



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS	

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AVALIAÇÃO DE *BURNOUT* EM POLICIAIS MILITARES – A
RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO E O SOFRIMENTO

LEONARDO FÁVERO SARTORI

Londrina
2006

LEONARDO FÁVERO SARTORI

AVALIAÇÃO DE *BURNOUT* EM POLICIAIS MILITARES – A RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO E O SOFRIMENTO

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração (PPA UEM- UEL), da
Universidade Estadual de Londrina, como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof(a). Dra.
Cristiane Vercesi Cruciol.

Co-orientadora: Prof(a). Dra. Iône
Vasques-Menezes.

LONDRINA
2006

**CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO ELABORADA PELA DIVISÃO DE
PROCESSOS TÉCNICOS DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S251a Sartori, Leonardo Fávero.

Avaliação de *Burnout* em policiais militares : a relação entre o trabalho e o sofrimento / Leonardo Fávero Sartori. – Londrina, 2006. 214f.

Orientador : Cristiane Vercesi Cruciol.

Co-orientador : Iône Vasques-Menezes.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

Bibliografia : f. 191-200.

1. Satisfação no trabalho – Teses. 2. Qualidade de vida no trabalho – Teses. 3. Polícia militar – Trabalho – Teses. 4. Burnout (Psicologia). I. Cruciol, Cristiane Vercesi. II. Vasques-Menezes, Iône. III. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Universidade Estadual de Maringá. IV. Título.

CDU 658.3.018

LEONARDO FÁVERO SARTORI

**AVALIAÇÃO DE *BURNOUT* EM POLICIAIS MILITARES – A
RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO E O SOFRIMENTO**

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, pela seguinte banca examinadora.

Aprovada em 12 de Dezembro de 2006.

Profª Drª Cristiane Vercesi Cruciol (PPA-UEL)

Prof. Dr. Luiz Antonio Felix (PPA-UEL)

Profª. Drª. Elisabete Aparecida Coelho (UMP)

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial à meu Pai, Sérgio, e minha Mãe, Estela. Meus avós lindos e maravilhosos, que desde pequeno, sempre me guiaram para o caminho do bem e da sabedoria.

À Deus, pela iluminação e conforto durante o desenvolvimento desta pesquisa, e por mais esta conquista em minha vida.

Com carinho, à minha namorada Luana pelo incentivo, ajuda, compreensão compartilhados em cada etapa desta conquista. A família maravilhosa dela, que sempre me acolhe muito bem.

Também com carinho, à minha grande amiga Rivka por compartilhar compreensão e sabedoria comigo, e a Dona Dejacira, por ser paciente comigo.

À minha orientadora, Prof^a Cristiane, por ter acreditado e se empenhado neste projeto, sendo também minha psicóloga nas horas de inquietação, acompanhando o meu crescimento científico, profissional e pessoal, com sua sabedoria, graça, competência e amizade.

Ao Prof. Dr. Luiz Antonio Félix, pela sua contribuição na possibilidade deste estudo.

À Prof^a Elisabete Coelho, pela sua contribuição e reflexões inteligentes.

Também à Prof^a Dra. Iône Vasques-Menezes, pela atenção e prontidão em disponibilizar seus conhecimentos e pela presença na Banca de Defesa.

Ao professor Dr Wanderley Codo (LPT - Unb), pela possibilidade da utilização do DIT - Diagnóstico Integrado do Trabalho.

Aos amigos de turma do mestrado, pela convivência e troca de experiências, em especial à amiga Luciane.

Aos estudantes de psicologia (GRUPO ADM&PSICO) Patricia, Aline, Fernanda e Tatiane, pela sua ajuda nas entrevistas.

Ao Francisco (Chico) pela atenção, ajuda e prontidão em resolver todos os problemas encontrados durante o mestrado.

Aos amigos, que são presentes em toda a minha história.

Ao pessoal do PEIEx, pela colaboração e compreensão nos momentos difíceis, e a Fauel, pelo crescimento profissional.

Às instituições que viabilizaram este estudo, inclusive a Capes, pela Bolsa de Pesquisa.

RESUMO

SARTORI, Leonardo Fávero. Avaliação de *burnout* em policiais militares: a relação entre o trabalho e o sofrimento. Londrina, 214 p. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá.

O trabalho é a atividade humana que constrói as organizações e as pessoas. A organização de um trabalho e suas condições pode trazer problemas às organizações e aos trabalhadores. Dentre os problemas decorrentes do trabalho esta a síndrome de burnout, comum em atividades de cuidado com outras pessoas (caregivers). Os Policiais Militares, grupo de risco para esta síndrome, tem seu trabalho bem visível em uma realidade onde a segurança pública é diariamente discutida e refletida. O objetivo desta dissertação é identificar a relação existente entre as condições e a organização do trabalho do policial militar e os fatores da síndrome de burnout, em um Batalhão de Polícia Militar. Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura sobre a Organização do Trabalho, ao longo das Teorias da Administração e uma revisão sobre Saúde Mental e Trabalho, apresentando as principais abordagens de estudo. É apresentada uma revisão sobre a síndrome de Burnout, seus fatores (Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal), suas causas, conseqüências e linhas de pesquisa. Foi realizada uma revisão sobre a Polícia Militar, seu histórico, o trabalho policial, apresentando alguns estudos sobre saúde policial e burnout em policiais. Alguns temas relevantes à rotina policial, como criminalidade, policiamento comunitário, gênero, uso da força, legislação, foram abordados. A dissertação possui natureza quali-quantitativa, é um estudo exploratório e descritivo, com corte transversal. Seu nível de análise é o trabalho policial, utilizando-se da abordagem Epidemiológica, dos estudos em Saúde Mental e Trabalho, para sua realização. A coleta e análise de dados foram realizadas conforme metodologia proposta pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília (LPT – UnB), chamada de Diagnóstico Integrado do Trabalho (DIT), seguindo as etapas: (a) observação direta sobre o trabalho; (b) realização da análise das tarefas; (c) levantamento dos fatores de burnout, através do Maslach Burnout Inventory (MBI), adaptado pelo LPT – UnB; (d) entrevistas qualitativas individuais de aprofundamento (semi-estruturadas). O DIT leva em conta aspectos objetivos e subjetivos do trabalho, na sua análise. Através da observação do trabalho e da análise de tarefas foi feita a descrição da organização do trabalho e das condições do trabalho no Batalhão em estudo, a partir das anotações de campo. O MBI foi aplicado coletivamente, sendo respondido individualmente, acompanhado de um questionário de dados demográficos e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UEL (CEP/UEL). O MBI foi respondido por 497 sujeitos, de um universo de 822 policiais no Batalhão. A aplicação foi proposta a 675 policiais, sendo que 178 policiais se recusaram a preencher o MBI. Os dados foram tabulados e analisados utilizando-se do software estatístico SPSS (Statistical Package for Social Science), no qual se realizou cruzamentos de variáveis demográficas com os fatores de burnout, com teste não paramétrico do qui-quadrado, para independência das variáveis. Por fim, foram realizadas três entrevistas, gravadas e transcritas, que buscaram verificar a repetição dos fatores de burnout e buscar quais as variáveis demográficas que se relacionavam com esses fatores. O Batalhão é caracterizado

como uma burocracia mecanizada (Mintzberg, 2003), se aproximando de um modelo mecanicista (Robbins, 2004). O MBI identificou um nível de Alta Exaustão Emocional em 37% dos policiais, associado com um alto nível de Despersonalização (44% dos policiais) e um baixo nível de Realização Pessoal (58% dos policiais). Através dos cruzamentos estatísticos, da observação do trabalho e das entrevistas constatou-se que as Condições de trabalho no Batalhão, ligadas principalmente às ferramentas de trabalho (veículos, equipamento de segurança e equipamento de ação) estão diretamente relacionadas à alta Exaustão Emocional e a baixa Realização pessoal no trabalho. Os fatores relacionados com a Despersonalização são idade, tempo de serviço e gênero. É possível reverter esse quadro associando medidas educacionais (treinamentos, desenvolvimento e acompanhamento) e mudança nos processos de gestão da organização (ação limitada pela estrutura mecanizada).

Palavras-chave: organização do trabalho, condições de trabalho, Síndrome de Burnout, trabalho policial.

ABSTRACT

The work is the human activity that builds the organizations and the people. The organization of a work and its conditions can bring problems to the organizations and the workers. In the middle of the current problems of the work there is the burnout syndrome, common in care activities with other people (caregivers). The Military Policemen, risk group for this syndrome, has its very visible work in a reality where the public safety is discussed and reflected daily. The objective of this dissertation is to identify the existent relationship between the conditions and the organization of the military policeman's work and the factors of the burnout syndrome, in a Battalion of Military Police. For so much, a literature revision was accomplished about the Organization of the Work, along the Theories of the Administration and a revision about Mental Health and Work that presents the main studies focuses. A revision is presented about the syndrome of Burnout, its factors (Emotional Exhaustion, Despersonalization and Personal Accomplishment), its causes, consequences and research lines. A revision was accomplished about the Military Police, its historical one, the policeman's work, presenting some studies about policemen's health and burnout in policemen. Some important themes to the policeman's routine, as crime rate, community police, gender, use of the force, legislation, were spoken. The dissertation possesses quali-quantitative nature, it is an exploratory and descriptive study, accomplished in a certain moment. Its analysis level is the policeman's work, being used of the Epidemiological focus, of the studies in Mental Health and Work, for its accomplishment. The collection and analysis of data were accomplished according to methodology proposal of the Laboratory of Psychology of the Work of the University of Brasília (LPT-UnB), named of Integrated Diagnosis of the Work (DIT), following the stages: (a) direct observation on the work; (b) accomplishment of the analysis of the tasks; (c) search of the burnout's factors, through Maslach Burnout Inventory (MBI), adapted by LPT-UnB; (d) individual qualitative interviews (semi-structured). DIT analyzes the objective aspects and the non objectives aspects of the work. Through the observation of the work and of the analysis of tasks it was made the description of the organization of the work and of the conditions of the work in the Battalion in study, starting from the field annotations. MBI was applied collectively, being answered individually, accompanied of a questionnaire of demographic data and a Term of Free and Illustrious Consent (approved by the Committee of Ethics in Research of UEL (CEP/UEL). MBI was answered by 497 individuals, of a universe of 822 policemen in the Battalion. The application was proposed to 675 policemen, and 178 refused to fill the MBI. The data were tabulated and analyzed being used the statistical software SPSS (Statistical Package for Social Science), which crossed the demographics' variables with the burnout factors, with non parametric test of the qui-square, for independence of the variables. Finally, were made three interviews, recorded and transcribed, to look for the repetition of the burnout's factors and look for which the demographics' variables that linked with those factors. The Battalion is characterized as a mechanic bureaucracy (Mintzberg, 2003), if approaching of a model mechanic (Robbins, 2004). MBI identified a level of High Emotional Exhaustion in 37% of the policemen, associated with a high level of Despersonalization (44% of the policemen) and a low level of Personal Accomplishment (58% of the policemen). Through the statistical crossings, observation of the work and interviews, it was verified that the work Condition in the Battalion, linked mainly to the work tools (vehicles, equipment of safety and action

equipment) is directly related to high Emotional Exhaustion and the low personal Accomplishment in the work. The factors related with Despersonalization are age, time of service and gender. It is possible to revert such picture with educational measures (trainings, development and accompaniment) and changing the processes of administration of the organization (action limited by the mechanic structure).

Key Words: organization of the work, work conditions, Burnout syndrome, policeman's work.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Sexo dos Entrevistados	135
Gráfico 02 – Idade dos Policiais	136
Gráfico 03 – Escolaridade dos Policiais	137
Gráfico 04 – Salário dos Policiais.....	138
Gráfico 05 – Exercem outras atividades?.....	139
Gráfico 06 – Participação do Salário na Renda Familiar	140
Gráfico 07 – Estado Civil dos Policiais	141
Gráfico 08 – Patente Hierárquica	142
Gráfico 09 – Atividade Desenvolvida.....	143
Gráfico 10 – Tempo de Serviço.....	145
Gráfico 11 – Operação com Disparo (nos últimos 12 meses)	147
Gráfico 12 – Operação com força repressora (12 meses)	148
Gráfico 13 – Opinião sobre propagandas sobre a PM	149
Gráfico 14 – Informações veiculadas pela mídia	150
Gráfico 15 – Licença Média (12 meses)	151
Gráfico 16 – Qualidade dos Equipamentos de Segurança do Policial	152
Gráfico 17 – Qualidade dos Equipamentos de Ação Policial	153
Gráfico 18 – Qualidade dos veículos.....	154
Gráfico 19 - Exaustão Emocional Categorizada.....	156
Gráfico 20 - Despersonalização Categorizada.....	158
Gráfico 21 - Realização Pessoal Categorizada.....	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Hierarquia de Status do Batalhão	117
Figura 02 – Organograma do Batalhão de Polícia Militar	126
Figura 03 – Seção P/1	127
Figura 04 – Seção P/2.....	128
Figura 05 – Seção P/3.....	129
Figura 06 – Seção P/4.....	129
Figura 07 – Seção P/5.....	130
Figura 08 – 1ª CIA PM.....	131
Figura 09 – Patrulha Escolar	131
Figura 10 – Pelotão de Choque.....	132
Figura 11 – Linha orgânica da Assessoria de Imprensa	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Filosofia/Abordagens sobre a organização do trabalho.....	32
Quadro 02 – Teorias Administrativas e seus Enfoques.....	38
Quadro 03 – Estruturas Organizacionais	39
Quadro 04 – Modelo Mecanicista versus Modelo Orgânico	40
Quadro 05 – Modelo Teórico da Epidemiologia do trabalho	54
Quadro 06 – Causas e Conseqüências do <i>Burnout</i>	64
Quadro 07 - Resumo dos Eixos Temáticos e Categorias Emergentes Extraídos dos Relatos dos Cabos e Soldados no Estudo de Barcellos (1999, p.85)	78
Quadro 08 - Principais abordagens sobre a concepção do trabalho.....	94
Quadro 09 – Modelo Metodológico DIT Adotado na Pesquisa.....	96
Quadro 10 - Modelo esquemático do instrumento de investigação DIT	105
Quadro 11 – Resumo da Metodologia adotada.....	110
Quadro 12 – Idade Limite para Aposentadoria Compulsória.....	121
Quadro 13 – Descrição de Tarefas no Batalhão de Polícia Militar	134
Quadro 14 – Resumo das associações entre variáveis demográficas e fatores de <i>burnout</i> no Batalhão.....	173
Quadro 15 – Resumo sobre os Entrevistados.....	175

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Sexo dos Entrevistados.....	136
Tabela 02 – Cruzamento entre Patente e Idade.....	143
Tabela 03 – Atividade Desenvolvida	144
Tabela 04 – Cruzamento Idade por Tempo de Serviço.....	146
Tabela 05 - Cargos Categorizados.....	155
Tabela 06 - Exaustão Emocional Categorizada	156
Tabela 07 – Despersonalização Categorizada.....	157
Tabela 08 – Realização Pessoal Categorizada.....	159
Tabela 09 – Cruzamento entre Equipamentos de Segurança e Exaustão Emocional	161
Tabela 10 – Teste do qui-quadrado para Eqseg e Exaustão Emocional.....	162
Tabela 11 - Cruzamento entre Equipamentos de ação e Exaustão Emocional.....	163
Tabela 12 – Teste do qui-quadrado para Eqção e Exaustão	164
Tabela 13 – Cruzamento Veículos e Exaustão Emocional.....	164
Tabela 14 – Teste do qui-quadrado para veículos e exaustão emocional	165
Tabela 15 – Cruzamento entre Sexo e Despersonalização	166
Tabela 16 – Teste do qui-quadrado para sexo e despersonalização	167
Tabela 17 - Cruzamento entre Idade e Despersonalização	168
Tabela 18 – Teste do qui-quadrado para Idade e Despersonalização	169
Tabela 19 - Cruzamento entre Tempo de Serviço e Despersonalização	170
Tabela 20 – Teste do qui-quadrado para tempo de serviço e despersonalização.....	170
Tabela 21 – Cruzamento entre Veículos e Realização Pessoal.....	171
Tabela 22 – Teste do Qui-quadrado pra Veículo e Realização Pessoal	172

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	21
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo Geral	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	24
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	25
CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	27
2.1 EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM HISTÓRICO	27
2.2 TEORIAS ADMINISTRATIVAS, RELACIONADAS À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	34
2.3 POR UMA DEFINIÇÃO E UMA CLASSIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO..	40
CAPÍTULO 3 - DA SAÚDE MENTAL E TRABALHO AO BURNOUT.....	46
3.1 A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DA SAÚDE MENTAL E TRABALHO.....	47
3.1.1 Estudos sobre Estresse	48
3.1.2 Da Psicopatologia à Psicodinâmica	49
3.1.3 Abordagem Epidemiológica e/ou Diagnóstica de Saúde Mental e Trabalho.....	51
3.2 O QUE SE IDENTIFICOU EM SAÚDE MENTAL E TRABALHO	55
3.3 A SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i>	58
CAPÍTULO 4 - POLÍCIA MILITAR: A INSTITUIÇÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA.....	69
4.1 HISTÓRIA DA POLÍCIA MILITAR.....	69
4.2 O TRABALHO E A CARREIRA POLICIAL	71
4.3 SEGURANÇA PÚBLICA E CRIMINALIDADE	79
4.4 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO.....	82
4.5 GÊNERO, DIREITOS HUMANOS E USO DA FORÇA NA POLÍCIA	84
4.6 ASPECTOS LEGAIS SOBRE POLÍCIA.....	88
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA.....	92
5.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	92
5.2 NATUREZA, TIPO, ABORDAGEM, CORTE, UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA E ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	93
5.3 COLETA DE DADOS	95
5.3.1 Observação do Trabalho Policial	99
5.3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	101
5.3.3 Entrevistados.....	102
5.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVO.....	103
5.4.1 Escala de <i>Burnout</i>	107
5.6 A ANÁLISE DOS DADOS	108
5.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	110
5.8 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS	111
CAPÍTULO 6 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	113
6.1 OBSERVAÇÃO DO TRABALHO	113
6.2 ANÁLISE DE TAREFAS.....	125
6.3 DADOS DO INVENTÁRIO: DADOS DEMOGRÁFICOS E ESCALA DE <i>BURNOUT</i>	135
6.4 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	174
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES	186
REFERÊNCIAS.....	191
APÊNDICES.....	201
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	202
APÊNDICE B - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO DO TRABALHO	205
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista – Projeto SM&T na PM	206
ANEXO.....	207
DIAGNÓSTICO INTEGRADO DO TRABALHO (DIT).....	208

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

As organizações, sejam públicas ou privadas, buscam o bem-estar no trabalho. A era da informação e a competitividade exigem muito dos trabalhadores. A moderna Gestão de Pessoas, muitas vezes denominada Gestão com Pessoas, pesquisa e estrutura modelos de gestão, que integrem verdadeiramente as pessoas ao processo de gestão nas organizações, levando em conta todos os aspectos não só da vida organizacional, mas também da vida pessoal (emoções, relacionamentos, religião, prazer, sofrimento).

Essa realidade de competitividade, informação, exigência de maior integração aos processos das organizações, por um lado, busca uma maior valorização do ser humano, enquanto sujeito único e que possui contribuições únicas (conhecimento). O trabalho é a atividade humana, através da qual o indivíduo se identifica com o mundo. Segundo Codo (2005) o trabalho é a principal força motriz do homem, pois é através do trabalho que o homem constrói a si mesmo.

Este peso que o trabalho tem sobre a vida do homem traz alguns problemas. Entre esses problemas um tem sido estudado entre os trabalhadores, que lidam diretamente com pessoas, principalmente quando envolve atividade de cuidado com outras pessoas (*caregivers*): a síndrome de *Burnout*. O risco maior de enfrentar o *Burnout* está em profissionais da educação, da saúde, policiais e agentes penitenciários, entre outros (VASQUES-MENEZES, 2005, p.57-58).

Neste sentido, as condições e a organização de trabalho, que cercam policiais de um Batalhão da Polícia Militar serão objetos de análise deste estudo, bem como a verificação da existência do *Burnout* nos referidos policiais.

Buscar-se-á descrever a relação, que possa existir entre a organização e condições de trabalho e os fatores de *Burnout*.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A organização do trabalho é um tema recorrente para a Administração desde que Taylor, no início do século XX, resolveu tratá-lo através da Organização Científica do Trabalho (OCT). Morin (2001, p.9) diz que "a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar".

“O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios” (Morin, 2001, p.9). Para isso, é necessário que o trabalhador possua bem estar físico e psicológico. O trabalhador deve ser capaz de compreender e se apropriar do seu trabalho na íntegra.

Fleury (1980, p.19) adota a definição de Louis Davis (*apud* 1966) dizendo que a organização do trabalho é “a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo”. A organização do trabalho envolve a divisão do trabalho, das tarefas, desenho dos cargos, dos ritmos de trabalho, modos operatórios, hierarquias, responsabilidades,

sistemas de qualidade e controle, buscando eficiência organizacional e, pelo menos na teoria, o bem-estar do trabalhador. Compreender a organização do trabalho é um fator chave para compreender as questões objetivas referente ao trabalho do policial militar ou de qualquer outra categoria profissional.

Da "Administração Científica" de Taylor aos dias atuais, a organização do trabalho foi evoluindo conforme as necessidades da economia mundial e da evolução social, procurando dar suporte às organizações industriais, comerciais e de serviços. A Administração evoluiu conjuntamente, pensando a gestão da organização do trabalho sob as mais variadas visões. A Administração, em suas diferentes abordagens e filosofias, passou a considerar os diferentes fatores para um bom desempenho organizacional. Inicialmente considerava a tarefa. Passou, na seqüência, a considerar estrutura, depois as pessoas, depois o ambiente, a tecnologia e a competitividade.

Elton Mayo, em 1927, em sua primeira fase na experiência na fábrica da Western Electric Company, concluiu que o fator psicológico prevaleceu sobre o fator fisiológico, sendo a eficiência na produtividade não somente relacionada a aspectos físicos. Na seqüência concluiu, que um ambiente psicologicamente favorável aumentava a satisfação no trabalho e que existia uma organização informal entre os trabalhadores, como um mecanismo de defesa contra as ameaças ao grupo (RIBEIRO, 2003).

No Brasil, como no resto do mundo, alguns problemas sociais vêm sendo amplamente discutidos e estudados em decorrência da realidade concreta com que se defronta (fome, distribuição de renda, reforma agrária, entre outros problemas). Um dos problemas sociais de maior relevância e muito discutido nos últimos tempos é a questão da segurança pública. A segurança pública não é

somente um indicador da qualidade de vida do país ou de uma região, mas um fator essencial para atração de investimentos e desenvolvimento humano.

“A violência, em face dos elevados níveis alcançados na última década, tanto no campo quanto nas cidades, vem se constituindo numa das maiores preocupações da sociedade brasileira” (BRASIL, 2002, p.7).

Como agente da Segurança Pública no Brasil, o Policial Militar, nesse contexto, exerce um papel fundamental na manutenção da ordem social nos estados, combate à criminalidade, atua em projetos sociais, e de maneira indireta, no crescimento do desenvolvimento econômico regional. Pelo exposto, é importante estudar o trabalho do Policial Militar, levando-se em conta a realidade que o cerca (organizacional e social), investigando, as condições objetivas e subjetivas do seu trabalho, a organização do seu trabalho e o sofrimento ou prazer decorrente desse trabalho. Chanlat (1995) salienta que é necessário realizar uma reflexão mais profunda sobre saúde no trabalho, não observando apenas as questões de segurança, mas as questões da saúde psicológica do trabalhador, devido à contingência dos custos sociais que se tem hoje com doenças profissionais, indenizações, readaptações, entre outros.

Estudar a saúde no trabalho policial é importante para compreender quais relações podem se estabelecer entre o trabalho policial e o impacto na saúde psicológica deles para propor intervenções, que melhorem as condições gerais de trabalho e bem-estar dos agentes da Segurança Pública.

Por ser considerada uma classe profissional com maior risco de incidência de *Burnout*, pelo fato de trabalharem com cuidado a pessoas (caregivers), optou-se por verificar a existência destes fatores nos policiais, para verificar e compreender sua relação com as condições e a organização do trabalho. Para isto é

necessário buscar a subjetividade do trabalhador. Em uma definição simplificada, subjetividade é aquilo que depende do sujeito para ser compreendido. Seria compreender o sofrimento ou prazer ligado ao trabalho através do trabalhador, porém sem desprezar os aspectos objetivos verificados. Ao contrário, relacionando o subjetivo e o objetivo para se compreender melhor o trabalho policial. “De fato, atrás de todo empregado, técnico, gerente, engenheiro ou dirigente, encontramos uma pessoa que mobiliza sua subjetividade, a fim de realizar suas atividades” (CHANLAT, 2001, p.20).

“A contribuição da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações é a de tornar compreensível a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda” (DAVEL & VERGARA, 2001, p.42).

"Expressões subjetivas do trabalho, dos vínculos do trabalhador com seu trabalho, são variáveis a serem investigadas quando se busca um diagnóstico do prazer e do sofrimento no trabalho" (CODO, 2002, p.180).

A concepção marxista de homem permite definir a subjetividade como produto da relação do indivíduo com o mundo concreto. A psicopatologia só pode ser decifrada se remetida aos vínculos concretos do homem na vida. As doenças seriam conseqüências da lógica da produção capitalista (CODO, 2004, p.289).

Na busca da relação trabalho e sofrimento ou prazer do trabalhador surgiu uma área de pesquisa denominada de Saúde Mental e Trabalho, que se tornou, "em pouco tempo, uma área forte, pulsante, preche de formulações e de descobertas" (Codo *et al.*, 2004, p.276). O melhor delineamento de Saúde Mental e Trabalho será realizado no Referencial Teórico.

Em vista do que foi exposto, o tema "aspectos objetivos e subjetivos do trabalho do Policial Militar" é muito rico e deve ser explorado, principalmente ao

buscar sua relação com o sofrimento ou prazer desse trabalhador. A Polícia Militar, com sua tecnologia, avanços, carências e dificuldades, necessita de estudos ligados às questões objetivas e subjetivas do trabalho policial, ao sofrimento ou prazer psicológico pelo trabalho, a organização do seu trabalho, as condições de trabalho.

Entre os estudos sobre sofrimento ou prazer pelo trabalho, se encontra a síndrome de *Burnout*, decorrente da tensão emocional crônica conseqüente do contato direto e excessivo com pessoas, durante o trabalho (Codo, 1999, p.238). O autor continua caracterizando os Policiais como um grupo de risco, assim como enfermeiros e professores.

Foi proposto um estudo com Policiais Militares de um Batalhão de Polícia Militar, com o objetivo de avaliar a saúde no trabalho policial e a presença dos fatores da síndrome de *Burnout*. Os responsáveis pelo Batalhão apreciaram o projeto de pesquisa e permitiram seu desenvolvimento. O projeto foi encaminhado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Londrina (CEP-UEL). Os resultados da pesquisa servirão para formulação de uma proposta de melhoria para a organização do trabalho nessa instituição.

Na busca da compreensão das questões objetivas e subjetivas do trabalho do policial militar e do sofrimento ou prazer deste policial pelo trabalho, pela verificação da incidência do *Burnout* neles, formulou-se, então, o seguinte problema de pesquisa a ser solucionado: qual a relação entre o trabalho em um Batalhão de Polícia Militar e a síndrome de *Burnout* ? ou mais especificamente: qual a relação existente entre as condições e a organização do trabalho do policial militar e os fatores da síndrome de *Burnout*, em um Batalhão de Polícia Militar ?

Com esse problema delineado, buscar na literatura contribuições para explicar essa relação e propor intervenções possíveis que possam melhorá-la.

Para melhoria de uma relação é sempre importante compreender a realidade organizacional como um todo, o ambiente externo em que está inserida, e buscar elementos para a melhoria das condições e da organização do trabalho (objetividade) e do sofrimento ou prazer dos policiais (subjetividade).

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O pequeno número de pesquisas sobre o tema "aspectos objetivos e subjetivos do trabalho do Policial Militar" reduz-se ao relacioná-lo ao sofrimento ou prazer pelo trabalho policial. Nesse contexto, estudar os policiais militares, através da observação de seu trabalho e levantamento de fatores subjetivos ligados ao trabalho, com análises quali-quantitativas, irá identificar elementos para ampliar conhecimentos sobre o trabalho dos policiais, permitindo proposição de novos estudos e rumos a serem seguidos por eles.

Entre 2002 e 2006 apenas seis trabalhos, que tiveram como tema principal o *Burnout*, foram apresentados nos Encontros Nacionais da ANPAD. Nos Encontros de Estudos Organizacionais (ENEOs), também da ANPAD, foram dois trabalhos, um em 2002 e outro em 2004. Em nenhum deles a unidade de análise foi o trabalho policial. No II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (IICBPOT), ocorrido em junho de 2006, em Brasília, DF, foram quatro trabalhos sobre *Burnout* apresentados, sendo dois relacionados ao trabalho policial. Pode-se considerar um número baixo, por se tratar de uma categoria profissional cujo trabalho tem elevada importância social no Brasil.

“O campo de saúde do trabalhador não pode omitir-se, hoje, de pensar nas categorias que atuam na segurança pública, um dos segmentos mais vulneráveis no exercício de sua profissão” (SOUZA *et al*, 2005, p.917).

Estudar as instituições públicas, principalmente uma instituição prestadora de serviço fundamental, a manutenção da ordem social, como a Polícia, é importante para manter temas como a estrutura da Segurança Pública na pauta de discussões. Ainda que o objetivo desta dissertação não seja tratar de temas como Segurança Pública, criminalidade e violência, a estrutura policial tem esses temas no contexto de seu trabalho e essa realidade molda essa instituição de alguma maneira. Certamente aparecerão nas entranhas do trabalho de qualquer policial.

