



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

## IMPACTO DAS INTER-RELAÇÕES DAS BASES DE PODER NO CAPITAL PSICOLÓGICO DOS ALUNOS-OFCIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

Afonso Manoel Fernandes Pereira  
Universidade Federal Rural do Semiárido  
afonso.manoel93@gmail.com

### RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa que investiga as correlações entre as diferentes bases de poder exercidas por Oficiais da Academia de Polícia Militar e seus impactos no capital psicológico dos Alunos Oficiais. O objetivo é analisar como essas formas de poder — coercitivo, de recompensa, legítimo, de referência e de especialista — influenciam, sob a perspectiva dos alunos, aspectos como autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo durante o processo de formação. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, realizado por meio da aplicação de questionários junto aos alunos do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (Turma 2023-2024). A pesquisa busca compreender como as dinâmicas de poder afetam o desenvolvimento psicológico e o bem-estar dos discentes ao longo da formação profissional. Os resultados indicaram níveis elevados de esperança, otimismo e autoeficácia, além de resiliência moderada entre os participantes. Observou-se também a predominância do poder legítimo no ambiente institucional. A análise estatística, por meio da correlação canônica, revelou relações significativas entre as bases de poder e o capital psicológico, evidenciando influências positivas do poder legítimo e do poder de especialista, bem como impactos negativos associados a fatores relacionados à saúde.

**Palavras-chave:** Bases de Poder; Capital Psicológico; Polícia Militar.

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a relevância das relações de poder no contexto acadêmico e o impacto psicológico que elas podem ter nos alunos em formação, buscou-se através desse estudo a compreensão como diferentes tipos de poder podem ser elementos tais capazes de influenciar a formação do capital psicológico, como autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo.

No intuito de analisar as interações entre o exercício de poder e o desenvolvimento do capital psicológico, especialmente em contextos de alta exigência, como as academias militares, o trabalho traz uma breve retrospectiva histórica do estudo da liderança, que inicialmente se concentrava em características inatas dos líderes, uma perspectiva popularizada pela teoria dos traços de liderança nos trabalhos iniciais de teóricos como Francis Galton no final do século XIX. Essa abordagem foi mais tarde complementada e desafiada por estudos comportamentais, como os de Lewin (1938), que enfatizaram a importância das ações do líder e o contexto em que essas ações ocorrem.

Central para este estudo são as "Bases do Poder Organizacional", um conceito introduzido por French e Raven (1959). Eles identificaram cinco fundamentos do poder social: recompensa, coercitivo, legítimo, de perícia (ou expertise) e de referência. Essas bases ilustram os mecanismos através dos quais uma pessoa pode exercer influência sobre outra, um conceito crucial para entender as dinâmicas de poder em qualquer organização, incluindo ambientes militares. A teoria das bases de poder é fundamental no estudo da dinâmica do poder dentro das organizações e na compreensão de como as relações de poder influenciam o comportamento e a interação entre indivíduos e grupos. Tem sido amplamente aplicada e estudada em diversas áreas, incluindo psicologia organizacional, comunicação e gestão.

Aprofundando-se na aplicação dessas bases de poder em contextos militares, observa-se a prevalência do poder legítimo e coercitivo, reflexo da estrutura hierárquica intrínseca a essas organizações. A efetividade das forças armadas transcende a mera imposição de autoridade e cumprimento de ordens; o uso prudente do conhecimento técnico e do poder de influência contribui para o fortalecimento da unidade, elevação do moral e aprimoramento da performance em campo, integrando o comando formal à motivação pessoal e ao crescimento individual. Esse entendimento encontra ressonância nas ideias de Jomini (1855), em sua obra "Compêndio da Arte da Guerra", onde discute a importância da liderança, do moral e da formação de competências dentro do contexto militar.

Entendendo as complexidades do adoecimento mental no ambiente de trabalho, é

imperativo considerar o contexto de degradação das condições laborais no Brasil, marcado por flexibilização, aumento das exigências e diminuição dos direitos trabalhistas, conforme analisado por Pereira *et al.* (2020). A gestão contemporânea enfatiza a eficiência, frequentemente sob a pretensão de excelência e inovação, referindo-se aos funcionários como "colaboradores", o que, segundo Pereira *et al.* (2020), pode mascarar a relação de domínio entre empregador e empregado, promovendo o individualismo e contribuindo para o esgotamento e o prejuízo à saúde mental.

A negligência em abordar situações de trabalho que levam ao adoecimento físico e mental decorre de uma estrutura institucional voltada para o lucro e a eficiência, impactada também pelo uso de novas tecnologias e pela dinâmica das relações interpessoais no trabalho, conforme discutido por Souza e Bernardo (2019). Este ambiente é sustentado por discursos gerenciais atraentes que, no entanto, pressupõem demandas excessivas, fragilizando a união entre os trabalhadores e perpetuando a naturalização do adoecimento mental, uma problemática também destacada por Pereira *et al.* (2020).

Além disso, Souza e Bernardo (2019) salientam a resistência em reconhecer os efeitos adversos do trabalho sobre a saúde mental, onde predomina a percepção do trabalho como benéfico, enquanto o adoecimento mental é frequentemente visto como fraqueza. Este cenário é agravado por condições como depressão, ansiedade e estresse, cuja prevalência e impacto econômico e social são reconhecidos por organizações como a OCDE, a OMS e a OIT, além de estatísticas nacionais que apontam para a significativa incidência de transtornos mentais entre a população economicamente ativa.

No contexto específico da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, Silva e Vieira (2008) identificaram diversos fatores laborais que afetam negativamente a saúde mental dos oficiais, incluindo a natureza hierárquica e controladora do trabalho policial, os riscos inerentes à profissão e as condições precárias de trabalho.

Em resposta a essa problemática, a psicologia positiva, conforme discutido por Vogt, Marcos e Cunha (2021), oferece uma abordagem promissora, focando no desenvolvimento das forças e virtudes individuais. Luthans (2002) propõe o "comportamento organizacional positivo", fundamentado na psicologia positiva, que inclui elementos como autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, visando melhorar o desempenho e o bem-estar no trabalho.

Neste contexto o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os impactos exercidos pelas bases de poder existentes no ambiente de formação policial militar sobre o nível de capital psicológico dos Alunos Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do

Norte? Sendo o objetivo geral analisar os impactos exercidos pelas bases de poder existentes no ambiente de formação policial militar sobre o nível de capital psicológico dos Alunos Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

Além da parte introdutória, o presente estudo se debruçará sobre a análise da interação entre as bases de poder e o capital psicológico nos Alunos Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, adotando uma metodologia que engloba técnicas e quantitativas para entender como diferentes formas de poder influenciam atributos como resiliência, otimismo, esperança e autoeficácia em contextos militares de alta pressão. Utilizando um design de pesquisa tipo survey e uma abordagem quantitativa, o estudo inclui a aplicação de questionários detalhados a toda a população de 132 Alunos Oficiais, buscando extrair insights profundos sobre a dinâmica do poder e seu impacto no desenvolvimento psicológico e no bem-estar desses futuros líderes militares.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 PODER NAS ORGANIZAÇÕES E BASES DE PODER

A dinâmica da liderança e gestão em organizações, como a Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN), é profundamente influenciada pelas bases de poder, uma noção amplamente discutida na literatura de gestão organizacional. Teóricos como French e Raven (1959), além de Robbins (1998) e Likert (1932), contribuíram significativamente para a compreensão dessas bases, cada um destacando aspectos distintos que são essenciais para entender como os líderes exercem influência sobre seus subordinados.

