológicos foram responsáveis por 23% dos afastamentos médicos na corporação em 2018. Conclui-se que a realidade profissional do policial militar o expõe a

estressores organizacionais e operacionais que, quando somados à falta de apoio institucional e à percepção negativa da sociedade, potencializam o desenvolvimento de transtornos mentais como depressão, ansiedade e suicídio, sendo urgente que o Estado desenvolva políticas de prevenção e tratamento com uma ação mais humanizada e que atue na valorização destes profissionais perante a sociedade.

O trabalho de Milani e Lima (2024) intitulado "Esforços para a prevenção do suicídio na Polícia Militar do Paraná" teve como objetivo analisar os esforços institucionais voltados à prevenção do suicídio na Polícia Militar do Paraná, considerando os fatores de risco ocupacionais que acometem os profissionais de segurança pública. Como método, o artigo constitui-se como uma revisão de literatura e análise documental, fundamentada em dados do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, da Organização Mundial da Saúde e em referências nacionais e internacionais sobre estresse ocupacional, saúde mental e suicídio no âmbito policial, além da descrição dos programas institucionais implementados pela PMPR.

Como resultado do estudo, constatou-se que o suicídio tem matado mais policiais militares do que os confrontos em serviço ou na folga, sendo que em 2023 foram registrados 110 suicídios em corporações de Polícia Militar no Brasil, ante 107 mortes em confronto. No Paraná, mantiveram-se cinco suicídios de policiais militares da ativa tanto em 2022 quanto em 2023, números que superam os registros de mortes em confronto no Estado. A pesquisa identificou que os principais fatores de risco associados ao suicídio policial incluem estresse organizacional, traumas de incidentes críticos, trabalho por turnos, problemas de relacionamento, abuso de álcool, depressão e o acesso facilitado a armas de fogo. Em contrapartida, evidenciou-se que a PMPR desenvolve diversos programas de prevenção, como a adesão ao Setembro Amarelo (primeira instituição militar do Brasil a aderir, em 2015), o Centro Terapêutico, o PROAAR (atendimento pós-incidente crítico), o programa Recomeçar (preparação para a aposentadoria), atendimento psicoterápico, grupo de luto e assistência espiritual por meio da Capelania. Conclui-se que, embora existam esforços institucionais relevantes, o sofrimento psíquico dos policiais militares ainda carece de maior visibilidade e acolhimento, sendo fundamental quebrar as barreiras culturais e hierárquicas que dificultam a busca por ajuda, ampliar a divulgação dos serviços disponíveis e consolidar a prevenção do suicídio como política estratégica permanente na corporação.

A saúde mental dos profissionais de segurança pública tem sido amplamente discutida na literatura recente, sobretudo em razão das condições específicas que envolvem o exercício dessas atividades. Pois, tais profissionais atuam em contextos marcados por exposição constante à violência, risco de morte e elevada pressão institucional, fatores que contribuem para o desenvolvimento de sofrimento psíquico. De acordo com Chiari (2025), o cotidiano desses trabalhadores evidencia uma tensão permanente entre o cumprimento do dever e os impactos emocionais decorrentes da função, o que reforça a necessidade de estudos que aprofundem essa relação. Nesse sentido, a literatura aponta que o ambiente

organizacional e as exigências operacionais constituem elementos centrais para a compreensão do adoecimento mental nessa categoria.

Historicamente, o estudo da relação entre trabalho e saúde mental tem evoluído a partir de diferentes abordagens teóricas. Seligmann-Silva (2011) destaca que o desgaste mental está diretamente associado às condições de trabalho e às formas de organização produtiva, evidenciando que o sofrimento psíquico não pode ser analisado de forma isolada do contexto laboral. No campo da segurança pública, essa perspectiva ganha ainda mais relevância, uma vez que o trabalho policial envolve exigências físicas e emocionais e cognitivas intensas. Assim, compreender o estresse ocupacional nesse contexto implica considerar fatores estruturais, institucionais e subjetivos que influenciam o comportamento e o bem-estar dos profissionais.