A interdisciplinaridade entre as áreas do conhecimento (Psicologia do Trabalho e Administração, principalmente) justifica o desenvolvimento do estudo. A relevância pode ser observada pela aplicação de conhecimento da psicologia social do trabalho à compreensão e gestão da realidade organizacional. A administração pode se beneficiar da melhor compreensão de Modelos de Gestão de Pessoas e Políticas Públicas de Gestão de Pessoas. Tudo contribui para a maior qualidade de vida de policiais, e na ponta do sistema, da comunidade que é atendida pela instituição policial.

Dessa maneira, a pesquisa enriquece o conhecimento existente sobre "organização do trabalho" e sua relação com a saúde mental, podendo, assim, despertar interesse no aprofundamento do tema por pesquisadores interessados na saúde do trabalhador e suas causas e influências.

O aprofundamento do tema, levando em conta a saúde mental, permite relacionar elementos que colaborem com a Portaria nº 1339/99, do Ministério da Saúde, que determina que toda doença decorrente do trabalho seja

comprovada. Carvalho e Nascimento (1997, p.310) argumentam que os problemas emocionais decorrentes do trabalho são preocupantes e devem ser mais bem observados pela área acadêmica e pelas organizações.

Compreendendo que um bom serviço policial culmina em um ambiente social melhor, deixando claro que somente a instituição policial não é capaz de resolver toda as questões de criminalidade e segurança sem que outros setores do governo e da economia intervenham, é de fundamental importância compreender como a organização do trabalho desses policiais afeta sua saúde, não somente física, mas psicológica principalmente.

1.3 OBJETIVOS

Retomando o problema de pesquisa, citado na introdução, estabelecem-se os objetivos geral e específicos, a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é identificar a relação existente entre as condições e a organização do trabalho do policial militar e os fatores da síndrome de *Burnout*, em um Batalhão de Polícia Militar.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da dissertação são:

(a) Descrever as condições e a organização do trabalho do Policial Militar;

(b) Identificar se há incidência da síndrome de *Burnout* nos policiais do Batalhão;

(c) Analisar a relação entre as condições e a organização do trabalho e os fatores do *Burnout*.

1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao optar-se por uma organização pública ao invés de uma empresa privada, elegeu-se a instituição policial como um ambiente crítico para se estudar a saúde no trabalho. É notório que existem muitas pesquisas relacionadas à saúde de profissionais da área da educação e saúde (hospitais, clínicas, postos de saúde), que seriam outros campos férteis para se estudar saúde no trabalho. Não que as organizações policiais sejam menos estudadas, mas especificamente sobre a relação entre trabalho e *burnout*, no Brasil, muito pouco se encontrou.

A opção foi a realização de um estudo detalhado sobre a realidade dos policiais militares, que considerou: (a) um tempo limitado para a realização e finalização da pesquisa; (b) a pesquisa busca elementos específicos de condições e da organização do trabalho para relacioná-los aos fatores de *Burnout*; (c) permite um retorno mais produtivo dos dados à organização estudada; (d) permite um

aprofundamento maior sobre o tema, ainda que não permita generalizações; (e) serve como referência para novos estudos com policiais militares, permitindo assim avanços nos estudos sobre Saúde Mental e Trabalho com policiais e permitindo, após comparações de resultados entre diversos estudos, generalizações concretas.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em sete capítulos, sendo este o capítulo introdutório. O capítulo segundo trará a literatura sobre Organização do Trabalho, sua evolução e classificações.

O terceiro capítulo trata sobre a síndrome de *Burnout* e os estudos de Saúde Mental e Trabalho, que já estudaram o sofrimento ou prazer pelo trabalho, entre policiais e outras categorias profissionais. O quarto capítulo tratará sobre a Polícia Militar e aspectos referentes ao seu trabalho.

O quinto capítulo trata da metodologia que orienta o trabalho de pesquisa. Ele expõe as características, natureza e especificações da pesquisa. Traz um detalhamento do protocolo de observação do trabalho, do inventário de *Burnout* e das condições de trabalho utilizado e modos de análise.

O sexto capítulo apresenta os dados e resultados da pesquisa, discutindo-os à luz da literatura explicitada nos capítulos anteriores.

O último capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, sendo o mais importante da dissertação, pois mostra o atingimento dos objetivos propostos.

Apresenta proposições de novas pesquisas e propõe algumas ações de melhoria para o trabalho e a saúde dos policiais na instituição pesquisada.

Por fim, são apresentadas as referências, a bibliografia consultada e os anexos e apêndices.

CAPÍTULO 2

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O tema "organização do trabalho" é considerado um tema recorrente, pois tem sido estudado desde a Organização Científica do Trabalho (OCT) e não perde sua centralidade ainda hoje. Heloani (2002, p.7) defende a centralidade da organização do trabalho nos paradigmas administrativos e tecnológicos. Para melhor compreensão do tema, a revisão de literatura foi dividida em três partes: a primeira trata da evolução dos estudos da organização do trabalho; a segunda trata sobre a teoria da administração relacionada à organização do trabalho; por fim, busca definição e classificação da "organização do trabalho", que se apresente na literatura, e ajude, dessa maneira, operacionalizar a coleta e análise de dados, para solucionar o problema de pesquisa.

2.1 EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM HISTÓRICO

A organização do trabalho, inicialmente, foi tratada na área da administração por Taylor (1970, p.26-27-61), que fala sobre as formas de desperdício, sobre a procura da eficiência e a importância crescente dos sistemas de organização e sobre os estudos de tempo nas oficinas. Ele fala da vadiagem no trabalho e da "cera" que o operário pode fazer (TAYLOR, 1970, p.32-34).

Como objetivo de sua obra mais famosa, "Princípios de Administração Científica", coloca "tentar convencer o leitor de que o remédio para esta ineficiência está antes na Administração que na procura do homem excepcional

ou extraordinário" (Taylor, 1970, p.27). Ele coloca o peso da eficiência organizacional sobre as costas da Gestão (usar-se-á como sinônimo de Administração) e tira dos trabalhadores a responsabilidade de ser eficiente por natureza. Nesta perspectiva a Gestão é responsável pelo trabalhador.

O desenho tradicional da organização teve origem no trabalho de Frederick W. Taylor, no final do século passado, sobre a administração científica. Antes de Taylor, os trabalhadores dirigiam e controlavam a produção. Eles tinham autonomia sobre seu trabalho e o de seus auxiliares. Taylor estabeleceu padrões e especificou métodos para cada função e delineou como todas elas se encaixariam dentro da organização. Reduzindo cada função a suas tarefas essenciais, e depois especificando precisamente como cada tarefa seria realizada e em quanto tempo, Taylor tirou o controle do ambiente de trabalho da mão dos empregados e passou-o para um supervisor. O supervisor também tinha as funções de planejar o trabalho e treinar os trabalhadores, tarefas anteriormente realizadas por estes (MILKOVICH, 2000, p.71-72).

Para Taylor (1970, p.28) a Administração Científica é aplicável a todas as espécies de atividades humanas. Segundo a OCT o trabalho deveria ser planejado pela direção a fábrica, com "pelo menos" um dia de antecedência, para que o trabalhador soubesse exatamente qual tarefa realizar e recebesse todos os recursos.

E o trabalho planejado adiantadamente constitui, desse modo, uma tarefa que precisa ser desempenhada, (...) não somente pelo operário, mas em quase todos os casos, pelo esforço conjunto do operário e da direção. (...) Na tarefa é especificado o que deve ser feito e também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução (TAYLOR, 1970, p.51).

"A organização científica do trabalho se apresenta, então, como a aplicação de métodos científicos à organização do trabalho" (Catanhede, 1981, p.20). Ela busca estudar os fenômenos do trabalho, aplicando a ele métodos científicos.

Taylor (1970, p. 30-31) tinha intenção de buscar a máxima prosperidade, tanto para empregadores quanto para empregados. Por isso, Heloani (2002, p.7) atribui a Taylor o que chamou de primeira tentativa de administração da percepção dos trabalhadores, que buscava levar em conta sua subjetividade. "O melhor modo pressupunha a cooperação recíproca entre capital-trabalho e o reordenamento da subjetividade do interior do processo produtivo" (HELOANI, 2002, p.7).

Codo (1995, p.223) alerta para algumas conseqüências do sistema taylor-fordista. "Os fatores de risco na organização do trabalho, responsáveis pela LER, estão ligados à organização taylor-fordista do trabalho, quando associada a uma divisão internacional do trabalho que não admite o taylor-fordismo". É importante lembrar, que o fordismo incorporou a chamada "linha de produção" ao sistema de taylor, o que aumenta a repetição das tarefas de trabalho.

"O máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção" (Taylor, 1970, p.31). Taylor (1970, p.40) propõe a substituição dos métodos empíricos por métodos científicos, deixando claro que deve haver uma divisão de trabalho entre a gerência e os trabalhadores. "A fim de que o trabalho possa ser feito de acordo com leis científicas, é necessário melhor divisão de responsabilidades entre a direção e o trabalhador do que a atualmente observada em qualquer dos tipos comuns de Administração" (TAYLOR, 1970, p.41).

Quando Taylor fala dos métodos empíricos, fala da organização do trabalho na fase da Primeira Revolução Industrial. Sobre a realidade antes da OCT, Heloani (2002, p.10) ilustra que, no período que vai de 1860 até os princípios de Taylor, a produção era organizada em regime de contrato, nos Estados Unidos.

O produto final seria tecnicamente dividido em partes e cada parte seria entregue a um contratante. Cada contratante trabalharia nos edifícios da companhia que o contratara, utilizando as máquinas, ferramentas e matéria-prima dessa mesma companhia. Cada contratante dispunha apenas dos seus empregados e deveria arcar com toda a responsabilidade relativa à parte da produção que lhe cabia (HELOANI, 2002, p.10).

Esse sistema de contratação, apesar de ter se mostrado eficiente, acabou sendo substituído pela OCT, pois segundo Heloani (2002, p.11), a Segunda Revolução Industrial adotava um novo padrão tecnológico, que exigia concentração técnica e financeira.

Com o projeto de Henry Ford, o chamado sistema fordista, o repasse de incentivos salariais, pelo aumento da produtividade, trouxe a sociedade de consumo de massa. A linha de montagem entra em ação (HELOANI, 2002, p.7).

Catanhede (1981, p.37-71) esclarece que os sistemas clássicos, denominados Taylorismo, Fayolismo e Fordismo, cada um, possui características próprias, porém há muitos pontos conciliáveis entre esses diferentes sistemas. Catanhede (1981, p.41-68) apresenta uma caracterização completa sobre cada um desses sistemas, que não será demonstrado mais profundamente.

Tannenbaum (1973, p.46) relata, que o desenvolvimento do pensamento administrativo ignorou o indivíduo ou simplificou sua atuação nas organizações, por um bom tempo. Disso resultou a distância entre como o trabalho deveria ser realizado e como ele realmente era realizado. O Estudo de Hawthorne trouxe a necessidade de observar os princípios psicológicos ou sócio-psicológicos do trabalho, através de seu ator. "O conflito entre homem e organização reside, em parte, na especialização e na rotina da produção em massa e, em parte, na impossibilidade do trabalhador de controlar seu próprio trabalho e seu destino na

organização” (Tannenbaum, 1973, p.55). Trata-se de algo importante de ser observado, que é a questão do trabalho formal e informal.

Na década de 1960 acontece, de maneira inesperada, a fuga do trabalho. Era o protesto contra a organização do trabalho imposta. O modelo taylorfordista estava sendo duramente atacado. "Para atrair os trabalhadores de volta à fábrica, seria necessário repensar os instrumentos de relacionamento entre os trabalhadores e a empresa" (Heloani, 2002, p.8). Surge o discurso da participação, que traz consigo uma maior autonomia dos trabalhadores. Porém, que esconde, segundo Heloani (2002, p.8), controles mais sutis.

Milkovich (2000, p.74) apresenta as filosofias/abordagens sobre a organização do trabalho, apresentadas no quadro na página a seguir:

	Técnicas	Vantagens	Desvantagens
Filosofia da Administração Científica	Simplificação do trabalho	Cria tarefas simples, seguras e confiáveis. Minimiza a demanda intelectual do empregado	Alienante, aborrecido
	Ampliação da função	Reduz o tempo de espera entre tarefas, melhora a flexibilidade organizacional, reduz a necessidade de staff.	Pode reduzir as vantagens da simplificação do trabalho sem se livrar das desvantagens
Filosofia das Relações Humanas	Grupos de Trabalho	Reconhece a importância das necessidades sociais dos empregados	Pouca orientação técnica
Abordagem das características do trabalho	Enriquecimento das tarefas	Cria tarefas que combinam empregado, satisfação e produtividade	Oneroso. O potencial de erros e acidentes aumenta. Pode exigir mais empregados. O controle ainda permanece centralizado.
Sistema de trabalho de alto desempenho	Equipes	Dá mais poder ao empregado ao lhe conceder maior controle sobre seu trabalho	Requer estrutura organizacional compatível e cuidadosa montagem das equipes. É preciso administrar o relacionamento entre as equipes. Algumas tarefas podem ainda ser aborrecidas. Gasta-se tempo com assuntos não produtivos.

Fonte: Milkovich, 2000, p.74.

Quadro 01 – Filosofia/Abordagens sobre a organização do trabalho

Milkovich (2000, p.75) coloca que “o movimento de relações humanas foi em grande parte uma reação contra os aspectos desumanos da

administração científica levada a extremos”. O que deu início a este movimento foram os famosos estudos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo, em 1927. A experiência na fábrica da Western Electric Company, concluiu, que o fator psicológico prevaleceu sobre o fator fisiológico, sendo a eficiência na produtividade não somente relacionada a aspectos físicos. Na seqüência concluiu, que um ambiente psicologicamente favorável aumentava a satisfação no trabalho e que existia uma organização informal entre os trabalhadores, como um mecanismo de defesa contra as ameaças ao grupo (RIBEIRO, 2003).

Sobre os estudos de Mayo, Morgan (1996, p.45) diz que:

Os estudos são agora famosos por indicarem a importância das necessidades sociais no local de trabalho e a forma pela qual os grupos de trabalho podem fazer essas necessidades diminuindo a produção pelo fato de se engajarem em todos os diferentes tipos de atividades não planejadas pela direção. Ao identificarem que a organização informal, baseada em relações de amizade e interações não planejadas, pode existir lado a lado com a organização formal, concebida nos planos definidos pela administração, os estudos causaram um importante abalo à teoria clássica da organização (MORGAN, 1996, p.45).

A meta original desse trabalho desenvolvido na unidade de Hawthorne da Western Electric Company era testar como as variações nas condições de trabalho (iluminação, ventilação, temperatura) afetavam a produtividade. A surpreendente conclusão foi de que essas variações eram menos importantes do que a interação social entre os colegas de trabalho. Os pesquisadores descobriram que os trabalhadores organizavam espontaneamente o ambiente de trabalho, estabeleciam padrões e criavam sanções entre eles próprios. Dessa maneira, a função de gerenciamento devia ser a de criar grupos de trabalho que pudessem aumentar motivação dos empregados e a produtividade e dirigir esses esforços para o atingimento das metas da organização (MILKOVICH, 2000, p.75).

A abordagem das características de trabalho está fundamentada na interação psicológica entre trabalhador e sua função. Nela está o processo de enriquecimento das tarefas, de maneira a torná-las mais motivadoras a seus realizadores. Esse enriquecimento traz maior responsabilidade, mais autonomia e controle sobre o próprio trabalho. Milkovich (2000, p.75) identifica cinco aspectos,

que podem potencialmente motivar os trabalhadores: (a) variedade de habilidades; (b) identidade da tarefa; (c) significância da tarefa; (d) autonomia; (e) realimentação.

“As três primeiras características determinam se o indivíduo acredita que seu trabalho é importante. A autonomia determina se o indivíduo se sente pessoalmente responsável pela qualidade de seu desempenho. E a realimentação dá a ele o conhecimento dos resultados de seu trabalho” (MILKOVICH, 2000, p.75).

Os sistemas de trabalho de alto desempenho, também conhecidos como Abordagem Sócio-Técnica, levam em conta não somente a importância da sociologia no trabalho, mas os ganhos de produtividade com uso de tecnologia correta. Prega que os dois subsistemas (tecnologia e sociologia) devem se inter-relacionar para ter otimização de resultados (MILKOVICH, 2000, p.75).

A equipe tem autoridade para distribuir as tarefas e atribuir papéis a seus membros da maneira que quiser. Ela é responsável por um produto final, e tem liberdade para, dentro de restrições orçamentárias e tecnológicas, administrar essa responsabilidade da forma que considerar melhor. Assim a função de quem gerencia grupos não é de desenhar tarefas que sejam intrinsecamente motivadoras, mas montar equipes de trabalho cujos membros possuam as qualificações necessárias para cumprir as tarefas, sejam compatíveis entre si e tenham objetivos convergentes com aqueles da organização (MILKOVICH, 2000, p.76).

2.2 TEORIAS ADMINISTRATIVAS, RELACIONADAS À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Sobre as teorias tradicionais, Katz & Kahn (1970, p.90) dizem:

A teoria tradicional sobre organizações sociais deu atenção principal ao caráter de suas estruturas internas; por isso aproximou-se dos problemas organizacionais muito mais em termos de sistema fechado do que aberto. Os três modelos clássicos da teoria tradicional são: (a) a descrição sociológica da estrutura burocrática de Weber (1947); (b) o relato de administração pública de Gulick (1947); (c) administração científica,

segundo a abordagem de Taylor (1923). A teoria da máquina, para tomar emprestada uma frase de Worthy, é o termo genérico que core os três modelos.

Além de Taylor, Mayo e Fayol, a administração continuou sua formulação teórica, enquanto área do conhecimento.

Na primeira década do século XX surge a burocracia, surge da necessidade de organizar a empresa. Essa burocracia foi idealizada para normatizar os procedimentos administrativos. Ela surgiu antes mesmo da teoria clássica de Fayol e dos estudos de Mayo. Os estudos relacionados ao tipo ideal de burocracia, primeiramente, foram desenvolvidos por Max Weber.

Maximiano (2002) caracteriza a burocracia, conforme Weber, como uma organização:

- a) regida por normas e regulamentos definidos antecipadamente;
- b) dotada de comunicação escrita de caráter formal;
- c) caracterizada por uma sistemática de divisão de trabalho;
- d) obediente ao poder derivado pelo poder do cargo de cada pessoa, sendo assim impessoal;
- e) exigente no mérito e na competência das pessoas;
- f) dirigida por um profissional especialista em administração que separa a propriedade da organização da pessoal;
- g) caracterizada pela profissionalização dos participantes, pois é um especialista, é um assalariado, é ocupante de cargo, é nomeado pelo superior hierárquico, tem mandato por tempo indeterminado, segue carreira, não possui

propriedade dos meios de produção e administração, é fiel ao cargo e os objetivos organizacionais e controla as burocracias;

h) dotada de previsibilidade, pois a burocracia prevê ocorrências devido suas normas pré-estabelecidas.

A teoria clássica de Fayol (1970, p.95) define os elementos da administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Charnov e Montana (2000, p.14) descrevem as funções administrativas, a seguir:

1. Previsão: consiste em prever eventos futuros e determinar as atividades futuras mais eficazes para a empresa. Esta função deu origem à função de planejamento nos dias atuais.

2. Organização: consiste nas maneiras como a estrutura organizacional está estabelecida e como a autoridade e a responsabilidade são passadas para os gerentes (delegação).

3. Comando: está relacionada a como os gerentes administram os funcionários. Fayol tratou de atividades como comunicação eficaz, comportamento gerencial e uso de recompensas e punições na discussão sobre como um gerente deve administrar os funcionários.

4. Coordenação: preocupa-se com as atividades desenhadas para criar uma conexão entre todos os esforços da organização (tarefas individuais) para a realização de uma meta comum.

5. Controle: está relacionada à como os gerentes avaliam o desempenho dentro da organização com relação aos planos e às metas dessa organização.

Em sua obra, Fayol (1970), explicita o sistema hierárquico, advindo do sistema militar. “No sistema usual ou tipo militar, os operários são distribuídos em grupos, os de um mesmo grupo recebendo suas ordens de um só homem, chefe de oficina ou chefe de equipe. Esse homem é o único agente mediante o qual os diversos serviços de direção estão em relação com os operários” (FAYOL, 1970, p.95).

A organização do trabalho passou a ser estudada, na década de 1980, por Dejours, como uma das forças que pode levar o trabalhador ao adoecimento ou à plenitude da saúde mental (Ferreira, 1992, P.10). A discussão da relação entre organização do trabalho e saúde mental, assim como sua relação com a síndrome de *Burnout*, será realizada no capítulo seguinte.

Para resumir as principais teorias administrativas, e seus principais enfoques, segue um quadro, adaptado de CHIAVENATO (2000), na página seguinte:

ENFASE EM	ANO	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	Principais Enfoques
TAREFAS	1930	ADM. CIENTÍFICA	Racionalização do trabalho no nível operacional.
ESTRUTURA	1916	TEORIA CLÁSSICA	Organização formal.
	1954	TEORIA NEOCLASSICA	Princípios Gerais da administração Funções do Administrador.
	1909	TEORIA DA BUROCRACIA	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	1947	TEORIA ESTRUTURALISTA	Múltipla abordagem: Organização formal e Informal Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
PESSOAS	1932	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	Organização Informal Motivação, liderança, Comunicações e dinâmica de grupo.
	1957	TEORIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	Estilos de Administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	1962	TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
AMBIENTE	1947	TEORIA ESTRUTURALISTA	Análise intra-organizacional e análise ambiental Abordagem de sistema aberto
	1972	TEORIA DA CONTINGÊNCIA	Análise de ambiente (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto
TECNOLOGIA	1972	TEORIA DA CONTINGÊNCIA	Administração da Tecnologia (imperativo tecnológico)
COMPETITIVIDADE	1990	NOVAS ABORDAGENS DE ADMINISTRAÇÃO	Caos e Complexidade Aprendizagem Organizacional Capital Intelectual

Fonte: (adaptado de CHIAVENATO, 2000).

Quadro 02 – Teorias Administrativas e seus Enfoques

Esta dissertação não pretende esgotar a revisão teórica sobre todas estas teorias, mas abordar os aspectos da administração que podem ser observados em uma instituição policial.

Pelo simples motivo de as descobertas trazerem outras tecnologias que obrigam a completas mudanças de bens fabricados e serviços prestados, criando outros tipos de organizações e, por isso exigentes de administradores atualizados com novas maneiras de administrar (BERNARDES & MARCONDES, 2003, p.28).

Bernardes & Marcondes (2003, p.58-59), para operacionalizar o entendimento da Cultura Organizacional, denomina três variáveis, a partir dos estudos de WHITE e SOUZA:

1. Tecnologia: designam, concomitantemente: (a) resultados obtidos (bens ou serviços prestados); (b) os processos utilizados (manuais, mecânico, automatizados); (c) os insumos necessários (máquinas, mão-de-obra, conhecimentos, habilidade, tempo, recursos financeiros).

2. Preceitos: designam o conjunto de: (a) normas de procedimento, de organização e de relacionamentos; (b) posições hierárquicas ocupadas pelos participantes nos vários agrupamentos; (c) crenças e valores partilhados pelos membros dos grupos sociais.

3. Sentimentos: designam emoções decorrentes de: (a) execução de atividades (causadoras de satisfação, alienação); (b) obediência a normas e procedimentos e organização (que determina posições hierárquicas e conseqüentes medo, inveja e raiva); (c) relacionamentos sociais (geram simpatia, admiração, desprezo).

Bernardes & Marcondes (2003, p.163) e Bowditch & Buono (1992, p.176) descrevem e analisam os cinco tipos de estruturas organizacionais, pelas três variáveis culturais. Mintzberg (2003, p.174-281) apresenta um esquema resumo dos tipos de estrutura organizacionais.

CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	PRIMEIRO MECANISMO DE COORDENAÇÃO	PARTE-CHAVE DA ORGANIZAÇÃO	TIPO DE DESCEN-TRALIZAÇÃO	SITUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
ESTRUTURA SIMPLES	SUPERVISÃO DIRETA	CÚPULA ESTRATÉGICA	CENTRALIZAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL	PEQUENA, JOVEM, SIMPLES
BUROCRACIA MECANIZADA	PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	TECNOESTRUTURA	DESCEN-TRALIZAÇÃO HORIZONTAL LIMITADA	ANTIGA, ESTÁVEL REGULAMENTO
BUROCRACIA PROFISSIONAL	PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES	NÚCLEO OPERACIONAL	DESCEN-TRALIZAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL	COMPLEXO, ESTÁVEL, SEGUE A MODA
(BUROCRACIA) FORMA DIVISIONALIZADA	PADRONIZAÇÃO DOS OUTPUTS	LINHA INTERMEDIÁRIA	DESCEN-TRALIZAÇÃO VERTICAL LIMITADA	ANTIGA, GRANDE PORTE, SEGUE MODA, MERCADO DIVERSIFICADO
ADHOCRACIA	AJUSTAMENTO MÚTUO	ASSESSORIA DE APOIO	DESCEN-TRALIZAÇÃO SELETIVA	COMPLEXO, DINAMICO, JOVEM, SOFISTICADO, SEGUE MODA

Fonte: MINTZBERG (2003, p.174-281).

Quadro 03 – Estruturas Organizacionais

Robbins (2004, p.200) e Bowditch & Buono (1992, p.167) apresentam os dois modelos extremos de estrutura organizacional: modelo mecanicista e modelo orgânico. São apresentadas suas características, no quadro abaixo:

MODELO MECANICISTA	MODELO ORGÂNICO
<ul style="list-style-type: none"> • Alta diferenciação horizontal • Relações hierárquicas rígidas <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades fixas <ul style="list-style-type: none"> • Alta formalização • Canais formais de comunicação • Autoridade decisória centralizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa diferenciação horizontal • Colaboração (vertical e horizontal) • Responsabilidades adaptáveis <ul style="list-style-type: none"> • Baixa formalização • Comunicação informal • Autoridade decisória descentralizada

Fonte: (ROBBINS, 2004, p.200).

Quadro 04 – Modelo Mecanicista versus Modelo Orgânico

Deve-se imaginar um *continuum*, onde existem as duas extremidades (orgânica, de um lado; mecanicista, do outro). Uma organização pode-se encontrar em qualquer grau entre essas duas extremidades, sendo única à estruturação de cada organização.

2.3 POR UMA DEFINIÇÃO E UMA CLASSIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

É importante não confundir organização do trabalho com modos de gestão (ou métodos de gestão). Segundo Chanlat (1995), modo de gestão é o

"conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado", sendo a organização do trabalho compreendida pelo modo de gestão.

O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz (MORIN, 2001, p.9).

Nesse sentido de estimular o comprometimento, Morin (2001, p.9-10) identificou, na literatura, modelos propostos de organização do trabalho: (a) O Modelo das Características do emprego, de Hackman e Oldham, que buscava explicar as inter-relações entre as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores (ligado aos estudos de QVT); e (b) O Modelo Concepção de sistemas sócio-técnicos, de Emery e Trist, que procura organizar o trabalho "de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e que o desempenho organizacional possa ser melhorado" (MORIN, 2001, p.10).

Estes modelos propostos, descritos por Morin (2001), são frutos dos diversos estudos realizados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). É interessante acrescentar que, não somente na QVT, mas a organização do trabalho é um tema que perpassa os estudos sobre Lesões por esforços repetitivos (LER), Distúrbios Osteomoleculares Relacionados ao Trabalho (DORT), Ergonomia, Estresse, Síndrome de *Burnout*, e Saúde Mental no Trabalho. É importante compreender que esses diversos estudos podem, cada um, ser levados por

diferentes correntes teóricas, de diferentes ângulos e possuem resultados em diferentes níveis, conforme a posição metodológica que adotam.

Fleury (1980, p.19) contextualiza e justifica sua pesquisa, sobre características do processo da *organização do trabalho* nos sistemas de produção industrial através da produtividade na indústria. Fleury (1980, p.19) entende como organização do trabalho "a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais" do trabalhador, emprestando de Louis Davis (*apud* 1966) a definição. Ele esclarece, que essa definição para *organização do trabalho* envolve dimensões técnicas e dimensões sociais.

Ferreira (1992, p.9) define organização do trabalho como sendo "não só a divisão do trabalho, isto é, a divisão das tarefas entre os operadores, os ritmos impostos e os modos operatórios prescritivos mas também, e sobretudo, a divisão dos homens para garantir esta divisão de tarefas, representadas pelas hierarquias, as repartições de responsabilidade e os sistemas de controle". Essa definição está coerente com a visão de mundo dos estudos de Psicodinâmica do trabalho, que será tratada posteriormente.

Tanto a definição de Fleury quanto a de Ferreira, sobre organização do trabalho, envolvem aspectos técnicos e de relacionamento dos trabalhadores.

Fleury (1980, p.19-21) identificou na literatura três linhas teóricas básicas de organização do trabalho, que se situam na evolução no pensamento administrativo: (a) Racionalização da tarefa e do cargo, também chamada de Administração Científica ou Organização científica do trabalho (OCT), consolidada por Frederick W. Taylor; (b) Enriquecimento de cargos, que consideram estudos e

teorias sobre os fatores psicológicos; (c) Grupos semi-autônomos, difundido a partir de experiências sobre diferentes formas de organizar o trabalho.

Na OCT, Taylor propõe a determinação científica da tarefa, que serviria para acabar com o que ele chamou de "vadiagem no trabalho", buscando a produtividade. Um aprofundamento maior sobre o sistema taylorista já foi realizado anteriormente. Segundo Fleury (1980, p.20) "o esquema de racionalização da tarefa e do cargo prevê um completo serviço de apoio ao operário", que lhe tira toda a autonomia. Por esse motivo a OCT foi e tem sido alvo de críticas, pois impede qualquer "racionalização" por parte do trabalhador.