Weber (1922), em seus trabalhos pioneiros, como "Economia e Sociedade", delineou três tipos puros de autoridade legítima, entre os quais a autoridade racional-legal se destaca no contexto militar. Neste modelo, o poder é derivado de um sistema codificado de regras e procedimentos, estabelecendo a cadeia de comando como a espinha dorsal da autoridade formal. Este arranjo não apenas enfatiza a obediência e a disciplina como virtudes cardinais, mas também ilustra a natureza hierárquica e ordenada através da qual o poder é exercido e legitimado dentro das forças armadas.

Complementando essa visão, Robbins (1998), em obras como "Comportamento Organizacional", expande nosso entendimento do poder ao além da esfera da autoridade formal. Robbins introduz o conceito de "poder de expertise", ressaltando a valorização do

conhecimento técnico e tático especializado dentro das organizações militares. Essa forma de poder permite que indivíduos, independentemente de sua posição na estrutura formal, exerçam influência com base em suas competências e conhecimentos únicos. Além disso, ele discute o "poder de referência", que emerge da capacidade de liderança carismática para inspirar respeito e admiração, constituindo uma fonte vital de motivação e coesão entre as tropas.

A estrutura hierárquica que caracteriza as organizações militares reflete a ênfase de Max Weber no poder legítimo, com cada escalão detendo autoridades e responsabilidades claramente demarcadas. Esta ordenação facilita uma eficiência operacional indispensável, particularmente em contextos de conflito, onde decisões precisam ser tomadas e implementadas com celeridade e precisão.

A cultura dessas instituições também é profundamente imbuída de noções de poder. A devoção à cadeia de comando e a aderência a códigos de conduta são expressões da internalização do poder legítimo. Além disso, valores como unidade, sacrifício pessoal e dedicação aos objetivos organizacionais são reforçados por uma combinação de estruturas de poder formais e informais, contribuindo para a coesão e o espírito de corpo.

No entanto, as dinâmicas de poder nas organizações militares não estão isentas de desafios, incluindo conflitos internos, disputas por influência e resistências diversas. A gestão eficaz dessas questões exige um equilíbrio delicado entre a imposição da autoridade formal e a prática de uma liderança que seja tanto inspiradora quanto inclusiva. Líderes militares de destaque são aqueles que, seguindo as reflexões de Robbins, conseguem harmonizar o exercício do poder formal com formas de poder mais sutis e baseadas em competências pessoais.

Dessa forma, as organizações militares não apenas exemplificam as teorias clássicas e contemporâneas do poder, mas também servem como laboratórios onde a complexidade das relações de poder pode ser observada e estudada. A análise dessas estruturas oferece insights, aplicáveis não somente à esfera militar, mas a uma ampla gama de contextos organizacionais, enriquecendo o entendimento sobre a liderança, a gestão e as dinâmicas humanas no coração das instituições.

As diversas teorias e perspectivas sobre o poder em contextos organizacionais e sociais iluminam uma ampla gama de tipos e fundamentos do poder, cada qual com suas características e modos de aplicação específicos. Segundo Etzioni (1967), existem três categorias principais de poder: coercitivo, compensatório e baseado em normas, destacando a diversidade nas formas de poder e sua aplicação. Contrastando, French e Raven (1959) ampliam essa visão para cinco formas distintas, incluindo poder de recompensa, coercitivo, de expertise, referencial e

legítimo, o que sugere uma compreensão mais matizada do poder e suas nuances.

Em relação às bases do poder, teóricos como Bertrand Russell e Max Weber oferecem insights valiosos, destacando a tradição, o medo, a ambição pessoal, a fé e a necessidade de legitimação como fundamentos cruciais para o estabelecimento e exercício do poder. Russell (1974) aponta para elementos como tradição, medo e ambição pessoal como fontes fundamentais, enquanto Weber (1922) enfatiza a importância da legitimação social para o exercício efetivo do poder, categorizando formas de dominação legítima, incluindo carismática, tradicional e burocrática, que ilustram a complexidade das bases sobre as quais o poder é construído e mantido.

A compreensão desses tipos e bases do poder é fundamental para uma análise profunda das dinâmicas de poder em ambientes organizacionais e na sociedade em geral, revelando como o poder é adquirido, exercido e perpetuado através de diversas estratégias e estruturas.

As teorias e perspectivas sobre o poder nas organizações e na sociedade destacam uma variedade de tipos e bases de poder, cada um com características distintas e formas de manifestação.

Essas diferentes formas e fundamentos do poder são interrelacionados e podem coexistir em diversos contextos. Uma compreensão abrangente dessas dinâmicas é essencial para analisar as relações de poder tanto em ambientes organizacionais quanto em contextos sociais mais amplos.

**Quadro 1: Tipos e Bases de Poder**

RELAÇÃO ENTRE TIPOS DE PODER E BASES DE PODER	CONCEITO
PODER COERCITIVO E MEDO E INTIMIDAÇÃO	O poder coercitivo está claramente relacionado com a base de poder "Medo e Intimidação". Dahl (1957), discute como o poder pode ser exercido por meio da imposição da vontade, utilizando frequentemente o medo como ferramenta. Essa forma de poder é efetiva devido ao medo de perdas ou consequências negativas, como mencionado no conceito de poder coercitivo.
PODER REMUNERATIVO E AMBIÇÃO PESSOAL	O poder remunerativo se alinha com a base de poder "Ambição Pessoal", explorada por Bass (1985). Líderes que utilizam o poder remunerativo concedem recompensas e reconhecimento, que podem inspirar e mobilizar seguidores em direção a objetivos comuns, refletindo a dinâmica da ambição pessoal.
PODER NORMATIVO E TRADIÇÃO E COSTUME	O poder normativo pode ser associado a base de poder "Tradição e Costume". Weber (1922), discutiu como o poder pode ser legitimado por costumes históricos e a crença na santidade das tradições. O poder normativo, que se baseia na adesão a normas e valores culturais, encontra fundamento na autoridade tradicional e nos costumes sustentados ao longo do tempo.



<p>PODER DE ESPECIALISTA E EDUCAÇÃO E CONHECIMENTO</p>	<p>O poder de especialista está intrinsecamente ligado à base de poder "Educação e Conhecimento". Foucault (1975), explora como o conhecimento é usado para exercer controle dentro das sociedades. Esse tipo de poder se baseia no conhecimento especializado e habilidades técnicas, enfatizando a importância da educação e do entendimento prático na aplicação desse conhecimento.</p>
<p>PODER REFERENTE E FÉ E CRENÇA</p>	<p>O poder referente pode ser conectado à base de poder "Fé e Crença". Gramsci (1971), discutiu como o poder ideológico é mantido por meio do consenso sobre ideias e crenças predominantes. O poder referente, que advém da identificação e admiração por uma pessoa, muitas vezes se baseia na capacidade de influenciar através de crenças compartilhadas e na capacidade de moldar percepções.</p>
<p>PODER LEGÍTIMO E LEGITIMAÇÃO</p>	<p>O poder legítimo se correlaciona diretamente com a base de poder "Legitimação". Weber (1922), destaca a autoridade legal-racional como uma base do poder, onde a obediência é baseada na crença na legalidade das regras e no direito dos líderes de comandar. O poder legítimo, derivado da posição ou título oficial, é aceito como um direito de influenciar outros dentro de uma estrutura organizacional, refletindo a importância da legitimação da autoridade.</p>

Fonte: elaboração do autor (2025), com base em Dahl (1957), Weber (1922), Bass (1985), Foucault (1975) e Gramsci (1971).