O estresse ocupacional, por sua vez, configura-se como um dos principais fatores associados ao adoecimento mental entre profissionais da segurança pública. Segundo Costa et al. (2015), policiais militares apresentam níveis elevados de estresse devido à natureza imprevisível de suas atividades, à pressão por resultados e à constante exposição a situações traumáticas. Esse cenário pode desencadear quadros de ansiedade, depressão e síndrome de burnout, comprometendo tanto a saúde individual quanto o desempenho profissional. Além disso, Maslach e Leiter (2016) explicam que o burnout é caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, sendo frequentemente observado em profissões que exigem alto envolvimento emocional, como é o caso da segurança pública.

No contexto brasileiro contemporâneo, especialmente entre os anos de 2020 e 2026, observa-se uma intensificação desses fatores, impulsionada por mudanças sociais e institucionais. A pandemia de COVID-19, por exemplo, ampliou as demandas sobre os profissionais de segurança, exigindo maior adaptação e resiliência frente a novos desafios. Guimarães, Massuda Júnior e Oliveira (2023) apontam que esse período foi marcado por um aumento significativo do sofrimento psíquico entre esses trabalhadores, evidenciando a fragilidade das estruturas de apoio existentes. Paralelamente, dados do Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2024) indicam que os índices de adoecimento mental e suicídio entre profissionais da área continuam elevados, reforçando a urgência de intervenções mais efetivas.

Outro aspecto relevante abordado na literatura refere-se ao impacto da saúde mental na gestão de equipes dentro das instituições de segurança pública. Chiavenato (2022) enfatiza que a gestão de pessoas deve considerar aspectos técnicos e, também, o bem-estar psicológico dos colaboradores, uma vez que este influencia diretamente o desempenho organizacional. No caso das organizações policiais, gestores frequentemente lidam com equipes submetidas a altos níveis de estresse, o que pode afetar a comunicação, a liderança e a tomada de decisão. Dessa forma, o adoecimento mental não se restringe ao indivíduo, mas repercute em toda a dinâmica organizacional.

A literatura também destaca a existência de estigmas relacionados à saúde mental no ambiente da segurança pública. Conforme apontado por Morelli (2025), muitos profissionais evitam buscar ajuda psicológica por receio de serem vistos como frágeis ou incapazes, o que contribui para o agravamento

dos quadros de sofrimento. Esse estigma está profundamente enraizado na cultura organizacional, que valoriza a resistência emocional e a capacidade de enfrentamento. Assim, a superação dessas barreiras culturais é fundamental para a implementação de políticas eficazes de cuidado com a saúde mental. No que se refere às políticas públicas e programas de apoio psicológico, observa-se que ainda há lacunas significativas na sua implementação. Martins e Barbosa (2025) destacam que, embora existam iniciativas voltadas ao atendimento psicológico de policiais, muitas delas são pontuais e não contemplam uma abordagem preventiva e contínua. Além disso, De Melo *et al*. (2025) evidenciam que a ausência de políticas estruturadas contribui para a manutenção de um cenário de vulnerabilidade, no qual os profissionais permanecem expostos a fatores de risco sem o devido suporte institucional.

A análise conjunta da literatura recente revela importantes convergências e tensionamentos no debate sobre a saúde mental na segurança pública. Por um lado, há consenso irrestrito de que o estresse ocupacional é multifatorial e crônico, intensificado pelo estigma cultural que inibe a busca por auxílio psicológico e culmina em elevados índices de afastamento e suicídio. Por outro lado, emergem contradições marcantes entre o plano normativo e a realidade prática: embora legislações como a Lei do SUSP (Lei nº 13.675/2018) e normativas estaduais (como o Decreto nº 6.297/2020) formalizem a valorização profissional e programas como Prumos e PROAAR, a execução enfrenta barreiras severas na centralização dos serviços psicossociais, na escassez de efetivo especializado e na reduzida carga horária dedicada à saúde mental na formação policial.