No Enriquecimento de cargos, os autores citados por Fleury (1980, p.20) são Maslow, Argyris e Herzberg, que procuraram elucidar os fatores psicológicos, que afetam o comportamento das pessoas no trabalho. Nessa linha, para que o trabalho seja estruturado de modo a trazer satisfação ao trabalhador, devem ser utilizadas técnicas de rotação de cargos (revezamento das pessoas entre as tarefas produtivas), ampliação horizontal (agrupar diversas tarefas de mesma natureza em um cargo), ampliação vertical (atribuir tarefas de diferentes natureza no mesmo cargo) e enriquecimento de cargos (aplicar a ampliação vertical e horizontal no mesmo cargo) (Fleury, 1980, p.20). Essas técnicas permitem uma ampliação das tarefas, com aumento da autonomia do trabalhador.

Em um Grupo semi-autônomo, a equipe de trabalho "executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma pré-determinação de funções para os membros" (Fleury, 1980, p.21). Exige que os trabalhadores desenvolvam habilidades múltiplas. Impera a flexibilidade e autonomia para estruturar o trabalho.

Fleury (1980, p.21) afirma que essas três linhas tratadas na literatura sobre a organização do trabalho se apresentam nas organizações de maneira coexistente e simultânea.

A Administração Científica, como já frisado, parte de concepção eminentemente técnica; por outro lado, o Enriquecimento de Cargos enfatiza o sistema social, praticamente desconsiderando as condicionantes técnicas da produção. O esquema de Grupos Semi-Autônomos é fruto da concepção socio-técnica para a análise das organizações, que coloca que os dois enfoques acima são importantes, e não exclusivos (FLEURY e VARGAS, 1983, p.34).

Importante observar que a organização do trabalho pode ser observada na indústria de modo formal e informal. Organização formal do trabalho "é aquela planejada e programada pelos que a criam. Prescrita por regulamentos, constitui uma espécie de decreto oficial, que reflete os conceitos sociais, psicológicos e administrativos de seus idealizadores" (Tannenbaum, 1973, p.21). Organização informal do trabalho "refere-se a um conjunto informal e sem planejamento, de grupos, amizades e ligações que, inevitavelmente, surgem quando várias pessoas se encontram e mantêm contatos regulares" (Tannenbaum, 1973, p.22). Quanto ao modo informal, pode-se dizer, também, que é a melhor forma que o trabalhador encontra para se adaptar à organização formal que lhe é determinada.

Blau & Scott (1970, p.18) tratam das organizações informais.

Dentro de toda organização formal aparecem organizações informais. Os grupos constituintes da organização, como todos os grupos, desenvolvem seus próprios hábitos, valores, normas e relações sociais, conforme seus membros vão vivendo e trabalhando juntos. As raízes desses sistemas informais estão cravadas na própria organização formal e se nutrem da própria formalidade de seus arranjos. As regras oficiais devem ter alcance suficiente para poderem cobrir a multidão de situações que possam parecer. Mas a aplicação dessas regras gerais a casos particulares muitas vezes traz problemas, e hábitos informais tendem a aparecer, os quais fornecem soluções para esses problemas.

Conforme Tannenbaum (1973, p.60):

Os indivíduos situados em postos mais elevados, em geral, mostram-se mais interessados ou satisfeitos com o trabalho do que os que estão em níveis inferiores. Esses indivíduos de postos mais elevados envolvem-se mais e identificam-se pessoalmente com o trabalho, sendo suas atitudes para com a organização em si muito mais amigáveis. Essas relações são de caráter tão geral que os estudiosos da organização podem até surpreender-se ao encontrar exceções (TANNENBAUM, 1973, p.60).

Dessa maneira, Tannenbaum (1973, p.61) relaciona aos níveis hierárquicos mais elevados níveis de satisfação com o trabalho, também mais elevados.

As configurações com as quais a organização do trabalho se apresenta em uma determinada organização é única. No caso do Batalhão da PM estudado, a organização do trabalho tem características específicas a serem descritas no presente estudo.

CAPÍTULO 3

DA SAÚDE MENTAL E TRABALHO AO *BURNOUT*

Aqui buscar-se-á apresentar os estudos e referências teóricas de Saúde Mental e Trabalho (SM&T), incluindo a síndrome *Burnout*, através da sua evolução e dos conhecimentos encontrados nas pesquisas. Segundo Codo *et al.* (2004, p.276) SM&T é o nome da área de pesquisa, que busca estudar e intervir no mundo do trabalho, investigando como ocorre o sofrimento psicológico no trabalho.

“O sofrimento psicológico no trabalho (aqui sinônimo de Saúde Mental e Trabalho) tem sido prioritariamente estudado de três maneiras diferentes. Para dizer de outra maneira, a história desta área selecionou três grandes abordagens para o problema: estresse, psicodinâmica do trabalho e epidemiologia do trabalho” (Codo, 2004, p.276). Essas são as três abordagens mais significativas no Brasil.

As investigações sobre o adoecimento do trabalhador são recentes na história. Vasques-Menezes (2004, p.24) retoma as três vertentes de estudos sobre a saúde no trabalho: estresse, psicopatologia do trabalho e epidemiologia do trabalho.

O que esses estudos buscam não é simplesmente um estudo, que corrobore com a exploração mais “eficiente” do trabalho, mas sim uma qualidade de trabalho que permita prazer ao trabalhador, de tal forma que ajude a criar um círculo vicioso de trabalho prazeroso e eficiência organizacional e do trabalho.

Para Codo *et al.* (2004, p.295), cada um desses estudos conduz a avanços por caminhos diferentes, que muitas vezes entrecruzam-se.

3.1 A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DA SAÚDE MENTAL E TRABALHO

Na seqüência, serão tratados os estudos sobre estresse, de psicopatologia do trabalho (posteriormente re-batizada por Dejours de Psicodinâmica do trabalho) e da epidemiologia do trabalho.

Os estudos sobre Saúde Mental e Trabalho (ou sofrimento psicológico no trabalho) começaram a ser feitos há cerca de meio século, sendo uma área nova, com muitas formulações e descobertas, porém que necessita de estudos e teorização mais completa (CODO, 2004, p.276-277).

"A Organização Mundial de Saúde define saúde como uma situação de bem-estar físico, psíquico e social" (Diniz, 2004, p.112). Portanto, o adoecimento mental, no trabalho, ocorre quando o trabalho provoca um mal-estar psíquico no trabalhador. O sofrimento psicológico no trabalho acaba levando o indivíduo a adoecer. Ao contrário, o prazer e o bem-estar mental no trabalho levam à plena saúde do trabalhador.

Só há doença mental quando a história psíquica do indivíduo perde relação com a história da sociedade, quando as reciprocidades e as compartilhagens implícitas de significados se rompem, quando o conflito entre as histórias se torna permanente na irresolução, esta não é sequer compreendida e o sujeito é invadido pela dor sem estímulo concreto (CODO *et al.*, 1993, p.253).

Quando o indivíduo não consegue enxergar um significado para o seu trabalho, ele sofre. "No limite: a doença mental" (Codo, 1997, p.31). Então acontece o sofrimento psicológico pelo trabalho. Quem inaugurou a psicopatologia do trabalho foram os franceses Paul Sivadon e Louis Le Guillant, na década de 1950 (Lima, 2004, p.140). Le Guillant, um psiquiatra, estudou o que chamou de "neurose

das telefonistas". "Suas telefonistas eram neuróticas pelo trabalho; era no trabalho que deveríamos buscar as causas do adoecimento e os modos de cura" (Codo, 2004, p.11). Le Guillant defendia a tese de que o adoecimento mental decorre de certas formas de organização do trabalho, assim como Sivadon (LIMA, 2004, p.139).

3.1.1 Estudos sobre Estresse

Segundo DeCenzo e Robbins (2001, p.259), o estresse relacionado ao trabalho é causado não só por fatores organizacionais, mas também por fatores pessoais. Inicialmente como um conceito da fisiologia, o estresse foi ampliado por Hans Selye (um médico endocrinologista de Montreal) para os eventos psicológicos (CODO *et al.*, 2004, p. 277; CARVALHO *et al.*, 1995, p.123).

O termo estresse veio da medicina e da física, e popularizou-se, porém com uma imprecisão de variados significados. "Na medicina e na psicologia, assim como no seu uso popular, estresse aparece tanto para denominar condições externas ou uma força imposta ao organismo, como para fazer referência às respostas desse mesmo organismo ante a estas forças, o que estaria mais próximo ao sentido original" (CODO, 2004, p.280).

"A explicação para a ocorrência do estado de estresse é biológica e diz respeito à necessidade de adaptação ou ajustamento do organismo frente às pressões do meio com as quais este se depara. Essa síndrome de adaptação manifesta-se em três fases: a reação de alarme diante de um agente agressor, a resistência e a exaustão" (CODO, 2004, p.281-282).

Os estudos sobre estresse no trabalho buscam, segundo Codo (2004, p.283) identificar os estressores, ou seja, aquilo que provoca respostas

indicativas de estresse. Sua metodologia básica utiliza-se de instrumentos de natureza quantitativa, a partir dos quais realizam análises, como por exemplo, regressões logísticas.

Codo (2004, p.284) afirma que os estudos sobre estresse permitem a “aproximação dos possíveis efeitos do trabalho sobre o indivíduo trabalhador”.

Os efeitos psicológicos do estresse, identificados, são: insatisfação no trabalho, ansiedade, depressão, *burnout*, fadiga, irritação, hostilidade, entre outros (CODO, 2004, p.283).

3.1.2 Da Psicopatologia à Psicodinâmica

Como já citado anteriormente, Dejours começou seus estudos sobre psicopatologia do trabalho, associando a organização do trabalho ao sofrimento psíquico e adoecimento pelo trabalho. Lançou seu livro "A loucura do trabalho", que trazia seus estudos sobre a psicopatologia do trabalho. Bittar (1997, p.89), em sua pesquisa sobre o sentido do trabalho e a crise no mundo do trabalho, conclui com otimismo que hoje o mundo do trabalho oferece maiores possibilidades concretas de um trabalho prazeroso do que no passado. "Para Dejours, o componente-chave na diferenciação de atividades que geram descarga psíquica e, portanto, prazer, das que não geram, é a *liberdade de organização do trabalho*. As organizações modernas do trabalho, proporcionam trabalho com baixa descarga psíquica, porque impõem a *vontade de outro*" (BITTAR, 1997, P.31).

Dejours (1992, p.25) faz uma distinção: o *adocimento do corpo* toma como base as *condições de trabalho* (que seria o ambiente físico, ambiente químico, ambiente biológico, condições de higiene, segurança e características

antropométricas do posto de trabalho); o *sofrimento mental* resulta da *organização do trabalho* (designado como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc.).

Dessa maneira, a organização do trabalho domina a vida mental do trabalhador, e esse, por sua vez, oculta seus desejos (Dejours, 1992, p.26). Quando o trabalhador tem seus desejos e prazeres anulados, na maioria das vezes, sem se dar conta, ele sofre. Segundo Dejours (1992, p.26) a psicopatologia do trabalho não busca comportamentos aberrantes, mas sim o sofrimento alojado na incapacidade de ter prazer com o trabalho. Nota-se que nos estudos de psicopatologia de Dejours dois elementos são centrais: *organização do trabalho e sofrimento*.

Porém, em seus estudos, Dejours não encontra "loucura" que seja explicada pelo trabalho (Codo, 2004, p.11). Ele conclui que o sofrimento causado pela organização do trabalho não cria doenças mentais específicas (Lima, 2004, p.143). Dessa forma, ele muda o nome da disciplina para psicodinâmica do trabalho. Dejours, que havia iniciado seus trabalhos a partir de Le Guillant, acaba caminhando na direção oposta deste (Codo, 2004, p.12), concluindo que o trabalho não causa psicopatologia. Codo *et al.*(2004, p.288) reconhece que a psicodinâmica representa avanços importantes para o campo da SM&T.

A metodologia de Dejours é essencialmente qualitativa, utilizando-se entrevistas em grupo, descartando a observação objetiva do trabalho. “A psicodinâmica do trabalho se aproxima do campo clínico da psicologia, em especial, do referencial psicanalítico. Preconiza o emprego de métodos qualitativos, de abrangência coletiva, pautada no modelo clínico de diagnóstico e intervenção” (JACQUES, 2003).

3.1.3 Abordagem Epidemiológica e/ou Diagnóstica de Saúde Mental e Trabalho

Epidemiologia é a ciência que estuda distribuição, determinação e modos de expressão do processo saúde/doença, serializando e hierarquizando valores (que permitem diferentes possibilidades de saúde e sobrevivência) e contravalores (que permitem diferentes possibilidades de doença e morte), em relação a momento histórico e população significativa (CODO *et al.*, 1993, p.217).

A abordagem epidemiológica em saúde mental é herdeira da lógica de epidemiologia geral, que tem como preocupação básica a produção de conhecimentos sobre o processo de saúde-doença, o planejamento de ações de política de saúde e a prevenção de doenças (CODO, 2004, p.289).

A epidemiologia do trabalho, portanto, busca a determinação e expressão do processo saúde/doença a partir do trabalho. A epidemiologia do trabalho pode ser verificada nos estudos de Le Guillant. Porém, antes de Le Guillant, no final do século XVII, Bernardino Ramazzini já realizava estudos diagnósticos de saúde e trabalho com características epidemiológicas. Ramazzini publicou, em 1700, um livro chamado "As doenças dos trabalhadores", "no qual apresentava o estudo de patologias de mais de 40 categorias profissionais" (Codo *et al.*, 2004, p.289). "No campo de Saúde Mental e Trabalho, Le Guillant foi pioneiro ao articular os aspectos sociais às condições objetivas e subjetivas do trabalho e fatos clínicos na busca dos possíveis determinantes do sofrimento psíquico neste âmbito" (CODO, 2004, p.289).

Codo (2004, p.11) e outros pesquisadores colaboradores, no Brasil, buscam resgatar a promessa que Dejours não cumpriu: realizar uma psicopatologia do trabalho. Eles buscam a psicopatologia do trabalho, assim como Dejours, a partir dos trabalhos de Le Guillant, utilizando-se da epidemiologia do trabalho. Com esses objetivos, existe na Universidade de Brasília (UnB) o Laboratório de Psicologia do Trabalho (LPT), que constitui um grupo interdisciplinar de pesquisadores e é um

centro reconhecido de pesquisa. O LPT é coordenado pelo professor Dr. Wanderley Codo.

Assim temos estudado o trabalho. Quais as psicopatologias que ocorrem com mais frequência em um determinado cargo, função ou tarefa, e que características deste trabalho podem estar associadas ao risco maior de ocorrência desta ou daquela psicopatologia. Em síntese: qual a probabilidade de que este trabalho, ou desta característica do trabalho, tem de instalar esta ou aquela psicopatologia (CODO, 2004, p.13-14).

Quando se encontra, digamos, 30% de depressão em pessoas que exercem determinada função, seria impossível imaginar que este contingente perdeu pai ou mãe quando era criança; aumenta nosso grau de segurança de que aquele trabalho provoca depressão (CODO, 2004, p.14).

Numa realidade como essa, a organização do trabalho deve ser observada para compreender o comportamento desse grupo de trabalho. Codo (2002, p.174) destaca que "o sofrimento psíquico e a doença mental ocorrem quando e, apenas quando, afeta esferas de nossa vida que são significativas, geradoras e transformadoras de significado".

O reconhecimento do circuito de construção de significados, que este ou aquele trabalho engendra e as rupturas que existem são um poderoso instrumento de gestão, um dos poucos que podem prever um problema organizacional antes que ele ocorra, ou ainda, e mais importante, é capaz de reconhecer modos 'deslocados' de resolver o conflito (p.37).

Codo (2004, p.277) afirma que "para compreender-se a psicologia, é preciso compreender o trabalho". Segundo Codo (2004, p.278) saber-se-á muito mais sobre o ser humano se compreender o seu trabalho. "Saúde mental é a capacidade de construir a si próprio e à espécie, produzindo e reproduzindo a si próprio e à espécie. Distúrbio psicológico, sofrimento psicológico ou doença mental são o rompimento dessa capacidade" (CODO, 2004, p.279).

Codo (2004, p.16) esclarece que as psicopatologias ocorrem de maneira inconsciente em um sujeito. "Produzir conhecimento em ciência é encontrar

relações que antes não se suspeitava" (Codo, 2004, p.16). Através das questões corretas, o conjunto dos sintomas dos sujeitos do trabalho mostram um perfil do sofrimento psicológico do grupo.

Uma psicopatologia deixa no sujeito um quadro etiológico, que não é aparente aos olhos de um leigo (Codo, 2004, p.16). Para identificar os sintomas do sofrimento psicológico é necessário que se façam, então, as perguntas certas para o sujeito (trabalhador). A abordagem epidemiológica propõe uma metodologia própria para a investigação das questões objetivas e subjetivas do trabalho e sua relação com o sofrimento psicológico pelo trabalho. A metodologia de pesquisa proposta, que contem o inventário psicológico e das condições de trabalho denominado DIT (Diagnóstico Integrado do Trabalho) (Codo, 2002, p.173) será melhor apresentado na metodologia da pesquisa, pois foi a abordagem escolhida para desenvolver a pesquisa.

Faz-se necessária uma metodologia de investigação que permita identificar os efeitos do trabalho sobre a saúde mental, tendo como pressuposto a multicausalidade e a percepção de um homem sócio-histórico, na qual fatores econômicos e sociais, além dos individuais, façam parte da investigação. A metodologia de investigação deve ser interdisciplinar, deve reconstruir a totalidade significativa e resgatar a história (CODO, 2004, p.289).

No primeiro momento, faz-se necessário desenvolver atividades que venha a embasar um conhecimento aprofundado do trabalho da categoria, seu cotidiano e as representações que o trabalhador faz de si mesmo. Trata-se, portanto, de uma visão da organização, pela qual o trabalho será analisado em seus aspectos estruturais. Nessa fase, procura-se apreender aspectos da cultura organizacional, estrutura e funcionamento, além de proceder-se a análise de tarefa/desenho do trabalho, dos cargos ou das categorias funcionais que serão objeto do diagnóstico (CODO, 2004, p.289-290).

Para um estudo em administração colocam-se as questões clínicas do DIT em um segundo plano e faz-se uma leitura de modo a analisar questões ligadas à organização e a gestão de pessoas e das políticas públicas de gestão de pessoas. É necessário conceituar aquilo que aparece na estatística, porém sem se

preocupar com análises psicológicas, mas buscar explicação sob ponto de vista da gestão do trabalho, do trabalhador e da organização.

Na seqüência são mais duas etapas, de caráter subjetivo, apresentadas no quadro a seguir:

Quadro dos Recursos Operacionais do Modelo Teórico		
Análise Objetiva do Trabalho	1º. Momento	Observação do trabalho, registro da observação e análise documental, Análise das tarefas.
Análise Subjetiva do Trabalho	2º. Momento	Inventários de condições de trabalho e saúde mental
	3º. Momento	Entrevistas, estudo de caso

Fonte: extraído de Codo (2004, p.290).

Quadro 05 – Modelo Teórico da Epidemiologia do trabalho

O LPT propõe que se verifique a existência de sofrimento psíquico no trabalho em uma categoria profissional ou no trabalho em uma organização, investigando, assim, "o sofrimento psíquico ou problemas de saúde mental dos trabalhadores, através de um instrumento de avaliação de sintomas composto de sete escalas clínicas, a saber: depressão, histeria, paranóia, mania, esquizofrenia, desvio psicopático e obsessão" (CODO, 2002, p.181).

O instrumento, desenvolvido pelo LPT, busca comparar a relação dessas escalas clínicas com dados demográficos dos sujeitos e inclui uma escala de alcoolismo, uma de suicídio e a escala de *Burnout*, de Maslach.

Esse instrumento tem preocupação epidemiológica e não-amostal; interessa-se em detectar problemas e entender como e por que eles aparecem, e, se possível, como resolvê-los. Por isso a necessidade de se

comparar os dados da organização do trabalho com os dados epidemiológicos gerados a partir do DIT (CODO, 2004, p.293).

A observação objetiva do trabalho, no início da pesquisa, segundo Codo *et al.*(2004, p.293), é a etapa de análise da organização de trabalho. A epidemiologia do trabalho "identifica diferentes possibilidades de adoecimento, ligados a ocupações específicas e apontando para a participação de certas condições e formas de organização do trabalho nessas manifestações" (CODO *et al.*, 2004, p.296).

Se você tem dor de cabeça e vai ao médico, ele sabe que a sua dor de cabeça é única. Se não fosse assim, os computadores já teriam substituído as salas de espera dos consultórios: o médico aprende a pesquisar cada cliente que senta-se em sua frente. Em Saúde Mental e Trabalho é a mesma coisa: é preciso pesquisar cada caso, cada empresa, vale repetir (CODO, 2004, p.299).

O foco é a preocupação com a saúde do trabalhador.

3.2 O QUE SE IDENTIFICOU EM SAÚDE MENTAL E TRABALHO

Aqui serão apresentados alguns autores que realizaram estudos sobre Saúde Mental e Trabalho. Cada uma das três abordagens conduziu seus estudos por seus trilhos e chegou a diferentes resultados. O *Burnout* será tratado em um tópico especial desta parte.

Uma delas é Lima (2004, p.139), que apresenta um estudo em que tem evidências de que "certas categorias profissionais desenvolvem quadros clínicos bastante específicos e reveladores das condições de trabalho às quais são submetidas". Ela adota os procedimentos de pesquisa de Le Guillant, que acreditava

na tese de que o adoecimento mental decorre da forma de organização do trabalho, e que "consiste em um ir e vir entre os dados quantitativos e os dados qualitativos: os dados estatísticos enviando aos casos particulares e estes reenviando aos dados estatísticos" (Lima, 2004, p.144). Ela estabelece uma conversação entre Psicodinâmica e a Epidemiologia.

Já Diniz (2004, p.105) introduz uma discussão sobre gênero e saúde mental das mulheres. Discute que durante muito tempo a vida da mulher se confundia com a vida da família. Esta realidade vem se alterando e o ingresso da mulher no mercado de trabalho exige, que estudos sejam realizados para compreender a relação gênero e saúde mental no trabalho. Essa é uma proposta, que merece destaque e pode ser desenvolvida em outros estudos.

Motta (2001, p.42) cita os estudos de Kets de Vries e Daniel Miller, mostrando que as neuroses dos líderes podem influenciar o comportamento dos membros de uma organização. Um líder, que demonstra neurose (paranóia, depressão, esquizofrenia) em seu discurso, pode refletir essa neurose para a organização como um todo. Cria-se, assim, um ambiente nocivo, onde o trabalho provoca neuroses no trabalhador e o trabalhador torna o trabalho "neurótico".

Para Carvalho (1997, p.311), as empresas devem se preocupar com os efeitos de distúrbios mentais decorrentes do trabalho, na organização. Dentre os efeitos, ele cita o alcoolismo e o consumo de droga. Pode-se verificar, também, a existência da síndrome de *Burnout* entre os professores, identificada no estudo coordenado por Codo (1999), que verificou sua presença nessa categoria profissional. A pesquisa realizada em 52 mil sujeitos, em 1.440 escolas, está descrita no livro "Educação: carinho e trabalho". Em seus estudos sobre LER, Codo (1995,

p.238) propõe um estudo da organização do trabalho associado a um diagnóstico epidemiológico das condições de saúde mental do trabalhador.

Tratando, também, do professor de ensino médio e fundamental, na rede pública em Minas Gerais, Fonseca (2001) estabelece um diálogo entre a Epidemiologia e a Psicodinâmica, utilizando Dejours e Codo para desenvolver seu estudo. Esse diálogo deve ser muito cuidadoso e poder-se-ia dizer que até temeroso, em alguns momentos, pois mistura correntes teóricas distintas.

Codo (2002, p.185) afirma que a epidemiologia, com seus avanços e recuos, na área da saúde mental e trabalho, descobriu a síndrome do trabalho vazio (bancários), histeria em trabalhadores de creches, entre outras descobertas.

Codo *et al.*(2004, p.299) deixa uma pergunta: "Como manifestam-se estes sofrimentos psicológicos em cada empresa, neste momento?". Essa pergunta abre um enorme campo de estudo nas mais diversas e variadas organizações existentes.

"A tarefa, as relações sociais de trabalho, a hierarquia, o controle e o sentido que o trabalho toma para o trabalhador, a carga real ou sentida, isso e muito mais, interferem na saúde mental no trabalho. Claro, interferem de maneira diferente em cada caso, em cada empresa, em cada filial, em cada sindicato" (Codo *et al.*, 2004, p.298-299). Em vista do que foi exposto sobre organização do trabalho e saúde mental no trabalho, segue uma revisão sobre a síndrome de *Burnout*, e na seqüência sobre a Polícia.

3.3 A SÍNDROME DE *BURNOUT*

O que é a Síndrome de *Burnout*? Como ela se manifesta? Quais suas conseqüências? Esta parte irá conceituar *Burnout* e tratar das propostas e instrumentos para se identificar a síndrome. O *Burnout* acomete profissionais que trabalham diretamente e constantemente com pessoas, ou seja, estão em constante tensão emocional (CODD, 1999).

Assim, podemos entender *Burnout* como um estado decorrente de uma tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outras pessoas na situação de trabalho, particularmente quando envolve atividade de *cuidado*. Uma síndrome por meio da qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de forma que este já não o importa da mesma maneira que antes e qualquer esforço lhe parece ser inútil (VASQUES-MENEZES, 2005, p.57-58).

Sobre a definição de *Burnout*, Maslach *et al* (2001) dizem: "Diversas pessoas usaram o termo para significar diferentes coisas, então não houve sempre uma base para comunicação construtiva sobre o problema e as soluções para ele. De qualquer forma, há simplesmente um consenso sobre três dimensões essenciais sobre a síndrome de *burnout*".

De maneira geral, a maioria dos autores estão de acordo que o *burnout* é uma síndrome característica do meio laboral e que esta é um processo que se dá em resposta à cronificação do estresse ocupacional, trazendo consigo conseqüências negativas tanto em nível individual, como profissional, familiar e social (BENEVIDES-PEREIRA, 2003b).

Não existe um conceito único e final que defina *Burnout*. Existem algumas perspectivas de análise, entre elas: (a) perspectiva organizacional; (b) a

partir da teoria sócio-cognitiva; (c) a partir da concepção sócio-histórica; (d) concepção clínica. Cada uma parte de uma perspectiva teórica e avança nos estudos, considerando aspectos diferentes, mas muitas vezes relacionados com as diferentes proposições de compreensão.

Alguns estudos tratam das explicações sobre as diferentes perspectivas, entre eles VASQUES-MENEZES (2005) e COSTA (2003).

Sobre a compreensão de Leiter e Maslach (1988, *apud* Vasques-Menezes, 2005, p.65), considerada por muitos autores a mais utilizada e com maior comprovação empírica, têm-se:

Nessa proposta, a exaustão emocional, tal como para Leiter e Maslach (1988), Leiter *et al.* (1993) e Buunk e Schaufeli (1993), é considerada o elemento mais importante e central da síndrome de *Burnout*. Definimos a ocorrência de *Burnout* a partir da ruptura afeto-trabalho, em que, de um lado, o afeto se impõe como condição e necessidade para o desempenho do trabalho e, de outro lado, a organização do trabalho, compreendida pelos seus aspectos objetivos e subjetivos da relação trabalhador-trabalho, não favorece o incremento desse afeto de forma satisfatória. *Burnout* ocorre quando certos recursos pessoais são perdidos ou são inadequados para atender às demandas, ou, ainda, não proporcionam os retornos esperados, faltando estratégias de enfrentamento. Como resultado, o sofrimento surdo e gradativo explode na exaustão emocional, sendo reconhecido por uma série de sintomas físicos, emocionais, organizacionais ou relacionados ao próprio trabalho, e ultimado na desistência simbólica, entre permanecer e fugir. Nessa proposta, a despersonalização e a baixa realização no trabalho surgem como formas alternativas possíveis desenvolvidas pelo trabalhador como resposta ao sofrimento decorrente da situação de exaustão emocional em que se encontra, ou seja, surgem por meio da desistência simbólica, eliminando o outro, ou eliminando a si mesmo, com sentimentos de baixa realização profissional (VASQUES-MENEZES, 2005, p.65).

Na seqüência, observa-se:

Numa outra perspectiva, Cox, Kuk e Leiter (1993), revendo as propostas de Leiter e Maslach (1988) e tendo por base a perspectiva transacional de estresse laboral, explicam o desenvolvimento de *Burnout* incluindo na análise aspectos relativos à organização do trabalho, ao ambiente do trabalho e ao trabalho em si. *Burnout* seria a conseqüência de um episódio particular dentro do processo de estresse laboral entre trabalhadores em contato direto com pessoas ou *caregivers*. Nessa proposta, a exaustão

emocional é considerada a resposta ao estresse laboral, e a despersonalização, uma estratégia para lidar com a exaustão emocional. A baixa realização pessoal seria também o resultado da avaliação cognitiva do estresse relacionada ao significado do trabalho e às expectativas profissionais frustradas. Assim, conforme discutido em Gil-Monte e Peiró (1997), a falta de recursos internos e institucionais para reagir às dificuldades percebidas levaria à baixa realização, que se instala, tal como a exaustão emocional, como resposta do trabalhador aos estressores laborais (VASQUES-MENEZES, 2005, p.66-67).