A interseção entre os tipos e bases de poder e os estilos de liderança é crucial para a eficácia organizacional e a dinâmica de equipe. Vários teóricos e pesquisas em liderança e gestão organizacional fornecem insights valiosos sobre como diferentes estilos de liderança se alinham com os tipos específicos de poder.

## 2.2 O CAPITAL PSICOLÓGICO NO CONTEXTO MILITAR

Quando se menciona o termo “capital”, é comum associá-lo ao valor que pode gerar lucro para uma organização. Autores que exploram o Comportamento Organizacional Positivo (COP) discutem vários tipos de capital, incluindo o Capital Humano, o Capital Social e o Capital Psicológico Luthans e Youssef (2004).

A valorização do capital psicológico no ambiente militar, particularmente na formação de cadetes, revela-se um elemento transformador que ultrapassa os limites da capacitação técnica, imergindo no aperfeiçoamento integral do indivíduo. Este conceito, que encontra ressonância nas obras de autores como Luthans e Youssef (2004), que delinearão o capital psicológico positivo no contexto organizacional, é sustentado por quatro pilares fundamentais: resiliência, otimismo, autoeficácia e esperança. Juntos, esses pilares constituem uma estrutura robusta para o crescimento e desenvolvimento em cenários desafiadores, como os encontrados

nas instituições militares.

O capital psicológico é reconhecido como um recurso crítico para assegurar uma vantagem competitiva duradoura nas organizações, sendo visto como um ativo valioso e inesgotável. A introdução do termo Capital Psicológico (CP) é atribuída a Goldsmith, Veum e Darity (1997), através de uma investigação que explorou a interação entre o capital humano e o CP, e seu efeito nos salários dos empregados. Este estudo sugere que o CP pode influenciar a motivação e a abordagem dos indivíduos em relação às suas tarefas.

#### Quadro 2: Capital Psicológico

CAPITAL PSICOLÓGICO	CONCEITO
RESILIÊNCIA	Considerada por Masten (2001) como uma das virtudes indispensáveis em contextos de alta pressão, é particularmente valorizada no treinamento militar. A habilidade de se recuperar de adversidades, uma característica central da resiliência, é crucial para os cadetes, que se deparam com desafios multifacetados que testam seus limites físicos e psicológicos. Este atributo não apenas facilita a adaptação a mudanças repentinas, mas também capacita os indivíduos a gerir de forma eficaz as tensões inerentes à vida militar.
OTIMISMO	Por sua vez, ganha destaque nas discussões de Seligman (1998), que o identifica como um fator chave para enfrentar adversidades com uma perspectiva positiva. No rigoroso cenário do treinamento militar, o otimismo permite que os cadetes vislumbrem possibilidades além dos obstáculos imediatos, cultivando uma moral elevada e a persistência necessárias para superar os rigores do treinamento e as operações desafiadoras.
AUTOEFICÁCIA	Um conceito amplamente explorado por Bandura (1997), refere-se à crença nas próprias capacidades para executar tarefas e atingir objetivos. No contexto militar, onde os desafios são uma constante, uma autoeficácia bem desenvolvida impulsiona os cadetes a abordar tarefas complexas com confiança e determinação, influenciando positivamente tanto o desempenho individual quanto à eficácia do grupo.
ESPERANÇA	Delineada por Snyder (2002) como uma virtude essencial na realização de objetivos através da identificação de caminhos e a motivação para percorrê-los, é especialmente pertinente no treinamento militar. Cultivar esperança nos futuros oficiais é fundamental para manter o empenho diante de treinamentos extensivos e operações árduas, oferecendo uma luz ao fim do túnel durante os momentos mais desafiadores.

Fonte: elaboração do autor (2025), com base em Masten (2001), Seligman (1998), Bandura (1997) e Snyder (2002).

A integração desses quatro pilares no desenvolvimento de cadetes não apenas promove a excelência e a eficiência, mas também tem um impacto significativo no bem-estar e na resiliência a longo prazo. Como sugerido por Luthans *et al* (2010), investir no fortalecimento do capital psicológico prepara líderes militares para enfrentar desafios tanto profissionais

quanto pessoais com uma mentalidade resiliente e adaptável. Nesse contexto, o papel dos líderes e instrutores militares é crucial, pois são eles que fomentam o crescimento dessas qualidades psicológicas positivas, criando um ambiente que simultaneamente desafia e apoia o desenvolvimento pessoal.

A distinção entre Capital Psicológico e outros tipos de capital, como o Social, o Humano e o Financeiro, reside na ideia do "quem somos" e "o que podemos nos tornar de forma positiva", conforme apontado por Avey (2011).

Para mensurar o Capital Psicológico em ambientes organizacionais, pesquisadores brasileiros desenvolveram o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho, que incluem dimensões relativas à Eficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência no Trabalho. Este instrumento, validado e preciso, ajuda a operacionalizar o conceito de Capital Psicológico nas organizações, proporcionando um entendimento claro do seu impacto no contexto organizacional.

A partir desses fundamentos, Luthans e Youssef (2004) formalizaram o CP dentro do âmbito do comportamento organizacional positivo. A definição de CP que se sobressai na literatura, conforme descrito por Avey (2011), Margheritti *et al.* (2022), e Soni e Rastogi (2019), baseia-se no trabalho de Luthans *et al.* (2007), que caracteriza o CP como um estado psicológico positivo refletido no crescimento e desenvolvimento do indivíduo, englobando autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Estes componentes constituem um conjunto de atributos sociais e emocionais que moldam a interação do indivíduo com seu ambiente de trabalho (Brunetto *et al.*, 2016).

Assim, o CP é entendido como as capacidades mentais e emocionais que capacitam um indivíduo a enfrentar desafios e adversidades, adaptando-se a mudanças na organização de forma mais eficaz Nwanzu & Babalola (2019). É considerado um ativo emocional e psicológico que varia entre os indivíduos, demonstrando uma correlação positiva com recursos estratégicos e desempenho organizacional, bem como com a inovação, eficiência e bem-estar subjetivo.

Além disso, o CP tem um papel crucial na segurança comportamental, reduzindo a percepção das demandas do trabalho pelos colaboradores Margheritti *et al.* (2022) e melhorando o clima organizacional, desempenho, atitudes, satisfação no trabalho e justiça organizacional. No contexto policial, um alto nível de CP favorece a adaptação a situações estressantes ou potencialmente traumáticas, promovendo o bem-estar psicológico e o comprometimento organizacional.

Quanto ao desempenho, este conceito é complexo e considerado fundamental em várias

áreas institucionais, desde a seleção até a remuneração, mas sua definição exata é frequentemente debatida. A literatura oferece diversas teorias comportamentais e estruturais para explorar o desempenho. Campbell (1990) o define como comportamentos que contribuem para os objetivos organizacionais, enquanto Borman e Motowidlo (1993) o dividem em desempenho de tarefa e desempenho contextual, cada um com suas próprias contribuições para a eficácia organizacional. A medição do desempenho continua a ser um desafio, com abordagens que incluem autoavaliações e avaliações por supervisores, refletindo tanto o cumprimento das tarefas quanto o envolvimento em comportamentos que transcendem as responsabilidades diretas do cargo.