Essa articulação bibliográfica evidencia, ainda, lacunas de pesquisa expressivas que limitam o campo. Destaca-se a forte assimetria no corpus analisado, no qual predomina a investigação sobre policiais militares, com especial concentração na Polícia Militar do Paraná, em detrimento de abordagens integradas que contemplem policiais civis, penais, bombeiros e guardas municipais. Soma-se a isso a ausência de estudos longitudinais que meçam empiricamente a efetividade a longo prazo dos programas institucionais existentes e a reduzida atenção dada ao impacto do estresse nos comandantes e gestores intermediários, responsáveis diretos pelo clima organizacional das equipes.

Por fim, a literatura atual converge para a necessidade de uma abordagem integrada que articule saúde mental, gestão de pessoas e políticas públicas no contexto da segurança pública. Santos (2026) propõe a adoção de modelos de resiliência psicológica que considerem tanto aspectos individuais quanto organizacionais, visando promover o bem-estar e a prontidão operacional dos profissionais. Nesse sentido, a revisão de literatura evidencia que o conhecimento sobre o tema tem avançado, mas ainda apresenta desafios importantes, especialmente no que diz respeito à aplicação prática das estratégias propostas. Dessa forma, reforça-se a importância de estudos que contribuam para o desenvolvimento de soluções mais eficazes e sustentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente estudo buscou analisar as implicações do estresse ocupacional na saúde mental dos policiais militares e seus reflexos na gestão de equipes, discutindo o papel e os desafios dos programas institucionais de apoio psicossocial. A síntese da literatura e o exame do arcabouço normativo confirmam que o sofrimento psíquico na segurança pública não se reduz a uma vulnerabilidade clínica individual, mas constitui uma dimensão organizacional e de governança que afeta diretamente o clima de trabalho, a prontidão operacional e a tomada de decisão nas corporações.

No tocante à gestão de equipes, os achados demonstram que o estresse crônico e o estigma cultural associado à fragilidade emocional geram impactos severos no cotidiano das unidades operacionais. Esses reflexos manifestam-se no aumento das taxas de absenteísmo, no afastamento por licenças médicas prolongadas e em ruídos de comunicação entre comandantes e subordinados. Evidencia-se, assim, que a gestão de pessoas nas instituições policiais necessita migrar de um modelo puramente disciplinar para uma postura de liderança humanizada e preventiva, apta a identificar sinais precoces de exaustão e a promover ambientes de trabalho pautados pela confiança e pelo suporte mútuo.

A partir da integração do corpus analisado, sintetizam-se quatro diretrizes centrais para o aprimoramento das políticas e programas de apoio psicológico na segurança pública: a descentralização e interiorização das equipes de saúde mental, superando a concentração de atendimentos nas capitais; a institucionalização de protocolos de acolhimento imediato pós-incidente crítico e o fortalecimento de redes de suporte entre pares; a inclusão transversal da temática do bem-estar emocional nos cursos de formação e capacitação de lideranças intermediárias; e a vinculação permanente dessas ações ao planejamento estratégico das corporações e às diretrizes do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP).

Cumpre reconhecer as limitações do presente trabalho, decorrentes da concentração da literatura em pesquisas focadas na Polícia Militar — com expressiva amostragem voltada à realidade da Polícia Militar do Paraná —, o que exige cautela metodológica quanto à generalização direta dos achados para todas as forças de segurança ou regiões do país. Não obstante essa limitação de escopo, o estudo cumpre sua proposta ao oferecer um diagnóstico analítico sobre a interface entre saúde mental e administração pública. Recomenda-se que investigações futuras ampliem a amostragem para contemplar policiais civis, penais, bombeiros e guardas municipais, além de realizarem avaliações longitudinais sobre a efetividade prática dos programas institucionais existentes.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

CHIARI, Moacir José Stevanato. Entre o dever e o sofrimento: a saúde mental dos

profissionais da segurança pública. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v.11, n. 6, p. 1601-1612, 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciamento de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

COSTA, M. *et al*. Saúde mental e trabalho: o sofrimento psíquico de policiais militares. Revista de Saúde Pública, 2015. (Referência em estigma e saúde mental policial). FORUM

BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2024. São Paulo: FBSP, 2024.