A última proposta apresentada por VASQUES-MENEZES (2005), segue:

Nessa proposta, a exaustão emocional, tal como para Leiter e Maslach (1988), Leiter et al. (1993) e Buunk e Schaufeli (1993), é considerada o elemento mais importante e central da síndrome de *Burnout*. Definimos a ocorrência de *Burnout* a partir da ruptura afeto-trabalho, em que, de um lado, o afeto se impõe como condição e necessidade para o desempenho do trabalho e, de outro lado, a organização do trabalho, compreendida pelos seus aspectos objetivos e subjetivos da relação trabalhador-trabalho, não favorece o incremento desse afeto de forma satisfatória. *Burnout* ocorre quando certos recursos pessoais são perdidos ou são inadequados para atender às demandas, ou, ainda, não proporcionam os retornos esperados, faltando estratégias de enfrentamento. Como resultado, o sofrimento surdo e gradativo explode na exaustão emocional, sendo reconhecido por uma série de sintomas físicos, emocionais, organizacionais ou relacionados ao próprio trabalho, e ultimado na desistência simbólica, entre permanecer e fugir. Nessa proposta, a despersonalização e a baixa realização no trabalho surgem como formas alternativas possíveis desenvolvidas pelo trabalhador como resposta ao sofrimento decorrente da situação de exaustão emocional em que se encontra, ou seja, surgem por meio da desistência simbólica, eliminando o outro, ou eliminando a si mesmo, com sentimentos de baixa realização profissional (VASQUES-MENEZES, 2005, p.67-68).

Maslach e Jackson (1981) explicam, que após terem submetido um grande número de pessoas aos estudos de *burnout*, três sub-escalas emergiram para a análise do *burnout*: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. Essas escalas possuem uma alta validade, após diversos testes realizados. Elas explicam, que a síndrome de *burnout* aparece em profissionais, que lidam com pessoas. "*Burnout* é a síndrome da exaustão emocional e cinismo, que aparecem frequentemente entre indivíduos, que trabalham com pessoas, de alguma maneira". Elas explicam a construção do Maslach Burnout Inventory (MBI).

Os três componentes (ou sub-escalas) do *Burnout*, relatados por Codo e Vasques-Menezes (1999, p.238), são:

- a) Exaustão emocional: situação em que os trabalhadores sentem não poder fornecer afeto a si mesmo, percebendo esgotada a energia e os recursos emocionais próprios, devido ao contato diário com o problema.
- b) Despersonalização: desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e de cinismo em relação às pessoas de seu ambiente de trabalho (usuários/clientes) – endurecimento afetivo e perda de sentido na relação.
- c) Realização pessoal no trabalho: tendência de uma “evolução negativa” no trabalho, afetando a habilidade do indivíduo para a realização do trabalho, ou o contato com as pessoas usuárias do trabalho, bem como a organização.

A estabilidade das sub-escalas do MBI, ao longo do tempo, é consistente com seu propósito de medir um estado duradouro. De qualquer maneira, uma consequência desta estabilidade é que a medida é relativamente insensível as pequenas flutuações na experiência de *burnout*. O MBI é o mais amplo instrumento usado na pesquisa de *burnout* (MASLACH et al, 1997, p.214-215).

Exaustão é a qualidade central do *Burnout* e a mais óbvia manifestação desta síndrome complexa. Quando as pessoas descrevem a si mesmas ou outras como portadoras de *Burnout*, elas se referem mais frequentemente como portadoras de exaustão (MASLACH et al, 2001).

"A forte identificação da exaustão com *burnout* permite alguns argumentar que os outros dois aspectos da síndrome são acidentais ou desnecessários" (MASLACH et al, 2001).

De qualquer forma, o fato da exaustão ser critério necessário para o *burnout* não significa que ele é suficiente. Se um for retirado do contexto do *burnout*, e simplesmente focado no componente exaustão, então poderá perder a visão completa do fenômeno (MASLACH et al, 2001).

"Apesar da exaustão refletir a dimensão do estresse do *burnout*, ela falha ao capturar os aspectos críticos da relação das pessoas com seu trabalho" (MASLACH et al, 2001).

O sentimento de exaustão emocional, um dos fatores do *Burnout*, pode ser entendido como o desgaste provocado por essa tensão, gerando um nível tal de esgotamento percebido pelo trabalhador como se já não pudesse dar mais de si afetivamente. Nessa situação, é comum ouvirmos queixas como¹: *... deito, mas às vezes não consigo dormir direito... sonho no que tenho que fazer no dia seguinte... no dia seguinte já acordo cansada... final de semana estou morta [...]* (VASQUES-MENEZES, 2005).

O outro fator, realização pessoal no trabalho, entendido também como envolvimento pessoal no trabalho, ocorre nessa relação afeto-trabalho com a perda do investimento afetivo, e pode ser caracterizado pelo depoimento²: *'... ultimamente, tenho sentido desânimo ao ir para o trabalho... cheguei a ficar de licença 3 meses... e quando terminou, pensei: agora vou ter que ir...'*. A despersonalização ocorre quando o vínculo afetivo é substituído por um vínculo racional. O trabalho passa a ser visto somente pelo seu valor de troca numa 'coisificação' da relação com o paciente, este sendo tratado como objeto ou peça anatômica, ou seja³: *'... às vezes faço meu trabalho quase que maquinalmente... sem pensar em nada... sei que em algum momento essa relação vai ser quebrada... agindo assim acho que vai ser melhor pra mim e pra ele... mas não sei [...]*" (VASQUES-MENEZES, 2005).

Sobre o que é preocupante na avaliação da escala de *Burnout*, Vasques-Menezes coloca que "deve-se observar que um nível moderado de *Burnout* já é preocupante do ponto de vista epidemiológico, sendo passível de intervenção, uma vez que o processo já se encontra em curso" (VASQUES-MENEZES, 2005, p.68).

¹ As citações aqui apresentadas foram recolhidas de entrevistas com trabalhadores em educação em 1998, quando do estudo nacional "Perfil dos Trabalhadores em Educação" desenvolvido pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho - LPT/UnB e pela Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação – CNTE.

² Idem.

³ Idem.

O sofrimento causado pelo Burnout pode ser observado através de sintomas, tais como ansiedade, falta de ânimo, auto-estima comprometida, sentimentos de exaustão física e emocional, o que compromete a vida do sujeito como um todo. Para identificar a ocorrência do Burnout, Freudenberger, em 1975, começou seus estudos através da observação. Depois passaram a estudá-lo, através de entrevistas e outras técnicas. Posteriormente, vários inventários e escalas cientificamente desenvolvidos, foram testados e absorvidos pela literatura. Dentre os instrumentos mais reconhecidos e utilizados, internacionalmente, se encontra o MBI (Maslach Burnout Inventory), criado por Maslach e Jackson em 1981, que foi utilizado nesta pesquisa (Vasques-Menezes, 2005). Suas 22 questões se encontram na descrição, na metodologia desta dissertação.

Os efeitos do Burnout podem ser percebidos nas esferas pessoal, profissional e organizacional, observando-se, como conclusões de trabalhos, os seguintes aspectos (Vasques-Menezes, 2005, p.76-79): é provocado por fatores situacionais e ambientais da organização do trabalho, trabalhadores mais motivados e idealistas estão mais sujeitos ao Burnout, ocorre com mais freqüência nos primeiros anos de trabalho (depois se estabiliza), a ausência de recursos no trabalho pode levar ou agravar o nível de Burnout do trabalhador, gera uma baixa produtividade, efetividade e alto absenteísmo, baixo compromisso com a organização, gera conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.

Dentre os sintomas da síndrome de Burnout, identificados na Revista Psi (Revista de Psicologia Social e Institucional, da UEL, 2006), observa-se:

- a) Psicossomáticos: fadiga crônica, dor de cabeça, distúrbios do sono, úlceras e problemas gástricos, dores musculares, perda de peso;

- b) Comportamentais: falta ao trabalho, vícios (fumo, álcool, drogas, café);
- c) Emocionais: irritabilidade, falta de concentração, distanciamento afetivo; e
- d) Relativos ao trabalho: menor capacidade, ações hostis, conflitos, etc.

Estes sintomas, descritos acima, podem indicar presença de outras doenças também, porém deve-se considerar o *burnout* como uma das causas possíveis.

Causas e Conseqüências do Burnout		
<i>Causas</i>	<i>Reações Psicológicas</i>	<i>Conseqüências</i>
<i>Condições Organizacionais:</i> Recompensas Controle Clareza Suporte	Exaustão Emocional Despersonalização	Declínio de Performance Problemas de Saúde Problemas familiares Conflitos Interpessoais
<i>Condições Pessoais:</i> Expectativas Ideais Responsabilidade Pessoal	Baixa Realização Pessoal	Fuga do trabalho

Fonte: (JACKSON e SCHULER, 1983, p.60)

Quadro 06 – Causas e Conseqüências do Burnout

Sobre a relação entre infra-estrutura de trabalho e o burnout (nos professores), Batista e Odélius (1999, p.324) colocam que os graves e vários problemas de infra-estrutura interferem no bem-estar do educador. No estudo, elas definem “infra-estrutura” das escolas“:

Como um conjunto de aspectos que servem de suporte para as atividades que caracterizam a dinâmica da instituição escolar e que informam sobre as condições de trabalho (em sentido amplo) que influenciam de forma mais ou menos direta o processo de ensino-aprendizagem (BATISTA & ODELIUS, 1999, p.324).

Continuam, ainda, que o conceito, em sentido amplo, de condições de trabalho compreende os meios ou “ferramentas” de trabalho e as condições do trabalho propriamente ditas, que seriam os “recursos que promovem melhores condições de trabalho” e “condições ambientais” (BATISTA & ODELIUS, 1999, p.324).

Os recursos seriam salas, telefone, armário, computadores; as condições ambientais seriam barulho, conservação predial, condições dos banheiros, umidade, poeira, iluminação. As ferramentas de trabalho, no caso de policiais, seriam equipamentos de segurança (coletes, capacetes), equipamentos de ação (armamento, cacetete, lanterna, algemas) e meios de transporte (cavalos, viaturas, motos).

No estudo com professores, Batista e Odelius (1999, p.325) não encontraram relação entre o déficit de materiais de apoio ao ensino (ferramentas) e a presença de Burnout. Porém elas resolveram explorar a relação entre essas ferramentas e o significado destes objetos de trabalho aos educadores.

Dois aspectos surgem como relevantes nesta análise. Em primeiro lugar, o fato das ferramentas de trabalho auxiliarem o trabalhador na sua tarefa. Dependendo da atividade de que se trate, estas serão mais ou menos fundamentais. Num caso, a mão do trabalhador pode necessitar de um prolongamento afiado, pode precisar de maior exatidão, de ‘dedos’ que perfurem a dura matéria-prima, que raspem, etc. É aqui que entra a necessidade de se valer de um meio para levar a cabo a atividade de trabalho. O próprio termo denota: meio, ferramenta; alude a algo que se instala entre o trabalhador e seu objeto de trabalho, algo que permitirá a

tradução, no sentido de manifestação, de seu *savoir faire*. Mas por outro lado, sob o capitalismo, essas ferramentas e/ou máquinas assumem um caráter todo peculiar. Submetidas à lógica da produção e a seus objetivos, elas não apenas traduzem o saber do trabalhador, mas consomem, sugam como vampiros, sua força de trabalho, como tais formam parte do processo de trabalho sob controle do capital (BATISTA & ODELIUS, 1999, p.327).

Batista & Odelius (1999, p.238) levantam, em relação aos educadores, a seguinte discussão:

O fato destes recursos faltarem ou haver estados deficitários pode ser amplamente questionado pela sociedade. Qual o papel do estado na educação e qual o papel da escola pública na sociedade como um todo? Essa discussão, por si só, já é de fundamental importância para o desenvolvimento de políticas educacionais e de valorização da escola pública, e, inclusive, do próprio trabalho do professor, na medida em que seu esforço para traduzir seu conhecimento terá que ser seguramente maior num contexto deficitário como o que estamos apontando. Mas, esse cenário não tem incidência na saúde mental dos professores do ponto de vista da síndrome de Burnout, o que nos ajuda a compreender um pouco mais da dinâmica desta sorte de defesa perante o sofrimento psíquico no trabalho, tanto como nos ajuda a elucidar melhor quais os fatores que podem participar na configuração do sofrimento psíquico no trabalho, no caso dos educadores.

No caso da educação, o que faz superar o déficit de ferramentas de trabalho é a criatividade dos educadores. Porém, em relação aos outros aspectos das condições de trabalho nas escolas, como o reconhecimento dos professores pela sociedade, existe uma relação com o Burnout. A sugestão das autoras é que o Estado reviste essas condições e dê sua contribuição incrementando materiais de ensino, e políticas educacionais.

Outro estudo utilizando o MBI, foi realizado por Carlotto e Câmara (2004), realizando uma análise fatorial do MBI, em uma amostra de professores, detectando elevados índices de despersonalização. Demais estudos com professores, sobre burnout, foram realizados. Entre eles: Benevides-Pereira & Garcia (2003), que investiga o burnout em universidades privadas de Maringá-PR;

Carlotto (2003), que trata sobre a intervenção do burnout no trabalho docente. Certamente, a classe dos professores e educadores é a mais estudada em Burnout.

Em um outro estudo sobre QVT, com mais de 1000 policiais militares (1152 indivíduos), observou-se:

A existência de maior insatisfação com a organização do que com o trabalho em si pode ser explicada em razão do fato de que as principais pressões que agem sobre os membros da corporação têm origem em aspectos organizacionais e não no trabalho que realizam (MARQUES *et al*, 2006, p.12).

Quando se comparou o grupo feminino com o masculino, considerando como fator de análise o sofrimento psíquico, verificou-se que as mulheres apresentaram nível mais elevado, revelando-se mais impactadas pelos fatores mal estar físico, fadiga e manifestações físicas do estresse. Podemos supor que esse resultado se deve ao fato de a organização reproduzir a discriminação sofrida pela mulher na sociedade, o que contribui para o surgimento de fontes de pressão adicionais (MARQUES *et al*, 2006,p.26).

Maslach *et al* (2001) coloca, como grupo de risco, os setores de trabalho da saúde e outros trabalhos com seres humanos. Maslach *et al* (2001) diz que estudos, que consideram características organizacionais são cada vez mais desenvolvidos, sempre em organizações grandes, com hierarquias e regras operacionais.

"Este foco tem aumentado a importância dos valores implícitos nos processos e estruturas organizacionais, e como esses valores moldam as relações emocionais e cognitivas que as pessoas desenvolvem com seu trabalho" (MASLACH *et al*, 2001).

O foco primário dos estudos para redução de burnout tem sido intervenções educacionais para melhorar a capacidade de indivíduos de lidar com o local de trabalho. A vantagem desses estudos é aliviar o burnout (como verificado pela redução nos scores do MBI) (MASLACH et al, 2001).

Alinhado com as descobertas de pesquisa na literatura, um foco no ambiente de trabalho, tanto quanto na pessoa, é essencial para intervenções que lidem com burnout. Isto sugere, que o modo mais efetivo de intervenção é combinar mudanças nas práticas gerenciais com as intervenções educacionais descritas (MASLACH *et al*, 2001).

CAPÍTULO 4 - POLÍCIA MILITAR: A INSTITUIÇÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA

Nesta parte tratar-se-á brevemente da história da Polícia Militar, do trabalho policial (cotidiano, carreira, o militarismo na polícia, uso de força, direitos humanos, gênero na polícia, leis, segurança pública), e outros temas que fazem parte de sua organização. Bem como buscar-se-á apresentar estudos realizados com policiais.

4.1 HISTÓRIA DA POLÍCIA MILITAR

Cabe ao Estado a segurança de seus cidadãos. A Polícia Militar é a força ostensiva de policiamento, que busca atuar na prevenção e combate de ocorrências que ameacem a ordem social. De onde vem o termo polícia? Um excerto da Polícia Militar do Piauí (PMPI, 2006) esclarece:

Polícia vem do latim *pelitia* e do grego *politeia*, e significa a organização que engloba os órgãos e instituições incumbidas de fazer respeitar as leis ou regras e de reprimir e perseguição o crime, ou ainda a corporação incumbida de manter a ordem pública. é uma função do Estado que ao materializar-se tem por obrigação propiciar a seus integrantes a nítida sensação de segurança que inicia da pessoa estendendo-se até a propriedade, dos agregados a qualquer bem tutelado sob disposições (PMPI, 2006).

E como se formaram as Polícias Militares estaduais no Brasil? No caso do Paraná, segue um breve histórico, extraído do sítio na *site* da Polícia Militar do Paraná (PMPR, 2005).

A Polícia Militar do Paraná foi criada em 10 de Agosto de 1854, como Companhia da Força Policial, pelo presidente da nova Província, Zacarias de Góes e Vasconcelos que nomeou o Capitão de 1ª Linha do Exército Imperial, Joaquim José Moreira Mendonça, para organizar a Corporação, composta por 67 homens. A história da PM paranaense mostra uma honrosa participação em episódios que marcaram a vida nacional, combatendo na Guerra do Paraguai em 1865, Revolução Federalista em 1893 e na Guerra do Contestado em 1913, entre outras. A Polícia Militar do Paraná cresceu junto com o Paraná, adaptou-se aos nossos dias, evoluindo com a sociedade. Hoje, está voltada aos anseios da comunidade, integrando-se a ela através do Policiamento Comunitário, garantindo a paz e a proteção de vidas e bens a toda comunidade paranaense, sempre presente nos 399 municípios do nosso Estado, atuando ostensiva e preventivamente, nas cidades, nas matas e estradas. (PMPR, 30/07/2005, In: <http://www.pr.gov.br/pmpr/index.html>).

O excerto acima passa rapidamente pela história da polícia militar no estado do Paraná. Assim como no Paraná, cada estado tem sua história.

A estrutura das Polícias Militares estaduais, no Brasil, é complexa. Para compreender a realidade dos policiais estudados na presente dissertação é necessário compreender um pouco desta estrutura. A Polícia Militar foi criada na segunda metade do século XI, pelos governos da época, tendo crescido e se desenvolvido com a história dos estados e do país. Hoje, buscando se aproximar e atender aos anseios da sociedade, tenta adotar um modelo de Policiamento Comunitário, agindo não somente de forma ostensiva, mas também preventiva (PMPR, 2005).

Ao longo dessa história, em meados do século XX, o Corpo de Bombeiros foi incorporado à Polícia Militar, sendo hoje parte integrante, porém, com estrutura física e comando intermediário independente. “O Comando do Corpo de Bombeiros - CCB/PMPR é um dos Comandos Intermediários da Polícia Militar que tem como missão Constitucional a execução de atividades de Defesa Civil, Prevenção e Combate a Incêndio, Buscas, Salvamentos e Socorros Públicos no âmbito do Estado do Paraná” (CCB/PMPR, 2005).

Retomando a idéia do Policiamento Comunitário, um dos projetos da Polícia Militar é a Patrulha Escolar Comunitária, que busca a junção da educação com o policiamento, sendo sua prioridade o policiamento educativo e preventivo, tentando eliminar o policiamento ostensivo e repressivo (DIA-A-DIA DA EDUCAÇÃO, 2005).

É importante ressaltar, que a Polícia Militar foi evoluindo conforme a história, existindo, hoje, muitas dificuldades e temas polêmicos que a permeiam. A militarização, por exemplo, é um desses temas polêmicos. Esse modelo atual evoluiu e não é simplesmente um fruto da ditadura militar. A PM possui profissionais altamente qualificados e uma estrutura física e tecnológica avançada, na medida em que é possível se investir interesse e dinheiro público nessa estrutura.

A criminalidade, porém, avança, tanto em interesse quanto em dinheiro, em uma velocidade muito maior que a segurança pública. Essa diferença de velocidade entre criminalidade e segurança gera uma defasagem entre a estrutura física e tecnológica desses dois lados. E, claro, a segurança pública muitas vezes não tem condições físicas e tecnológicas de reprimir a criminalidade.

4.2 O TRABALHO E A CARREIRA POLICIAL

Devido a grande exploração dos serviços e atuação policial, por parte da mídia, Barros (2001), realizou um estudo sobre a identidade do policial militar, pretendendo “conhecer sob que condições os policiais constroem a representação sobre si mesmos, bem como o conteúdo das mesmas” (Barros, 2001, p.01). Sobre a organização policial, Barros (2001), considera intrigante a existência de dois grupos bem distintos: os praças e os oficiais.

O primeiro compreende os soldados, sargentos e cabos, enquanto o segundo abrange os policiais com patentes de subtenente, tenente, capitão, major, coronel e tenente-coronel. A relação entre esses dois grupos está marcada por uma animosidade, onde se observa uma identificação forte intra-grupo e um distanciamento inter-grupo. O reconhecimento do 'outro' encontra sustentação apenas entre os pares (praças) e (oficiais), mas, dificilmente, ultrapassa os limites de cada grupo (BARROS, 2001, p.03).

Barros (2001, p.07), salienta como a questão da autoridade e hierarquia estão muito presentes nas relações interpessoais dentro de uma organização da Polícia Militar. Ela coloca, que a autoridade requer um respeito e é mantida pelo reconhecimento e não pela imposição ou força.

“A necessidade de mudanças no interior da corporação como exigência de atualização ao mundo moderno concorre com uma concepção tradicional e cristalizada da organização enquanto estrutura definitiva e acabada” (Barros, 2001, p.15). Essa impressão de estrutura “definitiva” vem do regime disciplinar, próprio de uma organização militar. Por outro lado, existe a cobrança de disciplina militar, porém não há uma estrutura militar de apoio, como deveria.

Em um estudo realizado com oficiais da Polícia Canadense (*Canadian Police Officers*), publicado no *American Journal of Police*, observou-se que um dos fatores, que podem explicar o alto nível de satisfação na carreira policial canadense foi a identificação com os grupos de referência e o processo de readaptação, que pode ocorrer durante a carreira de cada um.

Outros fatores os quais podem explicar o alto nível de satisfação na carreira, que foram encontrados no estudo, é a identificação com grupos de referência e processo de readaptação que podem ocorrer durante uma carreira (BUCKLEY e PETRUNIK, 1995, p.139).

Os autores definem grupo de referência como: "grupos com os quais cada um se identifica em termos de valores, normas e resultados" (BUCKLEY e PETRUNIK, 1995, p.111).

Segundo os autores "grupo de referência serve como um suporte que torna possível fazer comparações entre diferentes grupos, indivíduos e estilos de vida" (BUCKLEY e PETRUNIK, 1995, p.11). Eles continuam dizendo que as atitudes, valores e crenças, que formam individualmente os policiais são encontradas no grupo e formam o grupo. Em suas conclusões, os autores dizem que as mudanças sociais, entre elas os avanços tecnológicos, econômicos e fiscais, e os movimentos de direitos humanos tem mudado as características sócio-demográficas tanto da população em geral, quanto dos novos recrutas policiais e isto tem aumentado a necessidade de novos estilos policiais, que sejam tecnicamente mais sofisticados, sejam efetivamente custeados, com participação da comunidade e sensíveis à realidade multi-cultural e multi-racial da sociedade (BUCKLEY e PETRUNIK, 1995, p.141).

É importante ressaltar que a realidade canadense, em termos de imigração, é um pouco diferente da realidade brasileira: enquanto os canadenses recebem muitos imigrantes estrangeiros, no Brasil o movimento de migração interna inter-regional é mais presente que um movimento de imigração estrangeira. Mas as reflexões presentes no estudo servem para tentar compreender algumas possíveis características das instituições policiais brasileiras.

Outro estudo realizado em 135 policiais canadenses, do sexo masculino, através da aplicação do Maslach Burnout Inventory (MBI) e análises de cluster, identificou três conjuntos ou grupos (*clusters*): (a) Gestores *Laissez-faire*, num total de 15; (b) Gestores bem ajustados, num total de 74; (c) Gestores

distressed, num total de 46. Encontrou resultados significativos de itens de exaustão emocional e despersonalização, e itens de realização pessoal (LOO, 2004, p.156).

Burke e Mikkelsen (2005, p.269) examinam o relacionamento entre o Burnout e as atitudes dos oficiais de polícia em relação ao uso da força e atitudes em relação ao uso de habilidades sociais para resolver problemas. Os dados foram coletados de 766 oficiais de polícia de Norway. Eles encontraram policiais, que possuíam altos índices de "cinismo" (*cynicism*, despersonalização) também apresentavam atitudes mais favoráveis ao uso da força, ao passo que policiais que apresentavam altos índices de eficácia profissional (*professional efficacy*) também apresentavam atitudes mais favoráveis em relação ao uso de habilidades sociais para resolver problemas. Sugere que os níveis de burnout devem ser motivados e estruturas e processos para sua redução devem ser implantados nas instituições policiais (BURKE e MIKKELSEN, 2005, p.269).

Em um estudo realizado nos EUA e publicado no *American Journal of Police*, Vila (1996, p.51) propõe algumas relações entre a fadiga e o cansaço e problemas associados ao desempenho policial, saúde e segurança. Dentro os fatores de cansaço, ele identifica as horas extras e longas jornadas de trabalho, bem como as atividades extras de trabalho (VILA, 1996, p.60).

O cansaço gerado leva a uma maior vulnerabilidade a acidentes. A fadiga afeta as funções fisiológicas do indivíduo, reduzindo sua capacidade mental e emocional (Vila, 1996, p.65-66). Ele sugere, que uma das maneiras de reduzir a necessidade de hora-extra do policial seria aumentando sua eficiência, com utilização de aparato tecnológico (computadores, redes, entre outros). No Brasil um problema existente é a renda familiar do policial, muitas vezes complementada pelos serviços extra-atividade policial.

Kelley (2005) estudou a saúde mental de policiais, nos EUA, e conclui:

Os resultados do estudo parecem sugerir que a satisfação futura no trabalho para muitos dos policiais estudados deverá ser menos que ótima, com a implicação de que altos registros de disfunção mental em suas varias formas poderão ser experimentadas (KELLEY, 2005, p.6).

Ele complementa, que as implicações práticas dessa realidade é que instruções sobre saúde mental devem ser incorporadas aos programas de treinamento de policiais, num futuro próximo, assim como novas pesquisas devem ser realizadas.

No Brasil, entre estudos relacionados à síndrome de burnout em policiais, encontra-se o realizado por Silveira *et al* (2005), que avaliou o burnout em uma amostra de policiais civis. Existem diferenças significativas entre o trabalho do policial civil e militar, a começar pela própria natureza do trabalho (policial militar realiza com mais ênfase o policiamento ostensivo, enquanto o policial civil realiza policiamento investigativo, o que não impede, por exemplo, a polícia militar de atuar com inteligência e investigação).

Além dessas diferenças, a estrutura de uma instituição policial civil é muito diferente da estrutura militar. Mas vale registrar que Silveira *et al* (2005) utilizaram o MBI (Maslach Burnout Inventory) e dividiu em dois grupos, para análise (função administrativa e função operacional). Concluíram que não havia uma relação direta entre burnout e o fato da função ser administrativa ou operacional.

Outros estudos sobre polícia, no Brasil, foram encontrados nos anais do EnANPAD. Cruz *et al* (2004) analisaram o ambiente institucional das organizações policiais. Concluíram que:

[...] os mecanismos institucionais das organizações policiais no Brasil sugerem a incorporação de mudanças voltadas para um novo desenho institucional, conjugado a uma reforma gerencial de modo a aumentar sua legitimidade e sua efetividade frente aos alarmantes índices de criminalidade e violência vigentes na sociedade brasileira (CRUZ *et al*, 2004).

Também nos anais do EnANPAD foi encontrado o estudo de Santos Filho (2001), que tratou sobre o Programa de Modernização da PM da Bahia, que resultou em um projeto chamado Polícia Cidadã. Analisa como as técnicas gerenciais poderiam ser melhores aplicadas a gestão policial, porém conclui que esta ação depende muito mais do Estado, do que da organização policial. Visto que as polícias militares seguem o RDE (Regulamento do Exército), bem como são moldadas por uma série de legislações.

Santos (2001, p.16) descreve a situação precária e de escassez enfrentada pela Polícia Militar. Ele caracteriza, também, o Batalhão de Polícia Militar: "o quartel de Polícia Militar pode ser pensado como uma 'instituição total', conceito instrumentalizado por Goffman, por meio da análise empírica da situação de certas categorias de pessoas em tipos específicos de estabelecimento, em que se desenvolvem determinado conjunto de atividade social" (SANTOS, 2001, p.11).

O estudo de Sandes (2001) definiu escores de 1 (insatisfação) a 5 (satisfação), para os policiais militares responderam 36 questões, que abordaram os mais variados temas. Dentre os mais baixos escores, tanto para praças quanto para oficiais, encontrou-se os seguintes fatores:

- Os equipamentos, armamentos, viaturas, colocados à disposição do serviço operacional são apropriados para o bom desempenho do serviço.
- Na Polícia Militar os elogios e recompensas superam as críticas e advertências.

- Existe uma boa dose de empatia entre superiores e subordinados.
- Na Polícia Militar as pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho.
- Tem-se um sistema de promoções que ajuda o bom policial militar a subir na carreira.

Barcellos (1999, p.85) ao estudar a relação entre condições e organização do trabalho com o prazer-sofrimento de policiais militares, categorizou eixos temáticos e categorias emergentes, extraídos dos relatos de cabos e soldados da Brigada Militar de Porto Alegre, RS. Ele utilizou a abordagem psicodinâmica de estudos em Saúde Mental e Trabalho, seguindo a metodologia e referencial de Dejours. Segue o quadro com as categorias identificadas por Barcellos (1999):

Eixos temáticos	Categorias emergentes
Manifestações de sofrimento	Precariedade das condições de trabalho
	Sentimento de falta de reconhecimento dos seus méritos específicos
	Sentimento de desamparo e de falta de apoio institucional
	Sentimento de constituir-se em um objeto descartável
	Sentimento de desconfiança
	Sentimento de estigmatização
	Sentimento de injustiça e iniquidade em face dos níveis de remuneração
	Medo como expressão de sofrimento
	Sentimento de injustiça e discriminação em relação aos superiores hierárquicos
	Sentimento de injustiça em relação a outros órgãos
	Sentimento de frustração com o desfecho das ocorrências
	Sentimento de insegurança no encaminhamento de ocorrências
	Sentimento de falta de solidariedade entre os pares
	Imagem da instituição
	Tempo fora do trabalho
	Trabalho por turnos
	Formação de equipes de trabalho formalmente diferenciadas
	Sentimento de exercer uma atividade de menor valia
Ascensão profissional como expressão de sofrimento	
Poder disciplinar – punições	
Vivências de prazer	O prazer de sentir-se útil
	A identificação com a profissão
	Um projeto para o futuro

Fonte: BARCELLOS (1999, p.85).