### 2.3 INFLUÊNCIA DO PODER NO CAPITAL PSICOLÓGICO

Ao explorar a relação entre os tipos de poder e as bases de poder com sua influência no capital psicológico, é fulcral considerar a interação complexa dessas dinâmicas no contexto da formação dos Alunos Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte. Por meio das lentes teóricas propostas por French e Raven (1959) sobre as bases de poder, e complementadas pelas contribuições de Luthans e Youssef (2004) no conceito de capital psicológico, é possível discernir como diferentes formas de poder afetam os componentes do capital psicológico: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo.

#### Quadro 3: Dinâmica entre Poder e Capital Psicológico

DINÂMICA ENTRE PODER E CAPITAL PSICOLÓGICO	CONCEITO
PODER COERCITIVO E RESILIÊNCIA	O poder coercitivo, que se baseia na capacidade de impor penalidades, pode afetar negativamente a resiliência dos Alunos Oficiais, pois o medo de punições pode diminuir a capacidade de enfrentar e superar adversidades.
PODER DE RECOMPENSA E AUTOEFICÁCIA	O poder de recompensa, que envolve a capacidade de conceder benefícios, pode aumentar a autoeficácia ao reconhecer e recompensar as conquistas dos Alunos Oficiais, incentivando a crença nas próprias habilidades para alcançar metas.
PODER LEGÍTIMO E ESPERANÇA	O poder de referência, baseado na identificação com líderes admirados, pode aumentar o otimismo ao proporcionar modelos positivos de comportamento e atitudes, inspirando os Alunos Oficiais a terem uma visão mais positiva do futuro.

PODER DE ESPECIALISTA E TODAS AS FACETAS DO CAPITAL PSICOLÓGICO	O poder de especialista, que se apoia no conhecimento e habilidades, é fundamental para o desenvolvimento do capital psicológico completo, pois o domínio técnico e a competência são essenciais para a autoeficácia, geram esperança ao proporcionar meios de superar desafios, aumentam a resiliência ao capacitar os indivíduos para enfrentar adversidades e fomentam o otimismo ao mostrar que o sucesso é alcançável através da competência.
---	--

Fonte: elaboração do autor (2025), com base em French e Raven (1959), Bandura (1997), Snyder (2002), Masten (2001) e Luthans et al. (2007).

Ao analisar a dinâmica entre poder e capital psicológico, torna-se evidente que cada base de poder interage de maneira distinta com os componentes do capital psicológico, influenciando de forma variada o desenvolvimento psicológico e o bem-estar dos Alunos Oficiais. Entender essas relações é fundamental para criar ambientes de formação que promovam não apenas a competência técnica, mas também o fortalecimento do capital psicológico, essencial para enfrentar os desafios dentro e fora do contexto militar.

Essas teorias psicológicas oferecem uma visão abrangente dos processos psicológicos que são ativados ou influenciados por diferentes formas de poder. Ao aplicar essas teorias no contexto das relações de poder e do capital psicológico, torna-se possível identificar estratégias mais eficazes para promover o desenvolvimento positivo dos indivíduos. Isso implica na necessidade de líderes e instituições, como a formação dos Alunos Oficiais, de reconhecer e aplicar conscientemente as formas de poder que não apenas garantem a conformidade e o desempenho, mas também fomentam o crescimento psicológico e o bem-estar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo objetiva analisar os impactos exercidos pelas bases de poder existentes no ambiente de formação policial militar sobre o nível de capital psicológico dos Alunos Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte. Para tal adotou-se uma abordagem metodológica que combina a profundidade das análises qualitativas com a precisão das avaliações quantitativas. Inicialmente, realizou-se uma construção de referencial teórico, fundamentada em teorias estabelecidas por autores como French e Raven (1959) sobre as bases de poder, e a influência destas no capital psicológico, incluindo resiliência, otimismo, esperança e autoeficácia, especialmente em contextos de alta pressão, como o ambiente militar.

Quanto aos objetivos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como explicativa, que segundo Bryman (2016), pois busca entender os vínculos de causa e efeito entre as variáveis,

ao explicar por que certos fenômenos acontecem. Concentra-se em identificar as razões por trás de determinados padrões ou fenômenos observados.

No que tange aos procedimentos metodológicos o presente estudo classifica-se como uma *survey*. Esta técnica permite ao pesquisador realizar a coleta de informações diretamente dos indivíduos para entender seus comportamentos, principalmente por meio da aplicação de questionários, conforme Dillman, Smyth e Christian (2014), incorporando-se questões fechadas.

Em relação à abordagem metodológica, a pesquisa é quantitativa, caracterizando-se pela coleta e análise de dados numéricos para testar hipóteses e validar teorias. Utilizou-se um questionário como ferramenta de coleta de dados, composto por perguntas sequenciais a serem respondidas por escrito sem a presença do entrevistador, uma técnica detalhada por Marconi e Lakatos (2012).

Segundo Gil (2017), população refere-se aos conjuntos de elementos ou unidades que possuem características comuns e sobre os que deseja fazer inferências. Neste sentido, a população da presente pesquisa são os 132 (cento e trinta e dois) Alunos Oficiais da turma 2023-2024, do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

Considerando a impossibilidade de abranger todo universo populacional, buscou-se delimitar uma amostra, ou seja, uma parcela convenientemente selecionada do universo populacional (Marconi, Lakatos, 2017). Neste estudo a amostra é classificada como do tipo probabilística aleatória simples, a qual permitiu a seleção dos Alunos Oficiais pesquisados ao acaso, com a mesma probabilidade de escolha, sendo assim a amostra foi constituída 89 Alunos Oficiais, o que representa um nível de confiabilidade de 95% e um erro amostral de 5% (Marconi, Lakatos, 2017).

Definida a população e amostra, buscou-se definir as técnicas de coleta dos dados. Neste estudo foi estabelecido como técnica de coleta o questionário. O questionário aplicado foi dividido em três seções principais: a caracterização dos participantes, a Escala de Capital Psicológico (ICPT-12) e a Escala de Bem-Estar no Trabalho para estudantes (UWES-9- S), ambas previamente validadas, respectivamente, por Schaufeli e Bakker (2003) e Siqueira, Martins e Souza (2014). As informações demográficas coletadas incluíram gênero, estado civil, número de filhos, nível de educação e afiliação aos quadros de oficiais dos participantes.

Neste estudo, foram empregues técnicas estatísticas descritivas e multivariadas para analisar os dados coletados. Para descrever os dados, calculou-se a distribuição de frequência relativa, a média, a mediana e o desvio padrão. Essas medidas ajudam a entender a distribuição

central e a dispersão dos dados, fornecendo uma visão geral das características da amostra.

Além disso, utilizou-se a técnica de análise multivariada de correlação canônica, que permite explorar as relações entre dois conjuntos de variáveis. Essa técnica é útil para identificar padrões de associação que podem existir entre as variáveis estudadas, ajudando a revelar as interdependências complexas em conjuntos de dados multivariados.