CRUZ, Fernanda Novaes *et al*. Desvendando os Suicídios Entre Profissionais de Segurança Pública: um olhar sobre fatores operacionais e organizacionais. Sociedade e Estado, v. 41, n. 1, p. e56366, 2026.

DE MELO, Diego Alexandre Martins *et al*. Gestão pública em saúde mental: análise dos fatores associados ao sofrimento psicossocial e a ideação suicida em policiais militares. REVISTA DELOS, v. 18, n. 74, p. e7716-e7716, 2025.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; JUNIOR, João Massuda; DE OLIVEIRA, Fernando Faleiros. Saúde mental na Segurança Pública frente à pandemia: uma revisão narrativa. Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 14, n. 12, p. 365-389, 2023.

GARCIA, M. L. A importância da saúde mental para os policiais militares: estratégias e cuidados na profissão. Revista Interface, v. 19, n. 1, p. 24-33, maio 2024.

GASPARETTO, Vinícius Eduardo *et al*. Saúde mental dos profissionais da segurança pública no Brasil: um estudo transversal. Promptus: Revista Técnico-Científica do CBMDF, v. 2, n. 1, p. 55-60, 2025.

MARTINS, Victor Henrique Englerth; BARBOSA, Iara Barros. Políticas de apoio psicológico aos policiais e o reflexo na segurança pública: um enfoque jurídico sobre a saúde mental e a atuação policial. Lumen et Virtus, v. 16, n. 53, p. e9477-e9477, 2025.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 2016.

MILANI, L. D.; LIMA, M. T. Esforços para a prevenção do suicídio na Polícia Militar do Paraná. Revista Contemporânea, São José dos Pinhais, v. 4, n. 10, p. 1-19, 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; GUERRIERO, Iara Coelho Zito. Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa. Ciência & Saúde Coletiva, v. 19, p. 1103-1112, 2014.

MORELLI, Taíza Marques. O impacto da saúde mental dos policiais no desempenho profissional e na vida pessoal: a importância do apoio psicológico. Brazilian Journal of Health Review, v. 8, n. 2, p. e78446-e78446, 2025.

OLIVEIRA, C. A.; PRADO, H. K. A saúde mental na Polícia Militar do Paraná: o impacto do estresse e da violência na realidade policial. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 10, n. 12, p. 2753-2767, dez. 2024.

OLIVEIRA, S. S. L.; HAMERSCHMIDT, A. G. Saúde mental e valorização profissional no contexto do SUSP: análise aplicada à Polícia Militar do Paraná. Revista Aracê, São José dos Pinhais, v. 8, n. 3, p. 1-20, 2026.

SANTOS, A. R. C. Saúde mental como fator de prontidão operacional: um modelo integrado de resiliência psicológica na Polícia Militar do Paraná. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 12, n. 4, abr. 2026.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Trabalho e Desgaste Mental: o direito à saúde no limite da exploração. São Paulo: Cortez, 2011.

SOUTO, Pedro Colombini Fernandes *et al*. Qualidade de vida no trabalho: fatores, implicações e mecanismos de coping associados ao estresse ocupacional entre profissionais da saúde. Revista Políticas Públicas & Cidades, v. 15, n. 3, p. e3278-e3278, 2026.As referências devem ser feitas de acordo com as normas da ABNT.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. Journal of advanced nursing, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.