Quadro 07 - Resumo dos Eixos Temáticos e Categorias Emergentes Extraídos dos Relatos dos Cabos e Soldados no Estudo de Barcellos (1999, P.85)

Mais uma vez a precariedade das condições e estrutura de trabalho se apresentam como causadora de sofrimento no trabalho policial. A falta de reconhecimento pelo trabalho policial também aparece.

Dantas (2005), em seu estudo sobre cultura organizacional policial, alerta que a violência e a criminalidade são condições de existência da instituição policial, sendo esses fatores condicionantes da cultura policial. Ele conclui que:

[...] os temas característicos da cultura ocupacional policial—dependência, incerteza, autonomia e autoridade—são encontrados nas duas faces organizacionais, a do policial e a do gestor. No caso brasileiro, por exemplo, o tema da incerteza já pode ser vislumbrado até mesmo no ônus que representa portar uma cédula de identidade policial ou, levado a um extremo, o de apenas trajar publicamente os uniformes respectivos, hoje sério fator de risco para a integridade física do profissional de segurança pública em algumas cidades do país. Também no Brasil, o mérito ou demérito da gestão da segurança pública representa atualmente um fator de incerteza, vis-à-vis o processo político-eleitoral, não só no âmbito dos entes federativos, como também do próprio Governo Federal (DANTAS, 2005, p.21).

Mais uma vez a conclusão de que, identificado sofrimento no trabalho, problemas na saúde mental de policiais, síndrome de burnout, bem como seus fatores condicionantes e causadores, quando se parte para o processo de intervenção o Estado tem papel fundamental, pois se trata de uma instituição ligada ao poder público e que dele depende, por força de normas e leis.

4.3 SEGURANÇA PÚBLICA E CRIMINALIDADE

A mesma simplificação que transforma o medo em medo do crime, que interpreta a sensação de insegurança como a possibilidade de experimentar a vitimização, pode gerar uma sobrecarga de expectativa em relação a quem, idealmente, tem a tarefa de combater o crime, de evitar a vitimização: a polícia (DE OLIVEIRA, 2003, p.ix).

De Oliveira (2003, p.x) alerta também para o risco da exploração comercial desse medo, que gera um produto rentável: a segurança privada. Por outro lado, conforme a autora, muito se discute, nessa era de "insegurança", sobre a segurança.

A segurança pública tem, pois, uma face repressiva, traduzida no sistema penitenciário e nas demais normas constantes do Código Penal. O exercício deste poder repressor, no entanto, depende fundamentalmente das decisões expressas no corpo de leis, elaboradas pelo Poder Legislativo, e na interpretação e aplicação destas leis, emanadas do Poder Judiciário. O objetivo de todos esses mecanismos é sempre o respeito dos direitos de cada pessoa humana e do conjunto da sociedade, incluindo o próprio infrator e o criminoso. Por isso, a segurança pública deve ostentar também uma segunda face: a educativa. As penas justamente aplicadas devem ser um dos elementos importantes na reeducação do indivíduo para corrigir seu comportamento anti-social e incentivá-lo a reintegrar-se na sociedade como cidadão plenamente responsável (BRASIL, 2002, p.24).

Esse trecho do depoimento de Dom Raymundo Damasceno (Secretário-Geral da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB (15/03/2000), à Comissão Especial de Combate à Violência, reflete a complexidade do tema Segurança Pública.

A segurança pública não é somente responsabilidade das Secretarias de Estado de Segurança Pública e das Polícias Cíveis e Militares. A segurança pública envolve os poderes legislativo, judiciário e executivo. Bem como leva em conta questões internacionais como os direitos humanos, entre outras.

Porém, em uma sociedade que funciona de modo caótico, é muito simples atribuir a responsabilidade total de um tema como segurança pública a instituição policial (civil e militar) e não perceber que tudo começa com as leis (legislativo) e com a interpretação e aplicação das leis (judiciário). Assim como o executivo deve propiciar infra-estrutura para que as instituições policiais funcionem e executem seu trabalho da maneira mais eficiente possível.

Quando o tema é segurança pública a questão não é a responsabilização desta ou daquela instituição, mas a compreensão, de todas as instituições, inclusive da sociedade civil e privada, de que cada um tem uma participação e deve ser responsável por uma parte do processo da segurança pública.

Dom Raymundo Damasceno complementa seu depoimento:

A terceira face da segurança pública é sua parceria com a comunidade, de quem recebeu o mandato para exercer suas funções e com quem é chamada a trabalhar em parceria, tanto nas suas atividades repressoras como também nas suas tarefas educativas. Essa terceira face exige que os profissionais da segurança pública, em todos os seus escalões, primem por um comportamento social exemplar, capaz de inspirar confiança na comunidade a que servem e de impor respeito pela dignidade de seu exemplo e competência no cumprimento de seu encargo público (BRASIL, 2002, p24).

Essas faces devem contribuir para a formação dos policiais que irão atuar na segurança pública.

Essas três faces a serem assumidas pela segurança pública, devem ajudar a traçar o perfil do policial de que o Brasil necessita neste final do século XX. Desse perfil devem emanar as reformas das estruturas da segurança pública, os programas de formação de recursos humanos chamados a integrar os seus quadros e até mesmo os níveis de rendimentos salariais de seus profissionais, que devem ser compatíveis com sua formação e com as responsabilidades que são incumbidos de exercer (BRASIL, 2002, p.24).

Aqui se retoma a justificativa da realização desta pesquisa, como um instrumento importante na estruturação de políticas públicas de gestão de pessoas, na estruturação da segurança pública e da polícia militar.

4.4 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

Desde o processo de abertura política no Brasil, na década de 1980, a sociedade brasileira vem enfrentando progresso no desenvolvimento de velhas estruturas públicas, que pela contingência da rapidez da evolução social, na Era da Informação, se vêem obrigadas a se adequar aos novos tempos.

Apesar da redemocratização ser um fato recente na história nacional, a velocidade da competitividade mundial (globalização, desenvolvimento social e econômico) obriga velhas instituições a se modernizarem. Nesse sentido, Kitagawa (2005), traça um panorama de algumas políticas públicas de modernização da máquina estatal. Principalmente nos governos dos presidentes da república, Fernando Henrique Cardoso e Luis Inácio 'Lula' da Silva, têm-se notado uma modernização em muitos setores da administração pública. Além do âmbito federal, os estados e municípios vêm acompanhando essa modernização.

Com certeza essa modernização estatal não acompanha, muitas vezes, a modernização de estruturas da iniciativa privada, porém há avanços em muitas áreas públicas. Frente ao tema desta dissertação e a realidade da criminalidade que se enfrenta, faz-se aqui algumas reflexões sobre um avanço no modo de pensar e operacionalizar a segurança pública, principalmente em relação ao policiamento ostensivo, responsabilidade das Polícias Militares.

A questão policial é um item central na agenda de desenvolvimento social e sustentável da sociedade brasileira. O modelo realmente precisa mudar, pois não resolve e não ajuda, porque a técnica policial é superada. Pode-se abordar esta questão, por exemplo, verificando como as polícias começam a se diferenciar pela forma como compreendem a segurança, percebendo a intervenção apenas da ótica da repressão (BENGOCHEA *et al*, 2004).

“O controle social de uma polícia cidadã é aquele que sai da sociedade e entra para a polícia. É uma visão completamente diferente da atualmente existente” (Bengochea *et al*, 2004). Hoje, entre os oficiais do Batalhão em estudo, verifica-se que há uma preocupação de mudança dessa visão.

Os próprios governos de estados já adotam novas filosofias quanto ao modelo de policiamento. Em muitos estados existem programas de policiamento comunitário, como verificado anteriormente na Bahia (Projeto Polícia Cidadã) (Santos Filho, 2001), e mesmo no Paraná, por exemplo, onde a Patrulha Escolar Comunitária está presente nas escolas, com uma filosofia não só de repressão à violência e drogas, mas de apoio ao ensino e bem-estar da comunidade local.

A polícia cidadã é uma concepção de polícia que problematiza a segurança, discute sua complexidade e divide responsabilidades. O consumo e o tráfico da droga são práticas comuns de todas as classes sociais e, portanto, é falsa a divisão entre o bem e o mal (BENGOCHEA *et al*, 2004).

Uma polícia cidadã, ou uma polícia comunitária, é o futuro, pois, como dito por um oficial do Batalhão em estudo, a população é o “olho” da polícia. Então a integração entre comunidade e instituição policial deve ser profunda e dinâmica.

Principalmente quando há a compreensão de que policiais, antes de seu ofício, são cidadãos, que possuem família, que está sujeita à criminalidade.

4.5 GÊNERO, DIREITOS HUMANOS E USO DA FORÇA NA POLÍCIA

Cerqueira *et. al.* (2001, p.5) observam, que as instituições policiais continuam com predominância do gênero masculino em seu corpo. Eles tentam sensibilizar o corpo policial para os direitos humanos das mulheres, "no cumprimento da lei, e da condição especial das mulheres policiais" (CERQUEIRA *et. al.*, 2001, p.5-6).

Nesses cuidados com gênero na polícia surgem algumas outras discussões, além da condição especial da mulher na polícia, entre elas a efetiva participação da mulher no corpo policial, direito ao acesso ao serviço público da segurança pública, preservação dos direitos humanos, condições iguais de remuneração, treinamentos apropriados.

[...] toda instituição policial deve ser representativa da comunidade como um todo. Isto significa que deve haver um número suficiente de mulheres empregadas em uma instituição policial, para que ela seja considerada representativa da comunidade que a serve (CERQUEIRA *et. al.*, 2001, p.79).

Assim como o direito de igualdade ao acesso do serviço público de polícia deve ser uma premissa dos processos seletivos, pois se mulheres que estiverem qualificadas e interessadas em se tornarem policiais, elas devem ser capazes de participar do processo de seleção e se tornarem policias, atendidos os requisitos (CERQUEIRA *et. al.*, 2001, p.79).

Cappelle *et al* (2001) utiliza a teoria das representações sociais para analisar os conflitos de gênero presentes nas organizações policiais. Apesar dela concluir, que existe um respeito mútuo entre gêneros, principalmente devido à normatização (códigos, normas e regimentos), chamou a atenção dos autores que,

apesar da igualdade no tratamento, não há igualdade no acesso ao trabalho policial. Apenas 10% das vagas são destinadas a mulheres. Este fato é compreensível pelo ponto de vista de ser o trabalho de policiamento ostensivo exigente de uma força física maior. Porém, mesmo assim, 10% ainda é um percentual muito baixo.

“Atualmente, na maioria dos estados, o efetivo de mulheres não pode ultrapassar 10% do total, e a participação feminina nas polícias militares corresponde a, aproximadamente, 5% do conjunto do efetivo” (CALAZANS, 2004). Na Austrália, em 1991, a média era de 17,5% do efetivo policial feminino, chegando até 35%, em determinadas regiões.

Notou-se, no estudo, que no discurso dos policiais homens houve a percepção de que as policiais femininas possuem ‘regalias’, pois são dispensadas, muitas vezes, de operações com risco ou perigo maior. Essa percepção envolve a figura do policial como super-herói, que deve ser forte e destemido.

Esse modelo de policial militar ideal enaltece a presença dos elementos considerados masculinos, enquanto despreza características eminentemente femininas, como emotividade, complementaridade, subjetividade e sensibilidade (CAPPELLE *et al*, 2001).

Através dessas impressões, começa-se uma discussão sobre a humanização das instituições policiais.

Outras tentativas de promover o sentimento de igualdade entre os policiais podem ser identificadas na denominação de cada posto na hierarquia, que não permite a variação para o gênero feminino. Cabo, soldado, sargento, subtenente, tenente, capitão, major, tenente-coronel e coronel, usados tanto para homens como para mulheres, revelam uma representação social que já se encontra internalizada por todos e não é questionada por ninguém. Isso é notado também na proibição – imposta às mulheres assim que começaram a trabalhar na PM, de usar cabelos compridos e de se enfeitarem, interpretada como uma tentativa de reprodução do modelo masculino (CAPPELLE *et al*, 2001).

No Brasil, a filosofia tradicional de policiamento é movida pelo espírito belicoso do Exército Nacional e por ideologias machistas, assim, o tratamento para a inserção de mulheres nos quadros das polícias dá-se de uma forma muito limitada e com pouca visibilidade. Atualmente, nos estados brasileiros, encontramos os mais diversos tratamentos à incorporação de mulheres nas polícias militares, manifestos sobretudo por meio de restrições legais e informais, o que vem dificultando a inserção e a ascensão na carreira (CALAZANS, 2004).

Ao invadirem um espaço da masculinidade, as mulheres poderiam se apropriar dele e o (re)construir de outra forma. Criar uma instituição para mulheres dentro da instituição de homens, permitiu que elas não se apropriassem do poder de polícia masculino, mas seriam obrigadas a forjarem outro poder que as identificaria. Com uma legislação própria e com um espaço para polícia militar feminina, os símbolos da masculinidade, que eram propriedades dos homens, continuavam em suas mãos. Os homens eram policiais militares, já as mulheres eram policiais militares femininas, as quais faziam uso de símbolos da masculinidade que não lhes pertenciam. A palavra feminina impedia que elas tomassem o espaço deles e continuavam subordinadas a eles, pois o pico da pirâmide hierárquica se manteria nas mãos dos homens" (CHACTAE, 2005).

Outros direitos devem ser observados, não somente às policiais femininas, mas a todos os policiais. Entre esses direitos estão: treinamentos, promoções, remuneração, repouso, segurança no trabalho, proteção contra discriminação (casamento, maternidade). "É claro que considerações operacionais podem ter uma influência na decisão sobre o fato ou a extensão da mobilização de policiais femininas em uma situação específica" (CERQUEIRA *et. al*, 2001, p.80).

Cerqueira *et. al.* (2001, p.107) define força "como toda intervenção compulsória sobre o indivíduo ou grupos de indivíduos, reduzindo ou eliminando sua capacidade de auto-decisão". O uso da força, segundo os autores, está associado à autoridade e às obrigações.

As organizações policiais são importantes para a sociedade, que o papel de reprimir a violência tem que ser conscientemente reconhecido pelos cidadãos. Parece óbvia tal afirmativa, porém se nos reportarmos à consciência coletiva da população brasileira, traduzida e registrada pelos meios de comunicação, temos a nítida impressão de que se deseja a extinção das polícias, em vez de pretender a sua melhoria, ou seja, não há manifestação clara de que a sociedade brasileira reconhece a importância de suas organizações sociais (CERQUEIRA *et. al*, 2001, p.117).

Essa afirmação retoma a questão da institucionalização da polícia como agente de segurança pública na sociedade e traz duas contradições: a primeira é o suposto não reconhecimento da importância social da instituição policial, mesmo essa sendo institucionalizada pela sociedade e cobrada; a segunda é a impressão de que se deseja o fim da instituição policial ao mesmo tempo que o medo da vitimização, mesmo que não seja real, joga sobre a polícia uma responsabilidade e uma importância muito grande do combate à violência, dada pela sociedade à instituição policial. Na verdade essas duas contradições são uma única contradição, num sentido maior, que é a falta de reconhecimento ao contrário da grande responsabilidade atribuída.

A falta de reconhecimento implica e falta de recursos e um *gap* entre a infra-estrutura adequada ao trabalho policial e a que realmente existe. A grande responsabilidade implica em decepção por parte da sociedade, que não consegue ver suas manchetes de jornais menos sangrentas e culpabilizam, muitas vezes, à instituição policial. É importante ressaltar, que as questões da violência e segurança pública, passam por outras discussões sociais: emprego, distribuição de renda, educação, saúde, alimentação, entre outras.

Cerqueira *et. al.* (2001, p.117) traz a discussão do uso de armas letais (preferindo esse termo à armas de fogo, pois armas letais abrangeriam armas de fogo, relacionando toda e qualquer arma que possa ser fatal a uma vida humana).

Os princípios essenciais no uso da força e armas de fogo são *legalidade*, *necessidade* e *proporcionalidade*. Os encarregados da aplicação da lei somente recorrerão ao uso da força quando todos os outros meios para atingir um objetivo legítimo tenham falhado, e o uso da força pode ser justificado quando comparado o objetivo legítimo [...] Esta avaliação que tem que ser feita individualmente pelo policial em cada ocasião em que a

questão do uso da força surgir [...] Vale mencionar que o policial agirá melhor se estiver bem equipado e preparado com recursos materiais e pessoais que lhe ofereçam diversificação de meios e técnicas a serem empregadas antes da derradeira opção pelo emprego de arma letal (CERQUEIRA *et. al*, 2001, p.156).

Importante frisar que para estar preparado é necessário que o policial tenha sido treinado, não somente fisicamente, mas psicologicamente para agir em situações de extrema tensão. E não basta ter à mão todos os recursos necessários, ele deve ter clareza de que tem todos os recursos à mão, ou seja, não basta ter os equipamentos, ele tem que achar que os têm.

Assim como a seleção para o cargo de policial deve levar em conta qualidades morais, psicológicas e físicas adequadas do candidato (CERQUEIRA *et. al*, 2001, p.157).

4.6 ASPECTOS LEGAIS SOBRE POLÍCIA

No título V da Constituição Federal, (cujo título é: “defesa do estado e das instituições democráticas”), em seu capítulo III, versa-se sobre a Segurança Pública.

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, (I) polícia federal; (II) polícia rodoviária federal; (III) polícia ferroviária federal; (IV) polícias civis; (V) polícias militares e corpos de bombeiros militares (BRASIL. CONSTITUIÇÃO, Art. 144, 1988, p. 99).

No quinto parágrafo do artigo 144, da Constituição Federal, estabelece que caiba às Polícias Militares “a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública” (BRASIL. CONSTITUIÇÃO, Ar. 144, § 5º., 1988, p. 100). No

parágrafo seguinte estabelece-se que as Polícias Militares “subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios” (BRASIL. CONSTITUIÇÃO, Ar. 144, § 6º., 1988, p. 100). Na seqüência o parágrafo sétimo deixa claro que “a lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades” (BRASIL. CONSTITUIÇÃO, Art. 144, § 7º., 1988, p. 100).

Segundo Cretella Júnior. (1991, p. 3411) polícia “é o termo com que se designa a força organizada que protege a sociedade, livrando-a das *vís inquietativa* que a perturba”. De acordo com o artigo 144, da Constituição Federal, “a *segurança pública*, que equivale à expressão *segurança nacional*, da Carta Política anterior, deve ser assegurada pelo Estado e pela colaboração de todos” (CRETELLA JÚNIOR, 1991, p.3411).

[...] O serviço policial, civil e militar, nos Estados, compreende a preservação e a investigação criminal, o policiamento ostensivo, o trânsito e a proteção, em casos de calamidades públicas, incêndio e salvamento. Nos Estados e no Distrito Federal, a polícia civil e militar são órgãos policiais, subordinados ao Secretário da Segurança Pública, hierárquica, administrativa e funcionalmente (CRETELLA JÚNIOR, 1991, p.3421).

Segundo Cretella Júnior (1991, p.3423) “normas gerais” da União e “normas sobre questões específicas locais” regem as polícias militares. As normas gerais, editadas pela União, tratam sobre organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação e mobilização (CRETELLA JÚNIOR, 1991, p.3423).

Forças auxiliares, reserva do Exército (Constituição de 1967 e EC n.º. 1, de 1969, art. 13, § 4º.), as polícias militares dos Estados-membros estão sujeitas a regime jurídico federal, fixado por normas jurídicas

constitucionais, cujos característicos são os seguintes: a lei federal é que (a) organiza e estrutura seus quadros, (b) fixa o efetivo de seus soldados e oficiais, (c) estabelece os rumos que a instituição deverá seguir, (d) preside à escolha dos oficiais para promoção, (e) determina a contagem do tempo de serviço para efeitos de nomeações, promoções e reformas, (f) estabelece o sistema de justiça, quanto ao modo de julgamento e aplicação de sanções, havendo infringência de normas disciplinares ou penais, (g) define os crimes militares, (h) explicita as garantias dos oficiais e soldados, (i) assinala as hipóteses em que as organizações militares estaduais, inconstitucionais, quando criadas por lei local, devem ser consideradas fora da lei, (j) ressalta os casos de mobilização e utilização, em casos de agressão por parte de outros Estados (CRETELLA JÚNIOR, 1991, p.3423).

Segundo Araújo *et. al.*(2004, p.389), a atividade policial pode ser dividida em dois grupos: (a) Polícia Administrativa, que é a polícia ostensiva, que previne o crime; (b) Polícia Judiciária ou polícia investigativa, que busca reprimir o crime já acontecido. “Em nível estadual, as funções policiais foram repartidas quase linearmente. Atribuíram-se as funções de polícia judiciária basicamente à polícia civil e as funções de polícia administrativa à polícia militar (ARAÚJO *et. al.*, 2004, p.390).

Militares são funcionários do Estado, porém não são constitucionalmente classificados como Servidores Públicos e sim como Militares.

O texto constitucional definiu como militares os integrantes das Forças Armadas, das polícias militares e dos corpos de bombeiros. As duas últimas instituições são organizadas em nível estadual; aquelas – o Exército, a Marinha e a Aeronáutica -, em nível federal (ARAÚJO *et al.*, 2004, p.313).

O artigo 142 da Constituição Federal, Parágrafo 3º., inciso IV, proíbe a sindicalização e a greve ao militar (BRASIL, 1988). Mas segundo Araújo *et al.* (2004, p.313) a Constituição Federal não restringe o militar de se pronunciar em passeatas, de se reunir, desde que de forma pacífica e sem uso de armas.

Encerra-se, neste quarto capítulo, a revisão bibliográfica sobre Polícia Militar, que seguiu a revisão sobre Organização do Trabalho, sobre *Burnout* e sobre Saúde Mental e Trabalho. No próximo capítulo há a explanação da metodologia utilizada na construção desta dissertação.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA

No referencial teórico foram abordados aspectos relacionados à organização do trabalho, saúde mental no trabalho, síndrome de Burnout, e assuntos e estudos relacionados à polícia. O objetivo dessa metodologia é descrever, com detalhes, os procedimentos que foram adotados para a coleta e análise de dados para atingir os objetivos gerais e objetivos específicos da dissertação proposta, respondendo, dessa forma, ao problema de pesquisa.

5.1 QUESTÕES DE PESQUISA

A dissertação proposta apresenta natureza quali-quantitativa, sendo apresentadas as questões de pesquisa (uma vez que apresenta predominância qualitativa) e as hipóteses, referentes à parte quantitativa da pesquisa, aparecerão na análise dos resultados. Conforme Triviños (1987, p.107) "as questões de pesquisa representam o que o investigador deseja esclarecer". Para Vieira (2004, p.18) a definição explícita das perguntas de pesquisa, assim como a descrição detalhada dos procedimentos de campo, permitem à pesquisa qualitativa uma certa "objetivação" do fenômeno estudado, permitindo, posteriormente, sua replicação. Seguem as questões que irão orientar o trabalho de pesquisa:

(a) Como é a organização do trabalho do policial militar e como são suas condições de trabalho?

(b) Como se apresentam os fatores de *Burnout* nos policiais do Batalhão pesquisado?

(c) Qual a relação entre as condições e a organização do trabalho e os fatores do *Burnout*?

5.2 NATUREZA, TIPO, ABORDAGEM, CORTE, UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA E ABORDAGEM METODOLÓGICA

A dissertação constitui-se em um estudo exploratório e descritivo. Segundo Triviños (1987, p.109) "os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado tema". A natureza do estudo é quali-quantitativa, com predominância qualitativa, pois se pretendeu verificar com riqueza de detalhes e profundidade a relação das condições e da organização do trabalho com os fatores de Burnout em policiais que trabalham em um Batalhão da PM. É um estudo descritivo, pois intenta descrever essa relação. Propõe-se a abordagem positivista para o desenvolvimento do estudo, onde "o pesquisador preocupa-se basicamente em estudar características dos elementos fundamentais do fenômeno e possíveis relações" (RICHARDSON, 1999, p.34).

É uma pesquisa de corte transversal, pois "os estudos transversais são feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento" (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.129). O nível de análise é o trabalho da categoria policial militar (de um Batalhão), sendo a unidade de análise o trabalhador da Instituição, ou seja, o policial.

A opção metodológica feita no presente estudo foi a Abordagem Epidemiológica, explicitada anteriormente e que segue as linhas gerais resumidas no quadro a seguir, sendo comparada com as demais abordagens:

Abordagem	Concepção de homem	Concepção de trabalho	Concepção de "doença mental" e trabalho	O que é um trabalho "sadio"?
Estresse	O Homem é um ser que deve estar em equilíbrio com a natureza, adaptado a ela. Qualquer fonte de desequilíbrio deve ser combatida.	O homem quer e precisa de paz no trabalho, que pode ser um lugar sem conflitos. Quanto mais tranquilidade, concordância e calma no trabalho, melhor. (Mais modernamente, as novas teorias sobre estresse falam de um nível ótimo de conflitos e modificações no meio, não de uma ausência de estímulo.)	Quando o organismo é submetido ou submetido a situações de fuga ou luta, durante muito tempo, e o acúmulo das substâncias para estes fins provoca danos ao sujeito, dizemos que ele está estressado e que sofre. Os teóricos de estresse não consideram isto como doença mental, mas um estado intermediário entre a saúde e a doença.	Quanto menos conflito no trabalho, melhor.
Psicodinâmica do trabalho.	O homem organiza-se a partir de suas experiências na primeira infância. A sexualidade (libido) é sua maior força motriz.	O trabalho é portador de sofrimento e afasta o homem do prazer; o melhor trabalho é o que permite sublimar o sofrimento. Quando há sublimação, não há desprazer no trabalho.	Não pode existir doença mental produzida pelo trabalho; esta é produto inconsciente de rupturas ocorridas nos afetos primários. Admite-se a descompensação, que depende da estrutura já definida a partir da primeira infância. Todos somos neuróticos, o sofrimento ocorre quando não se encontram saídas institucionais para as neuroses.	O trabalho deve permitir a sublimação.
Epidemiológica	O homem vive e desenvolve-se em e pelo conflito com os outros homens, a natureza e consigo próprio. Sua principal força motriz é o trabalho, seu e dos outros, hoje e na própria história dos homens. O homem é um ser fundamentalmente psicossocial.	O trabalho é ou deve ser sempre prazeroso, pois é a forma como o homem constrói a si próprio. Se o trabalho não é portador de prazer, então há alguma coisa de errado com ele. O sofrimento no trabalho deve ser combatido, porque é produto de algum tipo de alienação.	O indivíduo vive e precisa viver em constante metabolismo com a natureza, fazendo o mundo e sendo feito por ele. Quando este circuito se rompe, por exemplo, quando o trabalho é alienado, a doença mental ocorre.	Aquele no qual o sujeito sente e sabe que o auto transforma, e no qual pode controlar a direção em que isto ocorre.

Fonte: Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil (2005).

Quadro 08 - Principais abordagens sobre a concepção do trabalho

5.3 COLETA DE DADOS

Utilizando a metodologia proposta pelo LPT, foram seguidos os passos: (a) observação direta sobre o trabalho, seguindo um roteiro denominado "protocolo de observação do trabalho" (buscando conhecer a organização e as condições do trabalho), realizando-se a análise de tarefas; (b) levantamento dos fatores de Burnout, através de inventário psicológico, desenvolvido por Maslach, adaptado e validado pelo LPT (ligado a estudos epidemiológicos); (c) entrevistas qualitativas individuais de aprofundamento (metodologia clínica) (CODO, 1999, p.400).

Cada um desses momentos será mais bem detalhado na seqüência.

Na dissertação foram utilizados dados secundários e primários. Os dados secundários são aqueles já existentes sobre a Polícia Militar, os policiais e o Batalhão da PM. Esses dados permitem obter informações sobre a relação trabalhador-trabalho na organização (relatórios, informações sobre absenteísmo e rotatividade, doença ocupacional, saúde e segurança no trabalho, descrição de cargos e salários). Dessa forma, o contexto completo da Instituição pode ser verificado, ajudando, assim, a descrição da organização e das condições do trabalho dos policiais.

Para a completa descrição da organização do trabalho e para, posteriormente, relacioná-la aos fatores de Burnout dos policiais, foi realizada a coleta de dados primários, pelo pesquisador, através da observação direta na organização e por meio de conversas informais com os policiais.

Para verificar o sofrimento ou prazer através da incidência de Burnout entre policiais foi aplicado, em um segundo momento, um instrumento quantitativo, o inventário de Maslach, adaptado pelo DIT, que permitiu essa verificação, produzindo, assim, dados primários. O inventário de Maslach será melhor explicitado na seqüência.

O terceiro e último momento da pesquisa foram as entrevistas semi-estruturadas, respondidas por uma amostra aleatória de policiais, que foram inquiridos a “falar sobre seu trabalho”.

Para melhor visualização dos três momentos da pesquisa, observar Quadro 09 desta dissertação, com modelo teórico-metodológico da abordagem epidemiológica de saúde mental e trabalho, adotada nesta pesquisa.