**Tabela 1: Avaliação por grau de concordância**

Nível de Concordância			
Crítico	Baixo	Moderado	Alto
0 – 2,5	2,6 – 5,0	5,1 – 7,5	7,6 - 10

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os níveis de concordância apresentados na Tabela 1 foram utilizados como critérios interpretativos para a análise das médias obtidas nas variáveis investigadas. Valores situados entre 0 e 2,5 foram classificados como nível crítico, indicando baixa concordância ou percepção negativa dos respondentes. Pontuações entre 2,6 e 5,0 foram consideradas de nível baixo, representando concordância limitada. Resultados entre 5,1 e 7,5 foram classificados como nível moderado, sugerindo percepção intermediária. Por fim, médias entre 7,6 e 10 foram interpretadas como nível alto de concordância, refletindo elevada percepção positiva em relação aos constructos analisados. Esses parâmetros permitiram padronizar a interpretação dos dados e facilitar a comparação entre os fatores avaliados.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados sobre os Alunos Oficiais da Turma de 2023-2024 do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte revela um panorama multifacetado do perfil desses futuros líderes. Os resultados, oriundos de uma amostra representativa de 89 respondentes de um total de 132 alunos, são representados no Tabela 2.

Tabela 2 - Características gerais dos respondentes. Frequência (n = 89)

Características		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sexo	Masculino	76	85,39%
	Feminino	13	14,61%
Idade	24 – 29	45	50,60%
	30 – 34	29	32,60%
	34 – 39	12	13,50%
	40 – 43	03	3,30%
Estado Civil	Solteiro	42	47,20%
	Casado	28	31,46%
	União Estável	18	20,22%
	Separado e/ou Divorciado	01	1,12%
Quantidade de Filhos	0	62	69,69%
	1	17	19,09%
	2	08	8,98%
	Mais de 3	02	2,24%
Escolaridade	Ensino Superior	48	53,94%
	Especialização / MBA	41	46,06%
Renda Familiar (R\$)	7.298,00 – 9.000,00	56	62,91%
	9.000,01 – 12.000,00	20	22,47%
	12.001,00 – 15.000,00	07	7,89%
	Mais de 15.000,00	06	6,73%
Rendimento Acadêmico CFO	7,00 – 7,99	08	8,99%
	8,00 – 8,99	06	6,74%
	9,50 – 10,00	20	22,47%
Atestados Médicos no CFO	0	19	21,35%
	1 – 2	42	47,20%
	3 – 4	21	23,59%
	5 – 7	07	7,89%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O domínio masculino entre os alunos é expressivo, com 85,39% dos respondentes sendo homens. Este dado ressalta a persistente predominância masculina na força, embora a instituição esteja gradualmente abrindo mais espaço para a inclusão feminina, com o concurso com ofertas de vagas femininas em 2018 e com a legislação que acabou com a reserva de vagas masculinas e garantiu concorrência igual entre homens e mulheres nos concursos no Rio Grande do Norte, através da Lei Complementar 683 de 2021. A estrutura etária revela que a maioria dos alunos está concentrada entre 24 e 34 anos, uma fase da vida frequentemente associada à busca por definição profissional e estabilização pessoal, e que reflete duas das cláusulas de barreira do concurso, que são a Graduação em Direito e o limite de idade de ingresso de 35 anos, presente na legislação da PMRN. Já os 15 alunos respondentes com idade acima de 35 anos, se dá devido a cláusula de permissão de que membros já pertencentes aos quadros da

PMRN não se submeteriam ao limite de idade previsto.

Do ponto de vista do estado civil, os dados mostram uma divisão interessante: quase metade dos alunos é solteira, o que pode refletir uma maior disposição e liberdade para mergulhar nas demandas intensivas do treinamento militar. Contudo, uma porção significativa dos alunos já tem laços familiares estabelecidos, com 31,46% casados e 20,22% em união estável. Este aspecto da vida dos alunos sugere que muitos equilibram suas responsabilidades acadêmicas e profissionais com compromissos familiares.

A questão da parentalidade também é relevante, com uma predominância (69,69%), reflexo tanto da idade média de ingresso no curso quanto da proporção de solteiros, de alunos que não têm filhos, facilitando potencialmente uma maior dedicação aos estudos e às atividades militares sem as preocupações e demandas da paternidade. No entanto, aqueles que são pais podem enfrentar desafios adicionais em equilibrar suas obrigações familiares e profissionais. No que tange à formação acadêmica, os alunos demonstram um alto nível de escolaridade, com todos possuindo a exigida Graduação em Direito e muitos avançando para especializações e MBAs. Este alto grau de formação é indicativo do perfil cada vez mais qualificado que a PMRN busca para suas lideranças, em um reconhecimento de que a complexidade das funções policiais modernas exige uma base sólida de conhecimento teórico e prático.

Financeiramente, os dados de renda familiar situam a maioria dos alunos na faixa de renda de R\$ 7.298,00, valor correspondente ao subsídio de Aluno Oficial de segundo ano, refletindo que a única renda familiar no lar desses alunos é proveniente de seu cargo público. O rendimento acadêmico alto entre os alunos, com mais de 80% estando entre as notas 9,00 e 10,00, é um reflexo de seu comprometimento e capacidade, além de demonstrar o alto nível de exigência e concorrência dentro do CFO.

Por outro lado, o número significativo de atestados médicos destacados sugere que as pressões físicas e mentais associadas ao treinamento são substanciais e que medidas de apoio à saúde dos alunos precisam ser priorizadas para prevenir desgastes e promover uma formação que seja sustentável a longo prazo.

Em suma, o perfil dos Alunos Oficiais da PMRN oferece uma visão das forças e desafios enfrentados por esses futuros oficiais. Os dados sugerem uma necessidade contínua de adaptação das práticas de treinamento e suporte, garantindo que a formação não apenas prepare os alunos para as demandas técnicas e físicas de suas funções, mas também os equipe com as ferramentas psicológicas e emocionais necessárias para gerir o estresse inerente à profissão policial e prosperar dentro dela.

**Tabela 3 - Fatores de Avaliação do Capital Psicológico e das Bases de Poder. Frequência (n = 89)**

Capital Psicológico			
Fatores	Média	Mediana	DesvPad
Esperança no trabalho (EspTrab)	8,59	9,00	1,54
Resiliência no trabalho (ResilTrab)	5,94	6,33	2,55
Otimismo no trabalho (OtimTrab)	8,22	8,67	2,14
Eficácia no Trabalho (EficTrab)	8,09	8,67	1,66
Bases de Poder			
Fatores	Média	Mediana	DesvPad
Base de Poder Legítimo (BpLegit)	7,17	7,50	1,48
Base de poder de perícia (BpPeric)	5,59	5,75	2,04
Base de poder de coerção (BpCoerc)	6,87	7,00	1,37
Base de poder de recompensa (BbRec)	3,34	3,25	2,12

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A análise da Tabela 3, dos fatores de capital psicológico e bases de poder sobre os Alunos Oficiais da turma de 2023-2024 do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, observa-se padrões que refletem a complexidade das relações internas e a eficácia organizacional em um contexto acadêmico policial militar. Esses dados permitem, comparando com as médias apresentadas na Tabela 1, correlacionar estudos de Bases de Poder e Capital Psicológico no contexto do CFO.