Quadro dos Recursos Operacionais do Modelo Teórico		
Análise Objetiva do Trabalho	1º. Momento	Observação do trabalho, registro da observação e análise documental, Análise das tarefas.
Análise Subjetiva do Trabalho	2º. Momento	Inventários de condições de trabalho e saúde mental
	3º. Momento	Entrevistas, estudo de caso

Quadro 09 – Modelo Metodológico DIT Adotado na Pesquisa

Alguns cuidados éticos foram tomados para a realização da pesquisa. Entre eles e, primeiramente, o encaminhamento do projeto de pesquisa para ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UEL (CEP/UEL), bem como a realização da pesquisa foi autorizada pelo Batalhão, que por questão de preservação da imagem terá a identidade da unidade pesquisada mantida em sigilo.

Os sujeitos da pesquisa, policiais militares, responderam os questionários em algum dos diversos cursos e treinamentos que realizam de maneira obrigatória. Esses cursos são realizados, com calendário pré-estabelecido, nas dependências da instituição policial, em uma sala de aula.

Foi estabelecido em torno de meia à uma hora, junto ao Comando do Batalhão, para que cada turma de um treinamento, obrigatório a todos os policiais militares, tivessem a possibilidade de preencher o inventário DIT, que incluía as escalas de Burnout.

Esse treinamento foi sobre o preenchimento de um novo modelo de Boletim de Ocorrência Unificado. O Boletim de Ocorrência Unificado foi implantado, pela Secretaria de Estado de Segurança Pública, em Março de 2006. É dito unificado, pois é um único Boletim de Ocorrência tanto para Polícia Civil quanto para Polícia Militar, acabando com a necessidade de fazer duas ocorrências, uma em cada polícia. O treinamento para os policiais militares foi obrigatório a todo o efetivo que não estivesse de licença.

Durante o tempo de preenchimento do inventário DIT foram explicitados os objetivos da pesquisa e colhida a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), daqueles que optaram por participar da pesquisa. A opção de participar da pesquisa foi feita de maneira livre e espontânea, bem como a opção de desistência, a qualquer tempo, da participação. Por um contato com o pesquisador o sujeito da pesquisa poderá retirar, a qualquer momento, sua participação da pesquisa.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apresentado nos Apêndices) explica com detalhes a pesquisa e os procedimentos adotados para utilização dos dados. O citado termo contém: título do projeto de pesquisa, nome do

pesquisador e orientadores, contato telefônico e eletrônico, forma como a pesquisa será conduzida, objetivos, contribuições e benefícios da pesquisa. O termo foi apresentado em duas vias, onde após preenchimento e assinaturas, fica uma cópia ao entrevistado e outra ao pesquisador.

Para manter o sigilo dos sujeitos da pesquisa, cada inventário individual conterà um código, numerado a partir do 001 até o número 497. O TCLE possui o mesmo código do inventário DIT, porém com a identificação de nome e RG dos policiais que preencheram o TCLE corretamente. Para a tabulação dos dados não serão consideradas as identificações dos sujeitos, pois a pesquisa tem um caráter epidemiológico em relação à categoria profissional, ou seja, não tem interesse de trabalhar os sujeitos individualmente, mas em sua coletividade, enquanto categoria de trabalho, como trabalhadores da segurança pública.

A seguir, são explicados os três momentos da coleta de dados.

5.3.1 Observação do Trabalho Policial

O primeiro momento da pesquisa foi a observação direta do trabalho, qualitativa e objetiva, que permite analisar os elementos estruturais da organização do trabalho no Batalhão. "A observação direta ocorre quando o observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre" (Cooper e Schindler, 2003, p.307), porém não faz parte do contexto ou ambiente que está observando.

Foram buscados aspectos da cultura organizacional, estrutura e funcionamento da organização do trabalho, para que se possa analisar a tarefa/desenho do trabalho, os cargos, hierarquias, comunicação interna, métodos e tempos de trabalho, analisando-se, assim, de maneira completa a organização do trabalho da polícia, nesse Batalhão da PM. "A observação direta do trabalhador consiste em estudar o seu comportamento, procurando descobrir as causas de suas ações e reações" (CATANHEDE, 1981, p.76).

Anotações em um diário de campo sobre as observações do pesquisador sobre cada item do "protocolo de observação do trabalho". Essa etapa visou conhecer melhor o trabalho da categoria policial militar, buscando descrever sua organização e seus aspectos estruturais. Posteriormente será descrita a análise de tarefas, realizada através de entrevistas informais, diálogos e dados secundários. Os itens que compõem o protocolo de observação do trabalho foram definidos em um estudo-piloto, realizado através de reuniões preliminares com oficiais da polícia militar.

Segundo Triviños (1987, p.154) anotações de campo podem ser entendidas:

[...] como todo o processo de coleta e análise de informações, isto é, ela compreenderia descrições de fenômenos sociais e físicos, explicações levantadas sobre as mesmas e a compreensão da totalidade da situação em estudo. Este sentido tão *amplo* faz das anotações de campo uma expressão quase sinônima de todo desenvolvimento da pesquisa

O curso obrigatório do Boletim de Ocorrência Unificado foi realizado durante 15 dias úteis do mês de março de 2006, período da manhã e tarde (diurno). Ou seja, foram três semanas (de segunda a sexta-feira), onde o pesquisador realizou uma verdadeira imersão no trabalho policial, na estrutura de seu trabalho, nas preocupações, conversas, brincadeiras, pressões. Outras visitas, antes e após essa imersão, foram realizadas, tanto para estabelecer todos os contatos quanto para finalização e fechamento dos dados e informações.

A observação do trabalho e a análise de tarefas serão apresentadas de maneira descritiva nos dados e resultados obtidos da pesquisa. Ela segue o “protocolo de observação do trabalho” (apresentado nos Apêndices).

5.3.2 Sujeitos da Pesquisa

São os sujeitos desta pesquisa todos os policiais militares lotados em um Batalhão da Polícia Militar, que participaram da mesma.

A população do estudo constitui-se de todos os trabalhadores do Batalhão. Todos foram convidados a responder um questionário quantitativo, que é o inventário psicológico e das condições de trabalho, denominado Diagnóstico Integrado do Trabalho (DIT) e que inclui as escalas de Burnout. Porém, apenas uma amostra de policiais militares aceitou participar da pesquisa. Antes da aplicação do questionário houve uma sensibilização para com os policiais, para que eles se dispusessem a responder os inventários.

O inventário psicológico e das condições de trabalho foi aplicado, coletivamente, no local de trabalho. Mais especificamente em sala de aula, em horário de treinamento do pessoal. O tempo médio para preenchimento dos inventários foi de 45 minutos, tendo uma variação média de 10 minutos a menos e a mais. Foram aplicados durante 15 dias úteis, durante três semanas consecutivas, nos meses de fevereiro de março de 2006, sendo a média diária de 45 policiais presentes no treinamento (com uma variação de 10 policiais a mais ou a menos). Houve uma recusa ao preenchimento dos inventários na média de 20 a 25% (um quinto ou um quarto dos policiais convidados ao preenchimento, dependendo do dia de treinamento).

Ou seja, foram 497 inventários DIT preenchidos (amostra). Do total de 822 policiais militares (população) lotados no referido Batalhão da PM, aproximadamente 675 participaram dos treinamentos. O restante não participou dos treinamentos ou por estar em serviços que os impossibilitaram, em viagem, de

licença ou por tratarem de oficiais de alta patente. Do total de policiais que participaram dos treinamentos, aproximadamente 180 se recusaram a preencher o inventário DIT, ou seja, uma recusa de mais de 25%.

Este índice pode ser considerado alto, pois os policiais estavam em horário de trabalho ou mesmo que em horário de folga, estavam dentro de uma cota (bimestral de recebimento) de hora-extra.

Os dados quantitativos serão analisados através de: (a) Técnicas descritivas para dados nominais; (b) Cruzamentos de variáveis do instrumento; (c) Teste do Qui-quadrado, para dependência de variáveis. As técnicas de análise serão melhores explicitadas na seqüência.

5.3.3 Entrevistados

A última etapa constituiu-se das entrevistas formais semi-estruturadas, gravadas, com policiais sorteados aleatoriamente e dispostos a serem entrevistados. Nessas entrevistas com trabalhadores há um aprofundamento qualitativo dos dados. Essas entrevistas foram realizadas em horário de trabalho dos policiais, em novembro de 2006, nas instalações do Batalhão de Polícia Militar.

Podemos entender por *entrevista semi-estruturada*, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

A entrevista formal semi-estruturada foi aplicada, em um terceiro momento, a uma amostra aleatória de policiais. Essas entrevistas foram realizadas

com três policiais, que preencheram corretamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, entregue junto com o inventário DIT, após sorteio. Esse sorteio foi realizado de maneira aleatória, para evitar qualquer constrangimento por escolha indicada por qualquer outro critério. O tamanho da amostra foi definido intencionalmente, de modo a obter todas as informações necessárias para a compreensão da relação entre "organização do trabalho" e os fatores de *burnout*, entre policiais militares.

As entrevistas semi-estruturadas individuais, de aprofundamento, serão utilizadas para propiciar análises qualitativas confirmatórias das informações coletadas pelo inventário psicológico. Desta maneira, permite uma compreensão mais clara do problema e um diagnóstico diferencial do trabalho (CODO, 1999).

As entrevistas foram gravadas e após a transcrição das fitas, e após não haver mais necessidade de se serem utilizadas, serão destruídas. Será mantido sigilo dos policiais entrevistados, para que não gere nenhum prejuízo ao sujeito, como pessoa ou como trabalhador.

5.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVO

Após a observação direta e análise das tarefas, o próximo passo da pesquisa foi a aplicação de instrumento de pesquisa, que investigou condições de trabalho e sofrimento ou prazer. A proposta foi utilizar o instrumento desenvolvido e validado pelo Laboratório de Pesquisa do Trabalho (LPT), da Universidade de Brasília (UnB). Trata-se de um inventário quantitativo, construído com escala *likert*, numerada de 1 a 7, correspondendo às opções discordo totalmente (1) até concordo

totalmente (7). Uma escala *likert*, segundo Richardson (1999), é um instrumento que faz medição de atitudes.

O instrumento proposto pelo LPT interessa-se em detectar problemas e entender como e por que eles aparecem (Codo *et al.*, 2004, p.293). O tratamento dos dados quantitativos é feito de modo a cruzar as diversas variáveis demográficas (identificação, idade, sexo, renda, outros), de trabalho, de sofrimento psíquico em regressões e outros recursos estatísticos, de forma a entender-se a relação trabalho-trabalhador (CODO *et al.*, 2004, p.294).

A seguir apresenta-se o modelo esquemático do instrumento de investigação, o inventário DIT. Ele inclui, além do apresentado no Quadro 02, porém o que foi considerado para a presente dissertação foram:

(a) levantamento de dados demográficos (sexo, idade, estado civil, renda familiar, salário, cargo, função, tempo de serviço, bens, e outros referentes a questões de comunicação e estrutura na polícia);

(b) questões que compõem a escala de *Burnout*, de Maslach (MBI).

Homem-natureza Significado do Trabalho	Controle	Controle
		Rotina
	Sentido	Importância Social do Trab.
		Sentido do Trabalho
Homem-sociedade Relações Sociais de Produção	No Trabalho	Relacionamento c/ Colegas
		Relacionamento c/ Chefias
	Na vida extra-trabalho	Suporte social
		Suporte afetivo
		Conflito família-trabalho
Homem-homem Sentimentos do Trabalhador	Atitudes frente ao trabalho	Satisfação
		Comprometimento
	Carga mental no trabalho	Tempo
		Dificuldades

Fonte: (CODO *et al.*, 2004, p.290; CODO, 2002, p.180).

Quadro 10 - Modelo esquemático do instrumento de investigação DIT

Sobre a construção e a validação do DIT, estão explicadas com detalhes em Codo (2002, p.181; 1999, p.401; *et al.*, 2005), não havendo necessidade, neste momento, de levantar a discussão. Pode-se dizer que já foi validado e testado em mais de 70 mil sujeitos.

Posteriormente deve ser realizada uma análise qualitativa desses cruzamentos, unindo, à análise, os dados obtidos da observação objetiva da

organização do trabalho realizada através da observação direta. Dessa análise, obtém-se elementos para realizar entrevistas, semi-estruturadas, para confirmar os casos onde a relação trabalho-trabalhador (sendo que a organização do trabalho está presente nessa relação), na instituição policial, possa estar apresentando sintomas de psicopatologias. A articulação desses três momentos (observação direta qualitativa e análise da organização do trabalho, aplicação do instrumento de coleta de dados e entrevistas semi-estruturadas) permite uma compreensão articulada da realidade do trabalho policial.

"Trata-se então, de cruzar os dados de sofrimento psíquico com aqueles advindos do diagnóstico do trabalho e levantar hipóteses a serem melhor investigadas através das entrevistas clínicas" (CODO, 2002, p.182).

O instrumento de pesquisa completo possui sete (07) páginas, com um total de 212 questões, sendo 23 questões demográficas, 153 questões referentes à estrutura do DIT apresentada acima, 22 questões da Escala de , quatro (04) questões da Escala de Suicídio e 10 questões da Escala de Alcoolismo.

Os dados coletados deverão formar um banco de dados para análises e publicações, porém nem todas as questões ou informações coletadas serão, necessariamente, utilizadas para responder às questões e problema desta pesquisa. O importante é atingir os objetivos geral e específicos não importando se algumas questões não forem utilizadas para tal. O questionário completo é apresentado posteriormente nos anexos.

Na verdade, para esta dissertação, foram considerados apenas os dados demográficos e as escalas de *Burnout*.

5.4.1 Escala de *Burnout*

A síndrome de *Burnout* envolve os fatores de exaustão emocional, realização pessoal no trabalho e despersonalização do sujeito (R.E.D. – sinal vermelho). O questionário referente a estes fatores está em anexo. Estas escalas foram desenvolvidas por Maslach, da década de 1980, e traduzidas e validadas pelo LPT para utilização no DIT (CODO e VASQUES-MENEZES, 1999, p.243).

A seguir serão apresentadas as questões referentes ao *Burnout*, respondidas pelos policiais, através de uma escala *likert*, que vai de (1) discordo totalmente até (7) concordo totalmente.

Fator da Exaustão emocional, que apresenta as seguintes questões:

- Eu me sinto esgotado ao final de um dia de trabalho.
- Eu me sinto como se estivesse no meu limite.
- Eu me sinto emocionalmente exausto pelo meu trabalho.
- Eu me sinto frustrado com meu trabalho.
- Trabalhar diretamente com pessoas me deixa muito estressado.
- Eu me sinto esgotado com meu trabalho.
- Eu sinto que estou trabalhando demais em meu emprego.
- Eu me sinto cansado quando me levanto de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho.
- Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente um grande esforço para mim.

Fator da Realização pessoal no trabalho:

- Eu me sinto muito cheio de energia.
- Eu me sinto estimulado depois de trabalhar lado a lado com a minha clientela.
- No meu trabalho, eu lido com os problemas emocionais com muita calma.
- Eu posso criar facilmente um ambiente tranquilo com a minha clientela.
- Eu sinto que estou influenciando positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho.
- Eu trato de forma adequada os problemas da minha clientela.
- Eu posso entender facilmente o que sente a minha clientela acerca das coisas.

- Eu tenho realizado muitas coisas importantes neste trabalho.

Fator da Despersonalização:

- Eu sinto que os clientes me culpam por alguns de seus problemas.
- Eu sinto que eu trato alguns dos meus clientes como se eles fossem objetos.
- Eu acho que me tornei mais insensível com as pessoas desde que comecei esse trabalho.
- Eu acho que este trabalho está me endurecendo emocionalmente.
- Eu não me importo realmente com o que acontece com alguns dos meus clientes.

5.6 A ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Vergara (2004, p.59) o "tratamento de dados refere-se à seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto". Os dados a serem analisados levarão em conta a natureza do trabalho, a saber: quali-quantitativa, com predominância qualitativa.

As anotações de campo, que resultará da observação direta do trabalho no Batalhão e levantará dados qualitativos primários, por si só, já contém uma análise qualitativa dos dados.

O processamento dos dados primários quantitativos, colhidos pelo inventário DIT (escala de *Burnout* – MBI) (com escala likert de 1 a 7) foi realizado pelo programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*), que realizou cruzamentos estatísticos de variáveis (dependentes e independentes), e teste não paramétrico do qui-quadrado (χ^2) para independência das variáveis (Gonçalves, 2002, p.231), o qual necessitará de hipóteses, estabelecidas na

descrição de cada teste. Posteriormente serão comparados com os dados qualitativos, a fim de se atingir os objetivos da pesquisa.

Com as entrevistas semi-estruturadas, os dados qualitativos primários, delas colhidos, serão analisados por meio de análise de conteúdo. Triviños (1987, p.160) adota a definição de análise de conteúdo como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens". A ênfase está no conteúdo da mensagem, com sua apreciação objetiva.

O que o Triviños (1987, p.160) trata de técnicas são a classificação de conceitos, codificação desses conceitos, categorização entre outras. Para utilização dessa técnica, Triviños (1987, p.161) enfatiza a necessidade de dominar conceitos teóricos básicos para "alimentar" o conteúdo das mensagens. Nesse aspecto, é importante o aprofundamento dos conceitos teóricos sobre a organização do trabalho, *Burnout* e a polícia (contexto, realidade, linguagem, vocabulário), que podem ser ampliados ao longo do estudo.

O quadro a seguir representa um resumo da metodologia desta dissertação.

Objetivo Geral	Questões de Pesquisa	Coleta de Dados	Análise de Dados
<p>“identificar a relação existente entre as condições e a organização do trabalho do policial militar e os fatores da síndrome de <i>Burnout</i>, em um Batalhão de Polícia Militar”</p>	<p>(a) Como é a organização do trabalho do policial militar e como são suas condições de trabalho?</p> <p>(b) Como se apresentam os fatores de <i>Burnout</i> nos policiais do Batalhão pesquisado?</p> <p>(c) Qual a relação entre as condições e a organização do trabalho e os fatores do <i>Burnout</i>?</p>	<p>(a) Observação Direta;</p> <p>(b) Aplicação do Inventário de <i>Burnout</i> de Maslach, validada pelo LPT – UnB;</p> <p>(c) Entrevistas semi-estruturadas.</p>	<p>(a) Análise das anotações de campo;</p> <p>(b) Análise estatística, com auxílio do software SPSS, realizando testes não-paramétricos para dependência ou associação de variáveis</p> <p>(c) Análise de conteúdo das entrevistas.</p>

Quadro 11 – Resumo da Metodologia adotada

5.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Sobre as limitações da pesquisa vale dizer que, segundo Vieira (2004, p.23), aconselha que sejam melhores determinadas no final da pesquisa, devendo ser retomadas na conclusão da dissertação. O que pode-se previamente dizer é que a maior limitação do trabalho proposto é quanto à impossibilidade de generalização dos resultados, devido ao fato de se tratar de uma amostra restrita de policiais.

5.8 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS

A definição dos termos utilizados na pesquisa serve para definir, também, o rigor de uma pesquisa qualitativa (Vieira, 2004, p.19). A definição constitutiva emerge da revisão bibliográfica realizada e a definição operacional refere-se a "como aquele termo será identificado, verificado ou medido, na realidade" (Vieira, 2004, p.19). Onde houver uma única definição implica que a definição constitutiva e operacional do termo é a mesma. Nesta dissertação se faz necessário definir alguns termos:

(a) Organização do trabalho: engloba o conteúdo dos cargos (tarefas), métodos nos cargos de trabalho/atividade (ritmos e modos prescritos e informais) e a inter-relação entre os cargos (hierarquia, responsabilidade, controle, comunicação), seguindo as definições de FERREIRA (1992) e FLEURY (1980);

(b) Condições do trabalho: engloba a estrutura, infra-estrutura, ferramentas e ambiente que circundam o trabalho que está sendo realizado. Essa estrutura e ambiente podem facilitar ou dificultar o trabalho realizado;

(c) Sofrimento no trabalho: é o estado de mal-estar do trabalhador em relação ao seu trabalho (sinônimo de Saúde Mental e Trabalho, neste estudo). É o estado contrário ao estado de bem-estar no trabalho, também denominado de prazer no trabalho;

(d) Gestão Organizacional: todo processo referente à tomada de decisões e condução de uma organização, em toda a sua complexidade e sub-áreas (Pessoas, Comunicação, Mercado, Produção, Finanças, dentre várias);

(e) Subjetividade: é aquilo que depende do sujeito para ser compreendido.

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados colhidos, seguindo a metodologia proposta pelo DIT e os resultados, conforme os objetivos geral e específicos da dissertação. As análises dos dados tomarão como base a literatura apresentada nos capítulos anteriores.

6.1 OBSERVAÇÃO DO TRABALHO

O Batalhão de Polícia Militar em estudo foi criado após o golpe militar de 1964, por um decreto governamental. Hoje, o presente Batalhão já formou mais de 40 turmas de policiais, incluindo 2 turmas de Policiais Militares Femininos. Em seu 25º comando, conta com uma sede que inclui: refeitório, estande de tiro, sala para prática de defesa pessoal, sala de instruções, auditório, alojamento, salas para as seções administrativas, instalações para o pelotão de choque, canil, banda de música, oficina, quadra poliesportiva, campo de futebol suíço, prédio do comando e outras dependências.

O ambiente físico do Batalhão possui uma estrutura excelente, conforme relatado, com uma boa apresentação e bem cuidado. Porém, é importante destacar, que o Batalhão concentra as atividades de formação e administrativas do efetivo, sendo o policiamento operacional realizado nas ruas. Este sim é o ambiente de trabalho de mais de $\frac{3}{4}$ dos policiais. Para eles, as ferramentas e recursos de trabalho são mais importantes. Apesar de Batista e Odélius (1999, p.325) não terem

encontrado relação entre os *déficits* nas ferramentas de trabalho dos professores e o *burnout*, levanta-se aqui a hipótese de que no trabalho policial a defasagem de ferramentas pode influenciar nos níveis de *burnout*. Esta hipótese será retomada na análise dos resultados do inventário quantitativo.

Na observação do trabalho verificou-se, que a falta de recursos e ferramentas no trabalho policial tem conseqüências práticas nas suas atividades e no atendimento a população. Verificou-se que há uma demanda reprimida de 25% para atendimento de ocorrências e uma demanda reprimida de 50% para policiamento preventivo. Isto significa que, de cada quatro ocorrências, uma não poderia ser atendida. Como a polícia não pode deixar de atender, ocorre a seguinte situação: (a) atraso no atendimento das ocorrências; e (b) atendimento rápido, com menos atenção do que o necessário, e com pouca instrução para quem solicita atendimento. O atraso é gerenciado conforme um nível de prioridade: as ocorrências com ilicitude e maior gravidade (porte de arma, por exemplo) são atendidas prioritariamente às ocorrências sem ilicitude.

Esse atraso no atendimento gera insatisfação na população, que coloca a culpa da falta de assistência nos policiais, muitas vezes, não levando em conta que os atrasos são causados pela falta de recursos e ferramentas. A incompetência acaba sendo atribuída, muitas vezes, a quem está na ponta da instituição, se relacionando com a população: o policial.

Sem contar que para um policiamento preventivo e adequado atendimento de ocorrências seria necessário duplicar o número de viaturas e equipamentos de trabalho. O número de efetivo acaba não sendo o problema, mas sim as ferramentas e recursos de trabalho.

Foi relatado, por praças e oficiais, que esta situação gera uma desmotivação muito grande entre os policiais da corporação, contribuindo para as aposentadorias precoces por tempo de serviço, sem esperar a idade compulsória. Associando-se esta falta de recursos e ferramentas à cultura da violência, que condiciona a existência da polícia, relatada por Dantas (2005), observa-se a banalização e simplificação das ocorrências por parte dos policiais, que acabam não enxergando a ocorrência como uma situação relevante. Isto reflete em um atendimento desinteressado e orientações inadequadas à população.

Forma-se uma situação cíclica, onde a falta de recursos e ferramentas gera uma insatisfação no trabalho policial, conforme verificado em Sandes (2001), que atende a população aquém do esperado e esta, por sua vez, culpa o prestador de serviço (policial) pela insatisfação no atendimento. A reforma deve começar por duas pontas: de um lado, o Estado tem que adotar uma política de segurança pública amparada por recursos reais; por outro a sociedade (principalmente a iniciativa privada) tem que buscar projetos sociais de apoio à instituição policial e de prevenção e combate à criminalidade.

Conforme relataram oficiais do Batalhão, a população “culpa” o policial pelo fato de cruzar nas ruas com criminosos, reconhecidamente culpados, por vezes condenados pela justiça. O que parece evidente para a população é a incompetência policial, quando na verdade deveria ser questionado o sistema como um todo. O que não fica evidente é que o policial já prendeu o criminoso uma, duas, três ou mais vezes, arriscando sua vida e até mesmo a segurança de sua família e o criminoso é solto por questões legais.

Atua no policiamento ostensivo e serviço de trânsito e conta hoje com um efetivo de aproximadamente 850 policiais militares, divididos em 5

companhias de Polícia Militar e 2 Pelotões. O Batalhão atende uma população estimada em mais 600.000 habitantes envolvendo uma região que conta com mais três cidades.

Ao todo o Batalhão registra em torno de 54 mil ocorrências por mês, incluindo os atendimentos que não podem ser realizados, pois decorrente dos atrasos policial, os requisitantes de atendimento não esperam no local. Quando há necessidade, utiliza-se o Boletim de Ocorrência Único (B.O.U.), implantado recentemente. O B.O.U. é preenchido no local da ocorrência, em formulário impresso e digitado em um sistema informatizado pelos digitadores, ligado à seção P/3, do Estado Maior.

Além dos militares, o Batalhão conta com profissionais civis, que desenvolvem atividades tais como no atendimento telefônico de emergências e ocorrências (COPOM). Neste caso, os civis são auxiliados por soldados, para responder às ligações de pedidos, orientação e denúncias. Esses civis são funcionários concursados do Estado, como atendentes de telefone e servem no Batalhão por um convênio entre o Batalhão e o governo de estado. Porém, podem ser remanejados para outros postos do serviço público estadual ao final do convênio.

A configuração hierárquica (hierarquia de *status*) presente no Batalhão, delineada pela observação do trabalho, através de conversas informais com oficiais, se encontra representada pela figura a seguir:

TENENTE-CORONEL		
MAJOR	OFICIAIS SUPERIORES	
CAPITÃO	OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS	OFICIAIS
1 TENENTE		
2 TENENTE	OFICIAIS SUBALTERNOS	
<hr/>		
SUBTENENTE		
1 SARGENTO		
2 SARGENTO		
3 SARGENTO	CLASSE DOS GRADUADOS	PRAÇAS
CABO		
SOLDADO	CLASSE DOS CABOS E SOLDADOS	

Figura 01: Hierarquia de Status do Batalhão

A administração do efetivo é responsável pela distribuição interna de funções e escalas de serviços. Mais especificamente na seção de pessoal e legislação (P1 – seção do Estado Maior da Corporação). Os turnos e escalas são definidos, sempre, levando-se em conta que boa parte do efetivo não é da cidade, mas dos distritos ao redor, e necessitam de transporte para o trabalho.

O plano de carreira, promoções, emprego do efetivo e atribuições são regulamentados, basicamente, pela seguinte legislação. Esta legislação constitui-se de Leis, que são o Código da PM, a Lei de Organização Básica da Polícia Militar do estado, a Lei de Promoção de Oficiais e a Lei de Promoção de Praças.

O Plano de Carreiras contém a descrição das funções desenvolvidas, porém por ser uma legislação de alguns anos, necessita ser revista.

Por se tratar de uma instituição pública, o acesso ao trabalho de policial ocorre através de concurso público e no caso da Polícia Militar, da aprovação no Curso de Formação, que pode acontecer nas diferentes unidades da PM ou na Academia Militar.

A Academia da Polícia Militar que formam policiais no estado onde se encontra o Batalhão estudado, se denomina Universidade da Polícia Militar. Ela possui uma grande estrutura, que dispõe de estandes de tiro, pista de tiro, simulador de confrontos armados, pista de aplicação militar, salas de aula, salas de ginástica, sala de musculação, ginásio de esportes e refeitório com capacidade para atender, simultaneamente, setecentas pessoas, entre outras instalações.

Nesta academia, os oficiais realizam o Curso de Formação de Oficiais, com duração de três anos, que é um curso de formação superior (3º. Grau). Existem diversos cursos de pós-graduação, que são oferecidos conforme as necessidades institucionais da PM. O acesso ao Curso de Formação de Oficiais é por concurso vestibular público, com provas práticas que avaliam saúde e condições físicas dos candidatos.

A grade curricular engloba Inteligência Policial, Operações de Inteligência, Comunicações, Operações de Defesa Integrada e Defesa Territorial, Ordem Unida, Segurança Integrada e Defesa Territorial, História da Polícia.

Os praças recebem o Curso de Formação de Sargentos e Cabos, além de cursos de especialização e aperfeiçoamento. O Curso de aperfeiçoamento de Praças permite o graduado ser Subtenente.

Na academia todos os Policiais Militares são capacitados a utilizar o armamento da Polícia Militar. Nas simulações e instruções de tiros; os policiais

passam por acompanhamento médico, que busca acompanhar as situações de estresse que o policial passa durante as simulações.

Reações que podem ser observadas no aluno em combate

(informações fornecidas pela P3):

- perda da visão periférica (visão espacial) - o aluno passa a ter a visão do tipo túnel;
- aumento da pressão arterial;
- aumento da força;
- sudorese.

Conforme relatou um oficial do Batalhão em estudo, a formação de policiais, principalmente de praças, está sendo descentralizada da academia, e passando para os Batalhões, por dois motivos básicos: (a) economia de escala: pois a academia, hoje, possui cerca de mais de mil policiais em formação, que demandam alimentação e hospedagem; (b) deslocamento: pois os policiais do interior são obrigados a se deslocar do interior para a capital, deixando família e tendo que se afastar do serviço.