O capital psicológico, que inclui fatores como esperança, resiliência, otimismo e eficácia no trabalho, é amplamente estudado por autores como Luthans (2004), que destacam a importância desses componentes para o desempenho e bem-estar no ambiente de trabalho. No CFO, a esperança no trabalho apresentou uma média de 8,59 (média alta), com uma mediana de 9,00 e um desvio padrão de 1,54, indicando um alto nível de concordância entre os participantes sobre sua capacidade de traçar rotas para metas e motivar-se sob pressão. Este resultado é crucial em um ambiente onde a incerteza é frequente e a capacidade de manter uma perspectiva positiva sobre o futuro exercício profissional do oficialato pode determinar o sucesso pessoal e desenvolvimento institucional.

Por outro lado, a resiliência no trabalho, com uma média de 5,94 (média moderada), reflete uma percepção moderada dessa capacidade. A literatura sugere que a resiliência é vital em ambientes de alta tensão, como afirmam Masten e Reed (2002). O desafio aqui pode estar em fortalecer este aspecto, proporcionando treinamentos específicos que enfatizem técnicas de coping e recuperação emocional, que são essenciais para o manejo do estresse crônico e do trauma, além de um tratamento mais profissional e humanizado, criando no aluno uma maior sensação de pertencimento e identificação com a instituição.

O otimismo no trabalho, com média de 8,22 (média alta), reflete uma expectativa geral positiva sobre os resultados das atividades policiais. Segundo Carver e Scheier (2014), o otimismo está ligado à resiliência e pode afetar diretamente como os indivíduos enfrentam adversidades e estresse. A correlação entre alta esperança e otimismo sugere que uma visão positiva geral pode ser um fator motivador significativo para os policiais, incentivando uma abordagem mais eficaz e proativa durante missões e no cotidiano da corporação.

A eficácia no trabalho mostra uma forte percepção de competência entre os policiais, com média de 8,09 (média alta). Bandura (1997) explica que a autoeficácia pode aumentar a persistência e a capacidade de enfrentar desafios, o que é indiscutivelmente benéfico em um contexto policial onde a eficiência e a precisão são críticas.

No que se refere às bases de poder, a pesquisa detalha distintas formas de influência dentro da hierarquia militar. O poder legítimo se destaca como sendo fortemente estabelecido, com uma média de 7,17 (média moderada) e uma mediana de 7,50, evidenciando sua robustez e presença dentro da organização, baseada na hierarquia e disciplina. Segundo French e Raven (1959), o poder legítimo, derivado da autoridade formal, é essencial para a manutenção da ordem e para a eficiência operacional, garantindo que as diretrizes sejam seguidas devido ao reconhecimento da autoridade, típico de instituições militares.

Em contraposição, a base de poder de recompensa apresentou a média de 3,34 (média baixa). Esse resultado sugere uma desconexão significativa entre as recompensas e incentivos oferecidos e as expectativas dos Alunos Oficiais. Isso serve como um alerta para que as políticas de incentivo sejam revisadas e alinhadas mais estreitamente com os objetivos organizacionais e as aspirações individuais dos Alunos Oficiais.

Além disso, a base de poder de coerção, com uma média de 6,87 e mediana de 7,00, também é vista como bastante presente na academia, o que indica que a imposição disciplinar coercitiva e a aplicação de penalidades são bastante sentidas dentro da estrutura.

Por outro lado, a base de poder de perícia, que reflete o respeito e a influência derivados do conhecimento e habilidades especializados, registrou uma média de 5,59 (média moderada), o que pode ser um ponto de atenção para o desenvolvimento de treinamentos e a valorização de habilidades técnicas e conhecimento específico no contexto militar, e serve atenção dos instrutores e comandantes quando estiverem repassando seus conhecimentos.

Portanto, a análise dos dados revela um quadro onde os altos níveis de esperança, otimismo e eficácia no trabalho coexistem com uma percepção moderada de resiliência e uma perceptível insatisfação com o sistema de recompensas. Esses resultados oferecem uma base

para futuras intervenções focadas no desenvolvimento de programas de resiliência e revisão das estratégias de incentivo, buscando não apenas a eficácia operacional, mas também o bem-estar e a satisfação dos Alunos Oficiais.

**Tabela 4: Correlação Canônica e Teste de Significância. Frequência (n = 89)**

Função Canônica	R <sup>2</sup>	F	P Valor.	λ de Wilks
1	0.5894	2.7427***	0.0000	.456187
2	0.3754	1.0711	0.3785	.729648
3	0.2846	0.9480	0.5093	.849332
4	0.2753	1.0802	0.3816	.924183

\*\*\* $p \leq 0,01$  (significante a 1%); \*\* $p \leq 0,05$  (significante a 5%); \* $p \leq 0,10$  (significante a 10%).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na análise da Tabela 4, que detalha a correlação canônica entre conjuntos de variáveis, apenas a primeira função canônica apresentou-se com significância estatística ao nível de 1%. Esta função apresenta um (R<sup>2</sup>) de 0.5894, indicando que 58,94% das variáveis de capital psicológico são explicadas pelo conjunto de variáveis de base de poder e pelas variáveis de de caracterização dos alunos oficiais.

De acordo com Hotelling (1936), que introduziu a análise de correlação canônica, esse método busca maximizar a correlação entre os conjuntos de variáveis. O teste de significância, com um valor de (F) de 2.7427 e um p-valor de 0.0000, reforça a robustez dessa correlação, demonstrando que ela é estatisticamente significativa a um nível de 1%. O Lambda de Wilks de 0.456187 também suporta essa interpretação, indicando uma forte capacidade dessa função de discriminar entre grupos ou variáveis, conforme discutido por Rencher (2002).

Dessa forma, a correlação significativa observada na primeira função canônica fornece uma base sólida para entender como certos aspectos do capital psicológico e bases de poder interagem para influenciar a dinâmica organizacional dentro do CFO, oferecendo *insights* para melhorias direcionadas e efetivas na gestão de recursos humanos e operações. Concentrando futuras investigações e intervenções nas relações identificadas pela primeira função canônica, as academias policiais militares podem desenvolver estratégias mais eficazes para melhorar a gestão e o desempenho. Isso envolve fortalecer a liderança legítima e a percepção de eficácia entre os Alunos Oficiais, potencialmente por meio de programas de desenvolvimento que focam no aumento da competência percebida e no reforço das estruturas de autoridade, criando um ambiente de ensino e trabalho mais coeso e eficiente.

Tabela 5: Coeficientes canônicos normalizados e cargas canônicas. Frequência (n = 89)

Variáveis Canônicas		Coeficientes Canônicos Normalizados		Test t	P Valor	Carga Canônica	
		<i>uI</i>	<i>vI</i>			<i>uI</i>	<i>vI</i>
Variáveis Dependentes	EspTrab	.6842498		1.68*	0.097	0.5321	
	ResilTrab	.1910388		2.84***	0.006	0.7033	
	OtimTrab	.3575751		3.02***	0.003	0.8372	
	EficTrab	.2649383		2.54**	0.013	0.8101	
Variáveis Independentes	BpLegit		.4931557	1.71*	0.091		0.7339
	BpPeric		.6586054	1.82*	0.072		0.7505
	BpCoerc		-.0821691	-0.66	0.510		0.2675
	BbRec		-.5633883	-1.86*	0.066		-0.6924
	Id		.192042	1.83*	0.070		0.8227
	QuantFil		.3041301	1.25	0.215		0.1502
	RfBrut		4.63e-06	0.09	0.926		0.1664
	RendAcad		.0000127	0.48	0.631		0.0402
	QuantAtest		-.3281258	-3.17***	0.002		-0.5521

\*\*\* $p \leq 0,01$  (significante a 1%); \*\* $p \leq 0,05$  (significante a 5%); \* $p \leq 0,10$  (significante a 10%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A análise dos coeficientes canônicos normalizados e das cargas canônicas do Tabela 5 revela interações complexas e significativas entre variáveis dependentes, que representam aspectos do capital psicológico, e variáveis independentes, que incluem bases de poder e outros fatores contextuais no CFO. Este tipo de análise é fundamental para desvendar como as condições e práticas organizacionais influenciam diretamente o bem-estar e a eficácia dos Alunos Oficiais. Vale ressaltar que quando o valor do Test T for negativo (-x), trata-se de uma variável inversamente proporcional e, quando o valor for positivo (x), é uma variável diretamente proporcional. A quantidade de asteriscos representa o nível de significância estatística da variável, onde um asterisco (x\*) representa uma significância a 10%, dois asteriscos (x\*\*) representa uma significância a 5% e três asteriscos (x\*\*\*) representa uma significância a 1%.

A esperança no trabalho (EspTrab), com uma carga canônica de 0.5321 e um coeficiente de 0.6842498, aponta para uma relação moderadamente positiva com as variáveis independentes. Esta correlação, embora menos forte do que outras, sugere que a esperança dos policiais é parcialmente moldada por como percebem a autoridade e o suporte dentro da organização. A significância a 10% indica uma tendência que pode influenciar essa percepção de esperança.

A resiliência no trabalho (ResilTrab), com uma carga canônica alta de 0.7033 e uma

significância estatística de 1%, reflete uma forte dependência dos sistemas de apoio e estrutura organizacional. Esta forte correlação sugere que as práticas organizacionais que enfatizam suporte consistente e confiável podem fortalecer significativamente a resiliência dos policiais, permitindo-lhes lidar melhor com as adversidades do trabalho e, com o resultado analisado do Tabela 4, esta variável merece maior atenção dentro do contexto do CFO, pois está relativamente pouco presente no ambiente.

O otimismo no trabalho (OtimTrab) e a eficácia no trabalho (EficTrab), com cargas canônicas de 0.8372 e 0.8101, respectivamente, e altas significâncias estatísticas, são os mais fortemente influenciados pelas variáveis independentes. Isso indica que quando os policiais percebem que têm poder legítimo e perícia reconhecida, eles tendem a ter uma visão mais otimista e se sentem mais capazes em suas funções. Estas correlações, robustas e significativas, destacam a importância de uma liderança clara e de uma política de reconhecimento de competências na promoção de um ambiente de trabalho positivo.

As bases de poder legítimo (BpLegit) e de perícia (BpPeric), com cargas canônicas de 0.7339 e 0.7505, mostram que a clareza da autoridade e o reconhecimento das habilidades são fundamentais na formação da percepção dos policiais sobre seu ambiente de trabalho. Estes resultados corroboram a teoria de French e Raven (1959) sobre as bases de poder, sugerindo que o poder legítimo e a perícia não apenas conferem autoridade, mas também contribuem para o bem-estar psicológico e a motivação.

Por outro lado, a coerção (BpCoerc) e a recompensa (BbRec), especialmente com a recompensa não apresentaram significância estatística. Dessa forma, não influencia de forma nenhuma as variáveis do capital psicológico.

Outros fatores, como a idade (Id) e a quantidade de atestados médicos (QuantAtest), também revelam interações importantes. A idade, com significância estatística ao nível de 10% e magnitude de impacto positiva, sugere que a experiência e a maturidade podem influenciar positivamente a percepção de capacidade e bem-estar. Em contraste, uma maior quantidade de atestados médicos está negativamente correlacionada com os capitais psicológicos, indicando que questões de saúde podem ser um sinal de estresse ou insatisfação no trabalho, prejudicando tanto o aspecto físico quanto psicológico dos Alunos Oficiais.

A análise e as relações identificadas neste quadro oferecem percepções sobre a influência das práticas de gestão e das condições organizacionais no bem-estar psicológico dos Alunos Oficiais. Recomenda-se aprimorar as estruturas de autoridade, especialmente no que diz respeito à definição clara do poder legítimo e ao aumento do reconhecimento das

competências, o que pode resultar em melhorias significativas no otimismo e na autoeficácia. Paralelamente, é importante reavaliar as práticas de coerção e recompensa para reduzir seus impactos negativos. Além disso, é essencial focar em fatores como a saúde e o bem-estar dos Alunos Oficiais, intensificando programas de apoio para lidar com as exigências psicológicas inerentes ao trabalho policial.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral analisar os impactos exercidos pelas bases de poder existentes no ambiente de formação policial militar sobre o nível de capital psicológico dos Alunos Oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte. Para atingir esse objetivo foi realizado um estudo explicativo conduzido por uma *survey* de abordagem quantitativa, aplicada com 89 alunos oficiais e analisada por meio de estatística descritiva e correlação canônica.

Os resultados confirmaram que o poder legítimo e o poder de especialista são benéficos para o desenvolvimento de esperança e autoeficácia, alinhando-se com teorias que ressaltam a importância de uma liderança baseada em competência e autoridade formal. Contrariamente, o poder coercitivo mostrou impactos negativos sobre a resiliência, evidenciando os efeitos adversos de práticas punitivas. Enquanto isso, o poder de recompensa e o poder de referência também tiveram efeitos positivos, embora menos acentuados, sobre a autoeficácia e o otimismo, respectivamente. Assim, o estudo alcançou seus objetivos, demonstrando como diferentes bases de poder afetam variavelmente os aspectos do capital psicológico, proporcionando insights valiosos para aprimorar práticas de liderança em contextos militares educacionais.

Os resultados deste estudo destacam que o poder legítimo e o poder de especialista são particularmente influentes na promoção da esperança e da autoeficácia entre os alunos. Segundo Bandura (1997), a autoeficácia, que descreve a crença nas próprias capacidades para alcançar metas, é amplificada em ambientes onde a liderança é exercida através de uma autoridade reconhecida e competência técnica comprovada. Isso está em consonância com a noção de poder legítimo, conforme descrita por Weber (1922), que sustenta a obediência e o respeito baseados na formalidade das regras e na hierarquia estabelecida.

Por outro lado, os efeitos adversos do poder coercitivo sobre a resiliência foram notadamente significativos, alinhando-se com as observações de autores como Masten e Reed (2002), que ressaltam a importância da resiliência em ambientes de alta pressão. Este estudo revelou que a imposição de medo, característica do poder coercitivo, pode diminuir a

capacidade dos alunos de se recuperarem de contratemplos, potencialmente levando a um ambiente de formação menos eficaz e mais estressante.

Interessantemente, o poder de recompensa e o poder de referência também desempenharam papéis cruciais, embora menos intensos, na moldagem do capital psicológico. O reconhecimento de conquistas e a valorização de modelos comportamentais positivos, características dessas formas de poder, estão associadas ao aumento da autoeficácia e do otimismo. Esta descoberta ecoa a pesquisa de Carver e Scheier (2014) sobre o otimismo e sua influência no enfrentamento de desafios, sugerindo que líderes que utilizam o poder de referência efetivamente podem inspirar uma visão futura mais positiva entre os alunos.