É fato que um policial fardado tem uma construção social muito forte e imponente. Tanto é verdade que um cidadão comum ao passar por um policial ou uma viatura, se “polícia” para ver se está usando cinto de segurança, se está portando carteira com documentos, enfim, se está tudo social e legalmente correto.

Quando se tem a oportunidade de observar mais de perto o trabalho de um policial e conversar com eles, pode-se perceber que eles não são super-heróis, mas homens e mulheres, com um trabalho: garantir a segurança da

sociedade. A farda policial não lhes concede super-poderes. Eles continuam sendo humanos, vulneráveis, com familiares, problemas pessoais (saúde, financeiro).

Dependendo da situação em que se encontram, a farda, pelo signo social que possui, faz com que um policial se torne um alvo fácil para criminosos. E mesmo não sendo alvo, muitas vezes, o policial acaba se sentindo ameaçado simplesmente por se perceber como um alvo, mesmo onde não há risco ou perigo.

Mesmo não podendo se organizar em sindicatos, os policiais participam de cooperativas, que são organizações que lutam pelos direitos, por melhores condições e no discurso se associam como uma “família” que deve se unir.

Foi relatado pelos praças e oficiais, ao longo da observação de seu trabalho, as dificuldades para os concursos de oficiais. Muitas vezes o policial se prepara e presta prova mais de 10 ou 15 vezes para o curso de oficiais e não tem sucesso. Isto é perfeitamente compreensível, quando apenas a quinta parte, ou menos, dos policiais pode chegar ao círculo dos oficiais. Porém é um fator que desmotiva o policial no seu trabalho, pois ele vê sua carreira limitada a um nível de *status*, do qual, por mais que se esforce, não conseguirá sair. Esta discussão só vem reforçar o que foi verificado na literatura (Sandes, 2001), como um motivo de insatisfação por parte do policial militar, a não possibilidade de subir de *status*, muitas vezes.

Essa dificuldade de ascensão na carreira policial, muitas vezes, vem de encontro como Código da PM, que determina que após 25 anos de serviço, sendo pelo menos 10 anos na Polícia Militar, o policial faculta aposentar. Muitas vezes o policial não espera pelo limite de idade da aposentadoria compulsória, devido ao fato de estar desmotivado com o trabalho policial, principalmente pela impossibilidade de ascensão na carreira.

Para suscitar uma discussão, a aposentadoria compulsória funciona com os seguintes limites de idade:

PATENTE	IDADE LIMITE
OFICIAIS COMBATENTES	
CORONEL	65 anos
TENENTE CORONEL	62 anos
MAJOR	59 anos
CAPITÃO	56 anos
1º TENENTE	53 anos
2º TENENTE	50 anos
OFICIAIS NÃO COMBATENTES	
TENENTE CORONEL	65 anos
MAJOR	62 anos
CAPITÃO	59 anos
OFICIAL SUBALTERNO	57 anos
PARA PRAÇAS	
ASPIRANTES A OFICIAL	47 anos
SUBTENENTE E SARGENTO	56 anos
CABO	54 anos
SOLDADO	53 anos

Fonte: Fornecido pelo Capitão QPM, responsável pela P/3 do Batalhão.

Quadro 12 – Idade Limite para Aposentadoria Compulsória

Ocorreu que, no início da pesquisa, um Major, que respondia pela Assessoria de Imprensa, acompanhou esta pesquisa. Senhor distinto, simpático, com seus 50 anos, há 25 anos na Polícia Militar, colaborou de modo muito eficaz com o presente estudo. Dono de uma visão muito privilegiada sobre a função social da polícia, sua filosofia comunitária de atuação e ciente dos problemas e dificuldades institucionais enfrentados. Após alguns meses, na continuação do estudo, constatou-se que o referido Major aposentou-se, por tempo de serviço, sem motivação para esperar sua aposentadoria compulsória, a qual teria direito de a mais de 10 anos no serviço policial. É interessante observar que se trata de um oficial, de

alta patente que, certamente, nos próximos 10 anos chegaria a um posto de comando, ainda que em alguma Companhia Independente da Polícia Militar.

Conforme relata um oficial da P/3, o mesmo ocorre com praças, principalmente soldados e cabos, que se aposentam por tempo de serviço, sem esperar a compulsória, pois preferem atuar nas atividades informais, na qual muitas vezes atuaram junto a atividade policial, ao longo de sua carreira. Ele relata também, que no caso do major, é uma perda enorme à corporação, pois não se forma, do dia para a noite, um major com 25 anos de Polícia Militar.

A dificuldade de crescimento, na carreira, se por um lado é um fator desmotivador, por outro lado é um dos grandes motivos de piadas internas, associados à aposentadoria e a reserva militar. É comum, principalmente entre oficiais, fazerem brincadeiras com colegas sobre aposentadoria para ganhar um *status* hierárquico maior.

Outra questão presente na rotina policial é a questão da violência policial. Foi relatado, na observação do trabalho, que os eventos de violência policial, devem-se em muito aos resquícios da ditadura militar, vindos de uma época em que a polícia tinha um poder de atuação, por vezes, desregrado e acima de direitos individuais. Porém hoje, apesar de existirem problemas de violência policial, muitas vezes pelo descontrole emocional ou despreparo de alguns policiais, a maior parte do efetivo possui a visão da verdadeira função social da polícia. Esta visão fica bem clara nas conversas com oficiais do comando e das seções do Estado Maior, que buscam um modelo de policiamento comunitário e respeito à sociedade, que como expressado por um oficial de uma seção do Estado Maior: “a sociedade é o olho da polícia”.

Hoje a questão da normatização interna não é tão rígida quanto na época da ditadura militar. Apesar de seguirem o RDE (Regimento do Exército), o Batalhão consegue ter um ambiente de trabalho ameno sem um controle extremamente rígido.

Observa-se o que Barros (2001, p.03) verificou quanto ao distanciamento entre círculo dos praças e círculo dos oficiais, o que dificulta a comunicação interna.

Por ser uma estrutura formada por leis e normas, há uma descrição formal de carreira e funções, conforme já relatado. Existe, dentro dessa estrutura, uma divisão entre praças e oficiais. Quando se aborda a temática da formalidade e informalidade no trabalho, esbarra-se na burocracia e na hierarquização da instituição. O que se observa, é que dentro de cada círculo diferente, ou entre os praças, ou entre os oficiais, existem modos de se executar tarefas que fogem da burocracia exigida, havendo informalidade para alguns procedimentos. Porém, continua havendo atividades que necessitam seguir as especificações formais. A informalidade entre diferentes círculos (praças e oficiais) é menor. Porém, existe alguma informalidade entre círculos, o que depende muito das pessoas que estão na relação de trabalho e da tarefas em andamento.

A maior informalidade ocorre entre os oficiais, como um exemplo, que para conseguirem uma maior eficiência no trabalho, acabam, muitas vezes, fazendo solicitações verbais para que algo ocorra mais rapidamente, ao passo que se tal solicitação fosse seguir os padrões deveria ser realizada por escrito e aguardar um prazo que muitas vezes inviabilizaria a atividade profissional. Essas atividades informais são mais comuns entre policiais mais antigos (que por vezes

tem maior *status* hierárquico, também), pois os “novatos” possuem uma ideologia burocrática maior.

No trabalho policial, portanto, a informalidade no trabalho está muito associada à quebra da burocracia.

Um relato interessante é sobre uma das visitas ao Batalhão, onde ao esperar o capitão responsável dela seção P/3, pode-se observar sua mesa de trabalho: em cima da mesa, vários livros, sobre os mais variados assuntos, liderança, estudos sobre polícia e trabalho policial, mas o que mais chamou a atenção foram alguns títulos, tais como “Como se dar bem mesmo sendo um bosta” (da equipe de humoristas do Cassetta&Planeta), “Como trabalhar para um idiota” (*best seller*). Notou-se, também, a presença de fotos da família, computador, muitos documentos oficiais, telefone sem fio (que permite uma mobilidade maior).

Na conversa com esse mesmo capitão, dois relatos são importantes de serem descritos: o primeiro é sobre a mentalidade dos novos praças e oficiais que estão iniciando suas carreiras na polícia, que já se formam com uma visão de polícia comunitária, pronta para servir e sem resquícios de violência ou descontrole. O outro é sobre como o próprio capitão busca lidar com a pressão e o ambiente de trabalho: ele se sente obrigado, por exercer uma posição de comando, a estar sempre sorrindo, comunicativo e motivando sua equipe, tendo que esquecer seus problemas pessoais e não deixando o ânimo da sua equipe baixar.

Sobre a observação dessa seção (P/3) é interessante observar, que o trabalho flui em um ambiente agradável e os policiais executam suas tarefas (administrativas) de modo eficiente e sem cobranças constantes.

Dentre várias histórias relatadas, durante a imersão no Batalhão, está a história de um policial que, nos primeiros anos no ofício de policial, quando ainda era solteiro e tinha uma vida regrada e organizada, não conseguia ficar em sua própria casa, pois sua arma o incomodava de tal maneira, que se ele não saísse de sua casa, ficava trancado, sozinho, olhando para a arma em cima da mesa, com pensamentos ruins (suicídio, assassinato). Então ele precisava sair de casa para não ficar na presença da arma e pensando coisas ruins. Após um determinado tempo, ele se casou e sua vida se desregrou e desorganizou, porém a arma já não lhe trazia o sentimento ruim. Ele aprendeu a conviver com realidade do ofício e para tal entendeu que o excesso de organização não lhe permitia achar saídas para enfrentar a tensão provocada pelo trabalho. Nesta dissertação não se pretende tratar das escalas clínicas, propostas pelo DIT, porém é uma sugestão de análise mais aprofundada para essas escalas em relação aos policiais.

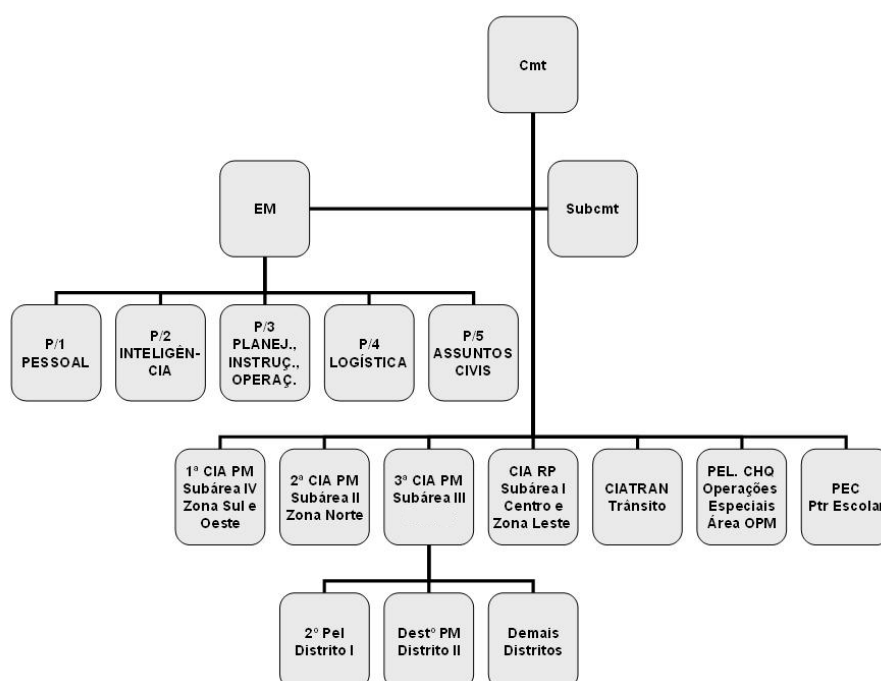
É bem evidente que o trabalho do policial militar é diferente do trabalho em qualquer outra organização. O linguajar próprio e característico se torna mais complicado ao se observar o trabalho do policial de perto. Muitas siglas são utilizadas, para facilitar a comunicação entre eles. Seria necessário um estudo específico para definir todas as dimensões dessa comunicação própria.

6.2 ANÁLISE DE TAREFAS

Análise de funções ou tarefas, para a gestão de pessoas, é o processo (sistemático) de coleta de dados e de avaliações sobre a natureza de uma função específica (Milkovich, 2000, p.83). Os quatro passos gerais para a análise de funções são: (a) Desenvolver as informações preliminares sobre a tarefa; (b)

Condução das entrevistas; (c) Consolidar informações; (d) Verificar a descrição da função. No caso deste estudo, buscou-se levantar e descrever, em um dado momento, as tarefas executadas na instituição.

Para tal, é necessário começar com a descrição da estrutura organizacional da instituição policial. Organicamente, o Batalhão se apresenta da seguinte forma:



Fonte: Fornecido pelo Capitão QPM, responsável pela P/3 do Batalhão

Figura 02 – Organograma do Batalhão de Polícia Militar

A estrutura do Batalhão observada é composta por:

Pelotão de Comando e Serviços: esse pelotão inclui um Comandante (Cmt) e um Subcomandante (Subcmt), que são os gestores da corporação. Esses cargos exigem uma patente hierárquica mais alta dentro da corporação, no caso deste Batalhão, especificamente, pelo Comando responde um Tenente Coronel e pelo Subcomando responde um major. Esse pelotão é

responsável pelos serviços administrativos e gerenciais da corporação, em constante contato com o governo do estado e a Secretaria de Segurança Pública. O Subcomandante responde pelo Estado Maior do Batalhão (EM), que agrupa cinco seções.

Seção pessoal (P1): responsável por toda a parte burocrática de gestão de pessoas e legislação. Responsável pelas medidas disciplinares, a ela está ligada a Seção de Justiça e Disciplina (SJD). Possui uma secretaria, para atendimento interno dos policiais, e um responsável pelo Boletim Informativo do Batalhão, que tem a função de revisar todos as publicações legais (Diários oficiais) e manter a corporação atualizada sobre todos os aspectos legais referentes à Polícia.

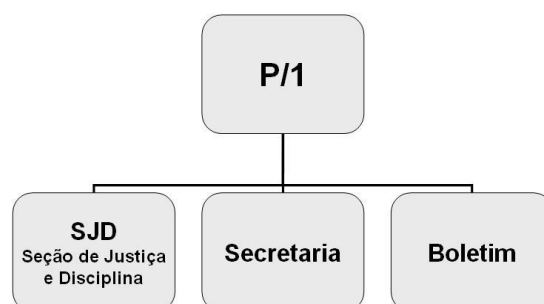


Figura 03 – Seção P/1

Seção de Informações (P2): responsável pelo controle, geração, arquivamento e inteligência das informações policiais. Importante ressaltar que o trabalho policial eficiente e eficaz só é possível com informação de qualidade, em tempo real. Isto torna essa seção uma das mais importantes da corporação. Existe uma subseção que investiga o narcotráfico, outra responsável pelo “Disque Denúncia” (telefone 181), uma outra subseção responsável por Políticas Sociais (invasões de terra, guerrilhas, grupos armados, entre outros) e uma subseção responsável por um Projeto, em parceria com a operadora telefônica local, que

mantém um banco de dados, onde são registradas fotos (colhidas por telefones celulares, fornecidos pela operadora e enviados por mensagem de celular para o banco de dados) e informações sobre indivíduos envolvidos em ocorrências ou suspeitos. Trata-se de um projeto revolucionário em termos de ação preventiva e combate a criminalidade. Segue sua representação:

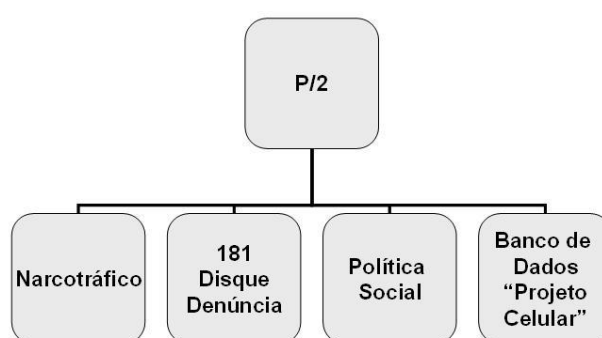


Figura 04 – Seção P/2

Seção de Assessoria de Planejamento Estratégico (P3): responsável pelo planejamento macro da corporação (treinamentos, ações, planos), instruções, operações e ensino. É coordenada por um capitão, com apoio de cabos e soldados. Ligada à P/3, esta o COPOM (Atendimento 190), realizado por civis, funcionários do governo do Estado (atuando através de um convênio), com apoio de policiais militares. O Chefe do COPOM é um sargento. Está ligado a P/3, também, o Boletim de Ocorrência Único, ao qual servem 11 policiais na função de digitadores. O CPD (Centro de Processamento de Dados), chefiada pelo mesmo sargento do COPOM, e a Escola de Formação, chefiado por um tenente, também estão na estrutura orgânica da P/3. Segue sua representação:

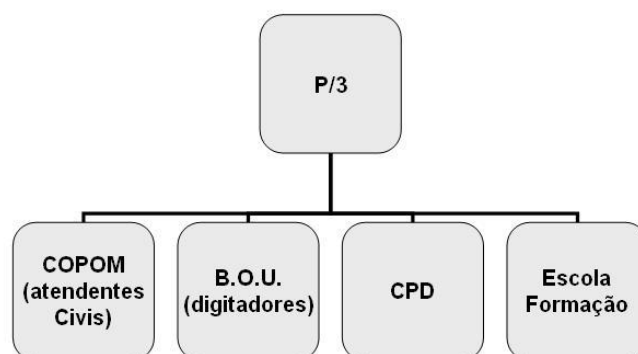


Figura 05 – Seção P/3

Seção de Logística (P4): responsável pela área de logística do Batalhão (transporte, armazenamento e estocagem, sejam de materiais, munições, armamentos e diversos produtos ou pessoal) e manutenção. Existe uma tesouraria, onde são feitos os controles financeiros, existe a função de Furrel, responsável pelo controle e manutenção do armamento, existe, também a figura do aprovisionador, responsável pela cozinha e alimentação do efetivo, e a subseção de Almoarifado.

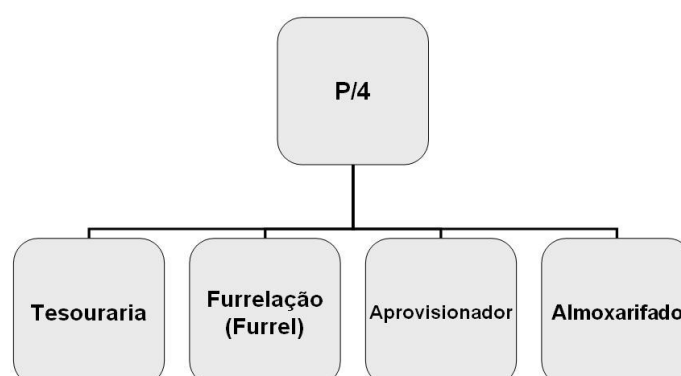


Figura 06 – Seção P/4

Seção de Assessoria de Comunicação (P5): responsável pelas respostas à comunidade, equipe de palestrantes que atende a essa comunidade (educação e estudos de trânsito, CIPAs), valorização do policial militar, buscando melhor relacionamento entre policiais e a comunidade em geral. Procura participar de eventos, cursos, com uma preocupação institucional da responsabilidade social do Batalhão de Polícia Militar. Segue sua representação:

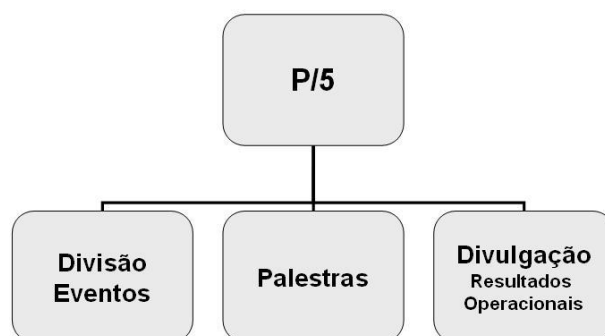


Figura 07 – Seção P/5

1ª, 2ª e 3ª Companhias de Polícia Militar: responsáveis pelo policiamento ostensivo em diferentes regiões da cidade. Ligada à 3ª Cia, estão um Pelotão e um Destacamento. Ligada à 1ª Cia, estão a Cavalaria e o Policiamento de Presídios e Distritos Policiais. Sua representação está na figura 08.

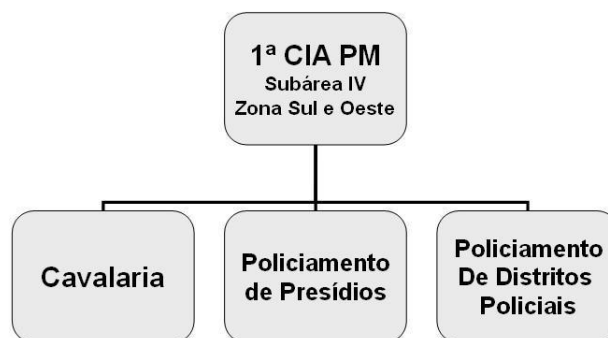


Figura 08 – 1ª CIA PM

Companhia de Rádio Patrulha (Cia RP): companhia responsável pelo patrulhamento ostensivo, organizada via rádio, na região central do município sede do Batalhão.

Companhia de Trânsito (CIATRAN): responsável pelo policiamento do trânsito (ocorrências com ou sem ilicitude, acidentes, infrações).

Patrulha Escolar: responsável pelo acompanhamento policial de prevenção, e quando for o caso, repressão, junto às escolas. Busca trabalhar não só a atividade policial, mas a atividade educativa, principalmente. Ligada a ela está o serviço de dentista.

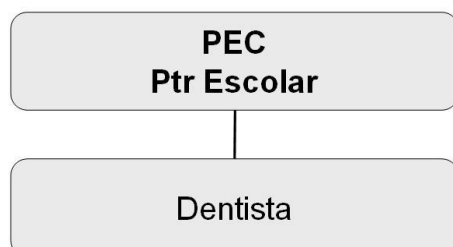


Figura 09 – Patrulha Escolar

Pelotão de Choque: responsável por um policiamento ostensivo de natureza especial, onde haja uma necessidade de maior repressão ou uso de força. A ele está ligado o Canil.



Figura 10 – Pelotão de Choque

Assessoria de Imprensa: responsável pela divulgação, respostas e acompanhamento de informações e notícias veiculadas pelas diferentes mídias. Conta, sempre, com policiais qualificados, pois é uma das áreas que precisa de muita habilidade para as atividades da Polícia Militar. Está ligado diretamente ao Subcomando (Estado Maior).

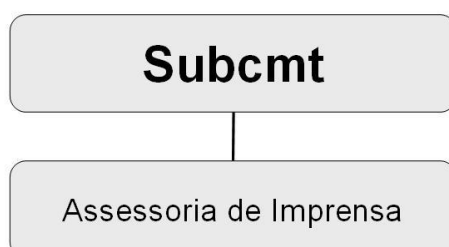


Figura 11 – Linha orgânica da Assessoria de Imprensa

É fundamental observar que, como em toda organização, tudo funciona de maneira interligada e dependente. Por exemplo, se a Seção de Planejamento Estratégico planeja a implantação de um sistema de Boletim de Ocorrência eletrônico. Este fato deve estar respaldado pelo CTI, deve haver um planejamento de treinamentos com a seção de pessoal (horas, turnos, espaço). Tal sistema deve ser desenvolvido pela seção de informações e inteligência e deve ser adequadamente informado à comunidade pela seção P5 e pela assessoria de imprensa.

Existem setores de ação direcionada, como a Patrulha Escolar Comunitária, onde estão alocados policiais militares treinados para lidar com alunos, mas agir com firmeza em emergências que prejudiquem as atividades escolares regulares. Os policiais militares envolvidos nesse programa estão presentes nas escolas e em suas imediações, inibindo tráfico de entorpecentes, principalmente. Este programa está moldado no conceito de Polícia Comunitária.

Ao longo da observação do trabalho, foram levantadas as tarefas por hierarquia de *status*, através da observação direta e de conversas informais com oficiais e praças, que segue no quadro com as descrições:

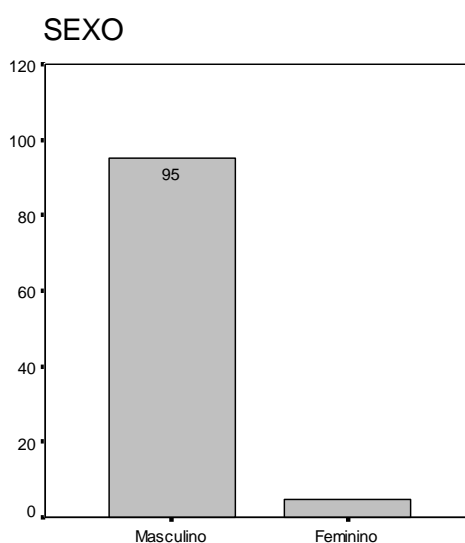
POSIÇÃO	HIERARQUIA	TAREFAS
CÍRCULOS DOS OFICIAIS		
Superiores	Tenente Coronel Major	Os oficiais que compõem os círculos superior, intermediário e subalterno são preparados, ao longo de sua carreira, para exercer funções de comando, chefia e direção. Para responder pelo Comando é necessário ser Tenente-Coronel, ou o Major mais antigo da corporação, com curso de Tenente-Coronel. Para responder pelo Sub-comando (Estado Maior) é necessário ser Major ou Capitão mais antigo com curso de Major.
Intermediários	Capitão	Na cadeia de comando e controle, os oficiais intermediários - em particular, os capitães destacam-se como o principal elo de comunicação com o círculo das praças. São responsáveis pelas seções do Estado Maior (P2, P3, P5), podendo um Primeiro Tenente com curso de Capitão responder pelas seções do Estado Maior (P1, P4).
Subalterno	Primeiro Tenente Segundo Tenente	Aos Tenentes cabe a função de responder e comandar as Companhias da Corporação.
Praças Especiais	Aspirante Oficial	Exercem função de auxílio às seções do Estado Maior e às Companhias.
CÍRCULO DAS PRAÇAS		
Subtenentes e Sargentos (Classe dos Graduados)	Subtenente Primeiro Sargento Segundo Sargento Terceiro Sargento	Os Subtenentes e Sargentos auxiliam e complementam as atividades dos Oficiais, quer na administração e no emprego dos recursos materiais e humanos, quer na instrução e no adestramento das praças. Devem ainda desempenhar as atividades de policiamento ostensivo peculiares à Polícia Militar. A eles cabe o comando dos Pelotões e Destacamentos.
Cabos e Soldados	Cabo Soldado	Os cabos e soldados são, essencialmente, os profissionais que devem executar as tarefas de policiamento. Exercem outras tarefas administrativas ou operacionais, como digitadores, cozinheiros, entre outras.

Fonte: Observação do Trabalho no Batalhão, com base no modelo de MUNIZ (2001, p.182).

Quadro 13 – Descrição de Tarefas no Batalhão de Polícia Militar

6.3 DADOS DO INVENTÁRIO: DADOS DEMOGRÁFICOS E ESCALA DE *BURNOUT*

Aqui, far-se-á a apresentação e análise dos dados referentes à população que se está estudando. Sobre o sexo dos entrevistados, apresenta-se os resultados no gráfico 01:



Fonte: dados do inventário.

Gráfico 01 – Sexo dos Entrevistados

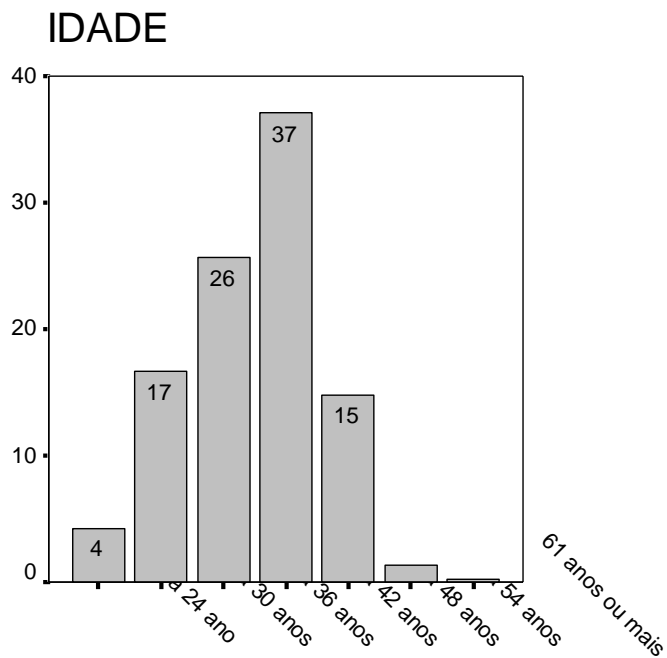
A amostra estudada é quase totalmente masculina (95% do total). Conforme o quadro a seguir, apenas 20 mulheres, equivalente a 5% dos resultados válidos, participaram do questionário. Esta média condiz com a realidade do número de homens e mulheres que se espera nos Batalhões de Polícia Militar, sendo o máximo determinado, legalmente, em 10% de mulheres. A Tabela 01, a seguir, mostra os números com mais detalhes.