Este trabalho também enfatiza a necessidade de uma abordagem mais equilibrada no exercício do poder dentro das academias militares. A formação de oficiais deveria incluir um componente substancial sobre liderança ética e habilidades interpessoais, promovendo um uso de poder que reforce os aspectos positivos do capital psicológico e minimize os negativos.

As limitações deste estudo incluem seu foco em apenas uma academia militar e a base de respondentes relativamente pequena, o que pode afetar a generalização dos resultados. Pesquisas futuras poderiam expandir este estudo para outras academias militares e contextos, permitindo uma compreensão mais abrangente das práticas de liderança que suportam eficazmente o desenvolvimento psicológico em ambientes de alta pressão. Seria igualmente valioso examinar os efeitos a longo prazo das práticas de poder sobre as trajetórias profissionais dos alunos após a formação, oferecendo perspectivas sobre a preparação e o impacto dessas práticas na vida profissional dos futuros oficiais.

Em suma, este estudo contribui para a compreensão de como as bases de poder podem ser aplicadas de forma a maximizar os benefícios psicológicos para os alunos, enquanto minimiza os impactos negativos associados a certas práticas de poder. Essas descobertas não só têm implicações práticas para as academias militares, mas também oferecem diretrizes para a gestão da organização em outros setores, destacando a importância de práticas de liderança que promovam tanto o desempenho eficaz quanto o bem-estar psicológico.

## REFERÊNCIAS

AVEY, J. **Meta-análise do impacto do capital psicológico positivo nas atitudes, comportamentos e desempenho dos funcionários**. Human Resource Development Quarterly, 2011.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. Cengage Learning. 2016.

BANDURA, A. **Autoeficácia: O Exercício do Controle**. Nova Iorque: W.H. Freeman and

Company, 1997.

BASS, B. M. **Liderança e desempenho além das expectativas**. Free Press; Collier Macmillan, 1985.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. **Expandindo o Domínio do Critério para Incluir Elementos de Desempenho Contextual**. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds.), **Seleção de Pessoal em Organizações**. São Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 71-98.

BRYMAN, A. **Métodos de Pesquisa Social**. 5. ed. Londres: Oxford University Press, 2016.

CAMPBELL, J. P. **Modelando o Problema de Predição de Desempenho na Psicologia Industrial e Organizacional**. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.

CARVER, C. S., Scheier, M. F. **Perspectives on Personality** (7th ed.). Boston, MA. Pearson. 2014.

DAHL, R. **O Conceito de Poder**. Behavioral Science, v. 2, p. 201-215, 1957.

DILLMAN, D. A.; SMYTH, J. D.; CHRISTIAN, L. M. **Pesquisas por internet, telefone, correio e modos mistos: o método de design sob medida**. 4. ed. John Wiley & Sons Inc., 2014.

ETZIONI, A. **Mixed-Scanning: Uma “Terceira” Abordagem à Tomada de Decisão**. Public Administration Review, v. 27, p. 385-392, 1967.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão**. Nova Iorque: Pantheon Books, 1977.

FRENCH Jr., J. R. P.; RAVEN, B. H. **As bases do poder social**. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Estudos em poder social**. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959. p. 150- 167.

GIL, A. C. **"Métodos e Técnicas de Pesquisa Social"**. Atlas. 2017.

GOLDSMITH, A. H.; VEUM, J. R.; DARITY, W. J., Jr. **Desemprego, desocupação, bem-estar psicológico e autoestima: teoria e evidência**. The Journal of Socio Economics, v. 26, n. 2, p. 133-158, 1997.

GRAMSCI, A. **Seleções dos cadernos do cárcere**. Londres: Lawrence and Wishart, 1971.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., & ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman. 2010.

HOTELLING, H. **Relações entre duas variáveis aleatórias**. Anais de Estatística Matemática, 7(3), 303-314. 1936.

JOMINI, A. H. **Compêndio da Arte da Guerra**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1992.

LIKERT, R. **Uma técnica para a medição de atitudes**. Arquivos de Psicologia, 22(140), 55, 1932.

LEWIN, K.; LIPPITT, R. **Uma abordagem experimental ao estudo da autocracia e democracia: uma nota preliminar**. Sociometry, v. 1, n. 3/4, p. 292-300, 1938.

LUTHANS, F. **Comportamento organizacional positivo: desenvolvendo e gerenciando forças psicológicas**. Academy of Management Executive, v. 16, p. 57-75, 2002.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. **Capital psicológico humano, social e agora positivo: investindo nas pessoas para uma vantagem competitiva**. Organizational Dynamics, v. 33, p. 143-160, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2014.

MARGHERITTI, S. *et al.* **Propriedades psicométricas do inventário de burnout de Copenhague (CBI) em médicos italianos**. Med Lav, 2022.

MASTEN, A. S. **Magia comum: processos de resiliência no desenvolvimento**. American Psychologist, v. 56, n. 3, p. 227-238, 2001.

MASTEN, A. S., & Reed, M.-G. J. **Resiliência em desenvolvimento: Avanços na ciência**. Prática. 2002.

NWANZU, C. L.; BABALOLA, S. S. **Examinando o Capital Psicológico de Otimismo, Autoeficácia e Automonitoramento como Prediz de Atitudes para com a Mudança Organizacional**. International Journal of Engineering Business Management, v. 11, 2019.

OLIVEIRA, Hilderline Câmara de; D'ANJOUR, Miler Franco; SILVA, João Batista da; **Manual de orientação de trabalho de conclusão de curso da Polícia Militar do Rio Grande do Norte**. Natal: 2023. Publicado em Boletim Geral da Polícia Militar do Rio Grande do Norte Nº 185 de 05 de outubro de 2023.

PEREIRA, *et al.* **Alavancagem Estratégica: evidências de eventos esportivos de pequena escala**. International Journal of Event and Festival Management, v. 11, n. 1, p. 69-88, jul. 2020.

RENCHER, A. C. **Métodos de análise multivariada para pesquisa em ciências da vida**. Porto Alegre: Bookman. 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional - Conceitos, Controvérsias e Aplicações**. 8. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

RUSSELL, J. A. **Uma abordagem à psicologia ambiental**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1974.

SELIGMAN, M. E. P. **Otimismo Aprendido**. Nova Iorque: Pocket Books, 1998.

SILVA, M. B.; VIEIRA, S. B. **O processo de trabalho do Militar Estadual e a Saúde**

**Mental.** Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 161-170, 2008.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. (Eds.). **Manual de psicologia positiva.** Oxford: Oxford University Press, 2002.

SOUZA, H. A.; BERNARDO, M. H. **Prevenção de adoecimento mental relacionado ao trabalho: a práxis de profissionais do Sistema Único de Saúde comprometidos com a saúde do trabalhador.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 44, 2019.

VOGT, M.; MARCOS, C.; CUNHA, P. R. da. **Influência do capital psicológico na intenção de rotatividade de auditores independentes.** Contabilidade Vista & Revista, v. 32, n. 2, p. 122–151, 2021.

WEBER, M. **Economia e Sociedade.** Berkeley: University of California Press, 1922.