Tabela 01 – Sexo dos Entrevistados

	Freqüência	Percentual	Percentual válido (%)	Percentual acumulado (%)
Válidos	Masculino	394	79,3	95,2
	Feminino	20	4,0	100,0
	Total	414	83,3	-
Não Válidos	83	16,7		
Total	497	100,0		

Fonte: dados do inventário

Quanto à distribuição de freqüência das idades dos policiais, que responderam ao questionário, observa-se o gráfico 02:



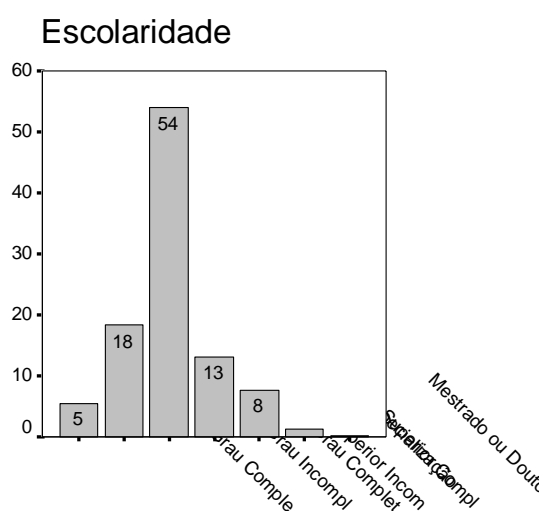
Fonte: dados do inventário

Gráfico 02 – Idade dos Policiais

Conforme o gráfico 02, na amostra 63% dos policiais, quase dois terços, têm entre 31 e 42 anos, caracterizando-se como uma população jovem. Apenas 1,5% dos policiais tem 49 anos ou mais. Aqui, retoma-se a discussão anterior de que muitos policiais se aposentam por tempo de serviço, não esperando a idade compulsória para aposentadoria. Essa discussão foi bem delineada na observação do trabalho policial, no Batalhão em estudo.

A maior perda, decorrente desta realidade, é que a Polícia Militar e a Segurança Pública de modo geral, que perdem profissionais com experiência, antes do tempo. Dentre os fatores que levam a esta realidade, um deles é a desmotivação com estrutura de trabalho (falta de recursos e ferramentas) e a dificuldade de ascensão na carreira policial, dentro da Polícia Militar. Esses fatores estão relatados, também, nas falas dos policiais entrevistados.

Sobre a escolaridade dos policiais, verifica-se os dados no gráfico 03:

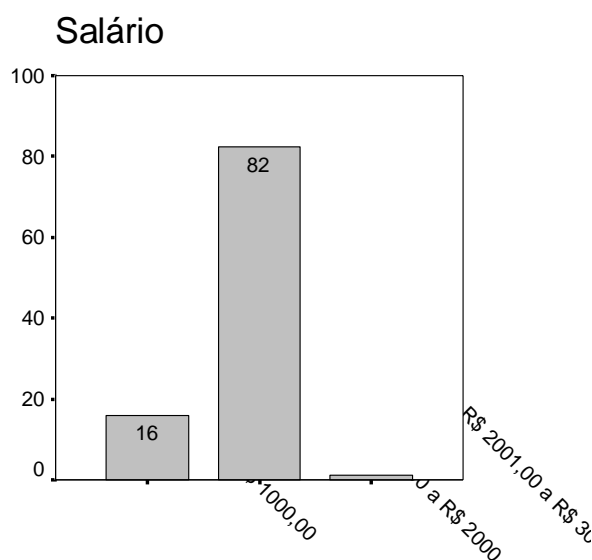


Fonte: dados do inventário

Gráfico 03 – Escolaridade dos Policiais

Verifica-se, no gráfico 03, que mais da metade da amostra possui segundo grau completo. Porém verifica-se que quase 10% dos policiais possuem nível superior completo ou pós-graduação. Somados com 13% que possuem formação superior incompleta, tem-se quase a quarta parte dos policiais com alguma instrução superior. Pode-se considerar um índice satisfatório, porém que deve ser melhorado. Dessa maneira, a atividade policial poderá ganhar uma visão de ser um trabalho para pessoas preparadas e uma carreira a ser seguida por pessoas altamente qualificadas.

É importante observar esses dados em comparação com a idade dos policiais, onde mais de 80% deles possuem entre 18 e 42 anos, caracterizando-se como uma população extremamente jovem. Eles devem ser estimulados a dar continuidade a seus estudos, em qualquer nível que estejam para torná-los cada vez mais preparados. Na seqüência, segue o gráfico 04, sobre o salário policial.

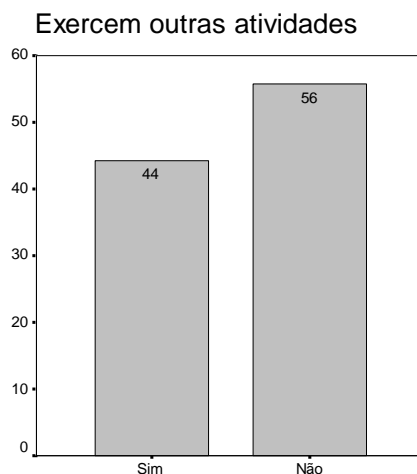


Fonte: dados do inventário

Gráfico 04 – Salário dos Policiais

No Gráfico 04 observa-se que 82% dos policiais, que responderam o questionário, recebem entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 reais por mês. Considerando a configuração dos sujeitos pesquisados serem, em sua maioria absoluta, soldados, cabos e sargentos, esta distribuição parece coerente. Não chega a 0,5% da amostra os que responderam que ganham R\$ 3.000,00 ou mais.

Em relação a outras atividades exercidas por policiais, observa-se o gráfico 05:



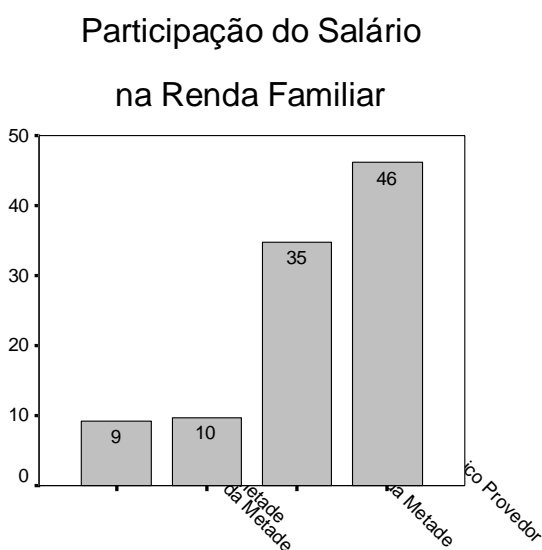
Fonte: dados do inventário

Gráfico 05 – Exercem outras atividades?

Mesmo sendo proibido ao policial militar exercer outra atividade remunerada, conforme gráfico 05, 44% dos policiais que responderam ao questionário declararam ter outra atividade, como complemento da renda. Isso mostra o impasse que as corporações em geral se encontram. É muito provável, que seja muito maior o índice de policiais que exercem outras atividades fora da atividade policial. Porém a corporação não pode tomar atitudes repreensivas, pois isto geraria um desconforto muito grande no ambiente de trabalho.

Uma saída para amenizar esse impasse seria a revisão legal dessa situação, permitindo, com restrições, a atividade extra-policial. Aqui existe um grande prejuízo aos policiais, que não possuem direito a sindicalização. Mesmo se envolvendo em cooperativas para lutar por seus direitos, falta uma instituição mais formal para buscar esses direitos.

No gráfico 06, apresenta-se os dados sobre renda familiar.

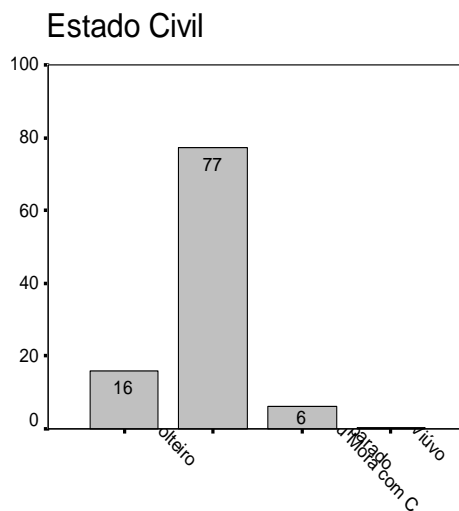


Fonte: dados do inventário

Gráfico 06 – Participação do Salário na Renda Familiar

Como se observa, em mais de 80% dos policiais pesquisados, seus salários se apresentam como únicos provedores ou que sua contribuição corresponde à maior parte da renda familiar.

Quanto ao estado civil dos policiais, identificou-se, conforme gráfico 07:

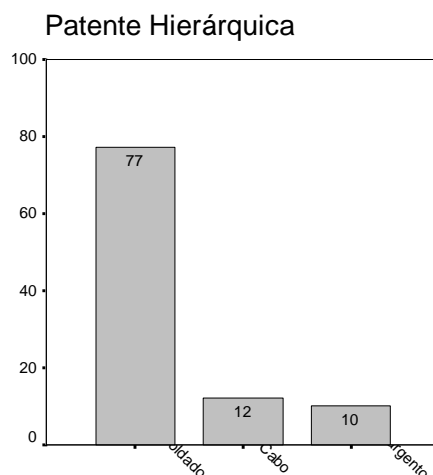


Fonte: dados do inventário

Gráfico 07 – Estado Civil dos Policiais

O gráfico 07 apresenta que mais de três quartos da amostra são casados ou moram com companheiro ou companheira. Mas verificou-se a existência de 16% de solteiros, o que também é significativo. Realizado um cruzamento com a variável idade, verificou-se que os mais novos têm maior freqüência na classe dos solteiros. Neste cruzamento, mais de 45% dos separados se encontram na faixa de 37 a 42 anos.

Quanto à patente hierárquica dos entrevistados, verifica-se através do Gráfico 08 que a maioria absoluta da amostra é da classe dos praças.



Fonte: dados do inventário

Gráfico 08 – Patente Hierárquica

Conforme gráfico 08, quase 90% da amostra trata-se de soldados e cabos. Em 10% dos casos, observou-se sargentos. Em menos de meio por cento (0,5%), equivalente a dois casos (dois sujeitos) tinha-se um major e um subtenente. Portanto, na quase totalidade dos indivíduos pesquisados, trata-se de policiais do círculo dos praças.

O cruzamento a seguir (Tabela 02) mostra a relação entre a idade dos policiais da amostra e a sua patente. Verifica-se que, na faixa etária entre 18 e 24 anos, 100% da amostra são soldados. Na medida em que se aumenta a idade, aumenta o número de cabos e sargentos.

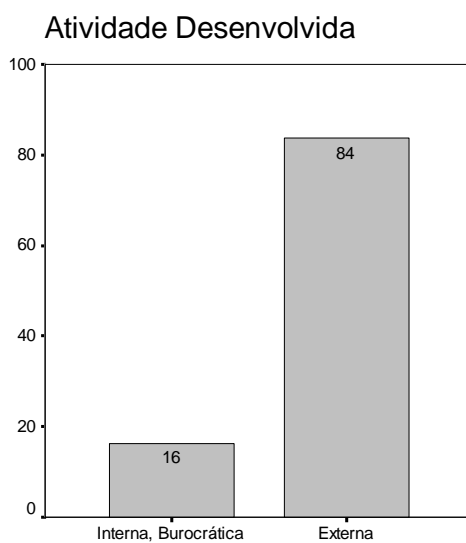
Tabela 02 – Cruzamento entre Patente e Idade

IDADE * PATENTE2 patente válidas Crosstabulation

				PATENTE2 patente válidas			Total
				1,00 Soldado	2,00 Cabo	3,00 Sargento	
IDADE 1	18 a 24 anos	Count	19	0	0	19	
		% within IDADE	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
2	25 a 30 anos	Count	69	5	0	74	
		% within IDADE	93,2%	6,8%	,0%	100,0%	
3	31 a 36 anos	Count	93	14	7	114	
		% within IDADE	81,6%	12,3%	6,1%	100,0%	
4	37 a 42 anos	Count	117	25	21	163	
		% within IDADE	71,8%	15,3%	12,9%	100,0%	
5	43 a 48 anos	Count	40	10	16	66	
		% within IDADE	60,6%	15,2%	24,2%	100,0%	
6	49 a 54 anos	Count	4	0	1	5	
		% within IDADE	80,0%	,0%	20,0%	100,0%	
Total		Count	342	54	45	441	
		% within IDADE	77,6%	12,2%	10,2%	100,0%	

Fonte: dados do inventário.

Quanto à atividade desenvolvida, observa-se, através do gráfico 09:



Fonte: dados do inventário

Gráfico 09 – Atividade Desenvolvida

A amostra em estudo exerce atividade predominantemente externa. Segue a distribuição de frequência na tabela 03, a seguir:

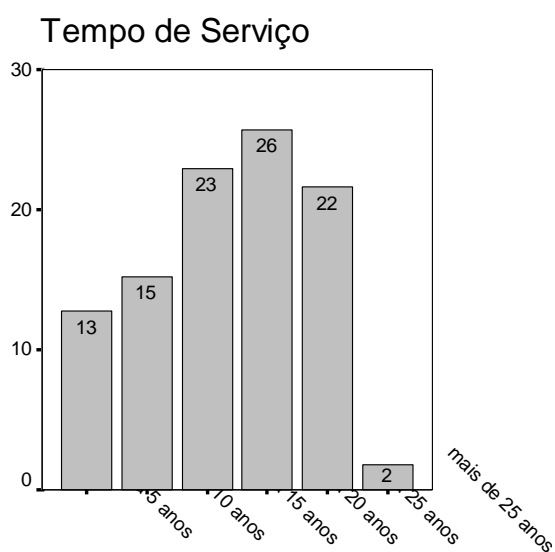
Tabela 03 – Atividade Desenvolvida

		Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Validos	Interna, Burocrática, Apoio ao Externo	65	13,1	16,3	16,3
	Externa	333	67,0	83,7	100,0
	Total	398	80,1	100,0	-
Não válidos		99	19,9	-	-
Total		497	100,0		

Fonte: dados do inventário

Posteriormente, buscou-se analisar a relação dos fatores de burnout com a atividade desenvolvida para verificar se havia relação direta entre essas variáveis, porém pelo teste do qui-quadrado não foi constatada associação da atividade com os fatores de burnout.

A seguir, através do gráfico 10, observa-se o tempo de serviço dos policiais da amostra:



Fonte: dados do inventário

Gráfico 10 – Tempo de Serviço

Conforme o gráfico 10, em 71% da amostra os policiais possuem entre 10 e 25 anos de trabalho na Polícia Militar. Em apenas oito casos (08 policiais), que equivale a menos de 2% da amostra, tem mais de 25 anos de serviço. Novamente se resgata a discussão de que há uma aposentadoria precoce na Polícia Militar.

Retomando a discussão sobre aposentadoria por tempo de serviço, ao cruzar a idade dos policiais com tempo de serviço, obtém-se a relação, representada na tabela 04, a seguir:

Tabela 04 – Cruzamento Idade por Tempo de Serviço

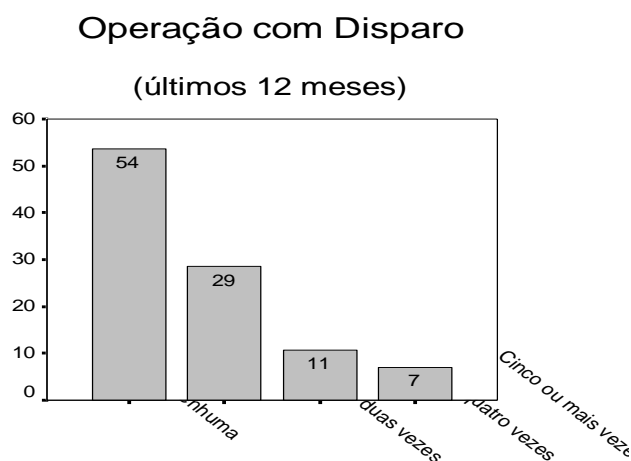
			TEMPO DE SERVIÇO						Total
			1 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	15 a 20 anos	20 a 25 anos	mais de 25 anos	
IDADE	18 a 24 anos	Count	19	0	0	0	0	0	19
		% within IDADE	100,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	25 a 30 anos	Count	31	34	8	0	0	0	73
		% within IDADE	42,5 %	46,6 %	11,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	31 a 36 anos	Count	6	26	59	19	0	1	111
		% within IDADE	5,4%	23,4 %	53,2%	17,1%	0,0%	0,9%	100,0%
	37 a 42 anos	Count	0	7	30	82	43	2	164
		% within IDADE	0,0%	4,3%	18,3%	50,0%	26,2 %	1,2%	100,0%
	43 a 48 anos	Count	0	0	3	11	48	2	64
		% within IDADE	0,0%	0,0%	4,7%	17,2%	75,0 %	3,1%	100,0%
	49 a 54 anos	Count	0	0	0	0	3	2	5
		% within IDADE	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0 %	40,0 %	100,0%
	61 anos ou mais	Count	0	0	0	0	0	1	1
		% within IDADE	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %	100,0%
Total		Count	56	67	100	112	94	8	437
		% within IDADE	12,8 %	15,3 %	22,9%	25,6%	21,5 %	1,8%	100,0%

Fonte: dados do inventário

Ao observar o cruzamento da idade por tempo de serviço (Tabela 04), constata-se que existem pelo menos 91 sujeitos com 20 anos de trabalho ou mais, e que estão numa faixa de idade de 37 a 48 anos. Nessa coluna de policiais com pelo menos 20 anos de trabalho, tem-se um total de 94 sujeitos. Isto indica que, numa corporação de 850 sujeitos, pode haver 90 aposentadorias ou mais, nos próximos cinco anos. Isso equivale a 10% do efetivo se aposentando em cinco anos. O que impressiona mais é que a maioria terá menos de 53 anos, que é idade compulsória para pedido de aposentadoria.

É claro que dentre esse número, muitos podem conseguir promoção, se motivar e conseguir crescer na carreira e permanecer por mais tempo na polícia. Mas a realidade vem mostrando que esse movimento é bastante difícil. A intervenção deve ser no sentido de buscar essa motivação, por parte dos policiais.

Dentre os policiais, uma verificação quanto a operações com disparo de arma de fogo nos últimos 12 meses, verifica-se o gráfico 11, a seguir:



Fonte: dados do inventário

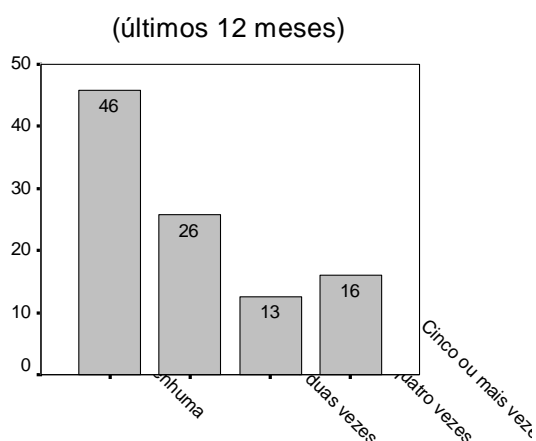
Gráfico 11 – Operação com Disparo (nos últimos 12 meses)

Conforme gráfico 11, mais da metade dos policiais pesquisados não participou de operações com disparo de arma de fogo, nos últimos 12 meses. Contudo, não se pode menosprezar a tensão da atividade de rua e com arma de fogo.

O uso da força repressora foi verificado, conforme segue no gráfico

12:

Operação com Força Repressora

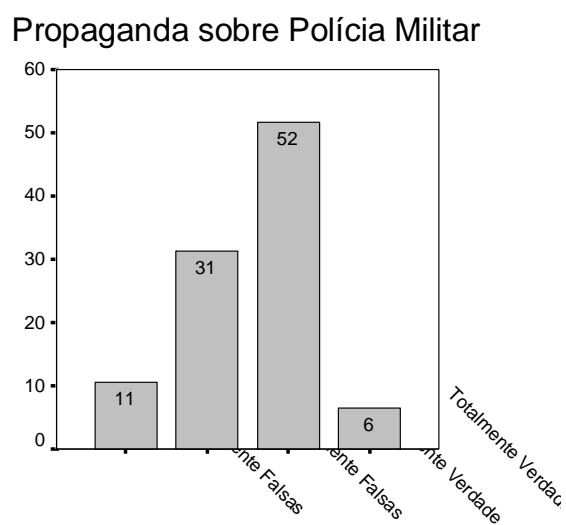


Fonte: dados do inventário

Gráfico 12 – Operação com força repressora (12 meses)

Conforme gráfico 12, metade da amostra não participou de nenhuma operação com uso de força repressora, nos últimos 12 meses. Contudo, não se pode menosprezar a tensão da atividade de rua e o risco dos policiais.

A respeito de propagandas divulgadas sobre a Polícia Militar, pelo estado ou pela própria instituição, o que pensam os policiais? As respostas se encontram representadas no gráfico 13.

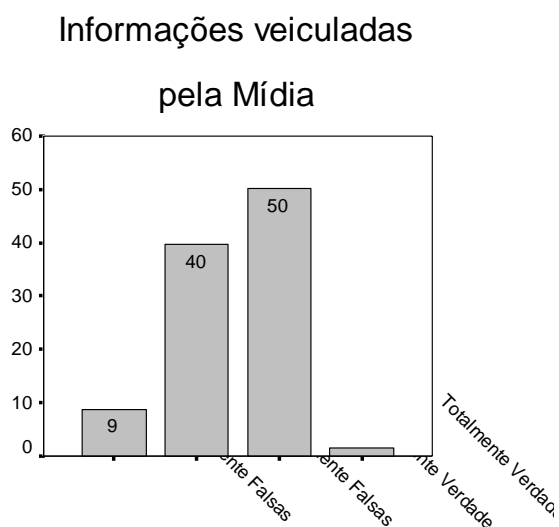


Fonte: dados do inventário.

Gráfico 13 – Opinião sobre propagandas sobre a PM

Conforme gráfico 13, em 42% dos policiais da amostra, acredita-se que divulgações sobre a Polícia Militar, feitas pelo Governo ou pela própria Polícia Militar, não sejam totalmente verdadeiras.

Sobre as informações da mídia, em geral, a imagem que os policiais julgam serem veiculadas estão representadas no gráfico 14, a seguir:

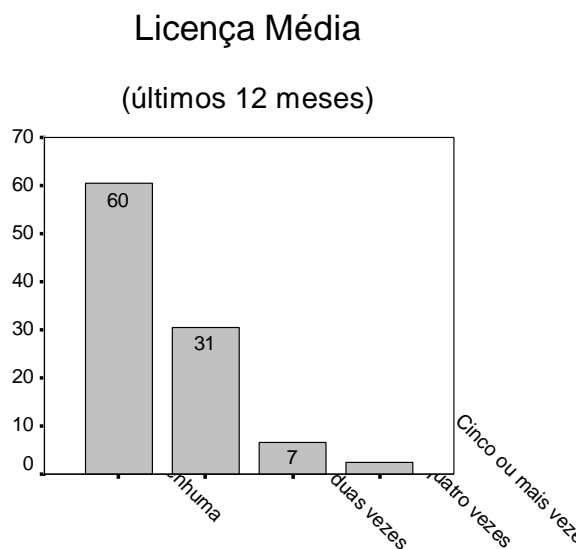


Fonte: dados do inventário

Gráfico 14 – Informações veiculadas pela mídia

Em 50% das opiniões as informações e notícias divulgadas pela mídia, sobre a Polícia Militar e suas ações, condizem com a verdade, em parte. Isso indica que 50% da amostra reconhecem as críticas veiculadas pela imprensa. O que acontece, muitas vezes, é que as críticas deveriam ser voltadas a estrutura e ao provedor da estrutura policial: o estado. E algumas vezes recaem sobre os trabalhadores da polícia.

Em relação à licença médica e afastamento no serviço, nos últimos 12 meses, seguem dados no gráfico 15, a seguir:



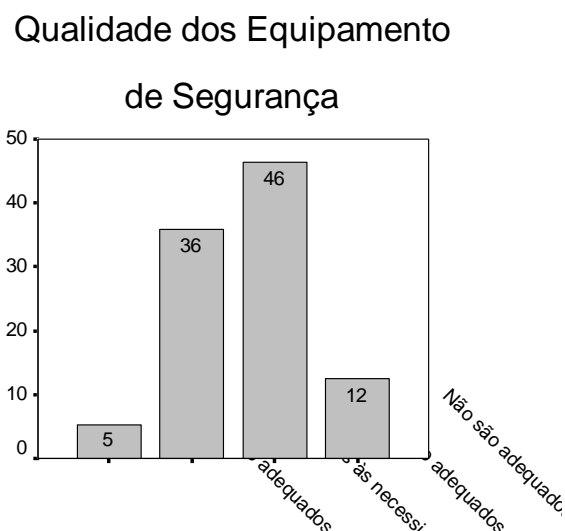
Fonte: dados do inventário

Gráfico 15 – Licença Médica (12 meses)

Conforme gráfico 15, cerca de 60% dos policiais pesquisados não tiraram nenhuma licença nos últimos 12 meses. Contudo, é importante ressaltar que 40% saíram de licença média, pelo menos uma vez, nos últimos 12 meses. É importante acompanhar esses índices e buscar observar quais as implicações do trabalho policial em sua saúde, não somente física, mas mental. Esse índice é preocupante e pode ter reflexo nos fatores de *burnout*. É importante avaliar o que leva a esse elevado índice.

Aqui se suscita uma discussão sobre as condições de trabalho, envolvendo ferramentas de trabalho. A primeira delas são os equipamentos de segurança na atividade policial, tais como capacete, coletes, escudos e outros que

possam existir. O que pensam os policiais sobre seus equipamentos de segurança? As respostas estão no gráfico 16, conforme levantado pelo instrumento de pesquisa.

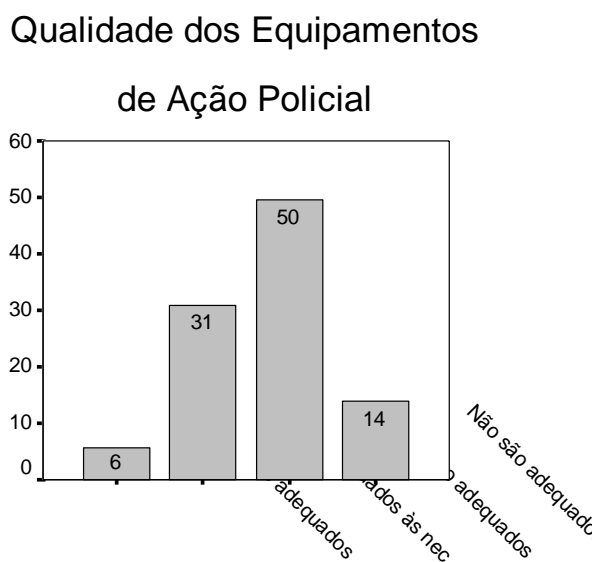


Fonte: dados do inventário

Gráfico 16 – Qualidade dos Equipamentos de Segurança do Policial

Conforme gráfico 16, somente 41% consideram os equipamentos adequados. Em 58% da amostra, existe a opinião de que os equipamentos de segurança da corporação não são adequados às necessidades da rotina policial. Posteriormente será investigado se há relação entre essa variável com os fatores de *burnout*.

Com relação às ferramentas de ação policial, na seqüência, como armas, cacetetes, lanternas, algemas, rádios, telefones celulares, entre outros, foi observada a seguinte opinião, através do gráfico 17:

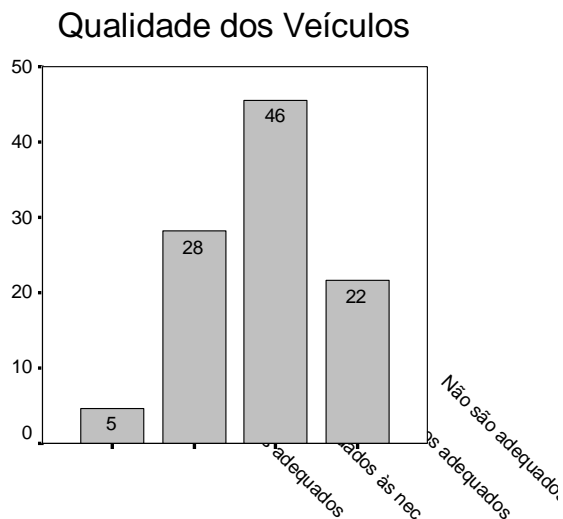


Fonte: dados do inventário

Gráfico 17 – Qualidade dos Equipamentos de Ação Policial

Em quase dois terços da amostra (64%), conforme gráfico 17, consideram-se que os equipamentos de ação policial não estão adequados à rotina policial. Porém, ainda sim existe a opinião de 37% da amostra de que há uma adequação desses equipamentos ao trabalho de rotina policial.

Quanto às viaturas e veículos de transporte e trabalho, constatou-se a seguinte opinião da amostra, conforme gráfico 18:



Fonte: dados do inventário

Gráfico 18 – Qualidade dos veículos

No gráfico 18, para 68% dos policiais, os veículos foram considerados não adequados às necessidades da rotina policial. Porém, ainda sim, em 32% há boa impressão da adequação desses veículos à rotina policial. Conforme levantada na observação do trabalho, a questão de viaturas não é somente em termos de qualidade das viaturas utilizadas, mas na quantidade, que seria necessário para atender a demanda reprimida de ocorrências e policiamento preventivo.

Quanto ao cargo declarado pelos policiais da amostra, encontram-se as seguintes frequências, categorizadas, conforme tabela 05:

Tabela 05 - Cargos Categorizados

		Frequência	Percentual (%)	Percentual válido (%)	Percentual Acumulado (%)
	Atendente	7	1,4	3,1	3,1
	Auxiliar	3	0,6	1,3	4,5
	Patrulheiro	161	32,4	71,9	76,3
	Chefe	2	0,4	0,9	77,2
	Comandante	4	0,8	1,8	79,0
	Condutor	21	4,2	9,4	88,4
	Digitador	2	0,4	0,9	89,3
	Instrutor	3	0,6	1,3	90,6
	Escolta	2	0,4	0,9	91,5
Validos	Motociclista	5	1,0	2,2	93,7
	Guarda Penitenciário	2	0,4	0,9	94,6
	Assessoria de Imprensa	1	0,2	0,4	95,1
	Choque	3	0,6	1,3	96,4
	Plantonista	3	0,6	1,3	97,8
	Relações Públicas	3	0,6	1,3	99,1
	Serviços Administrativos	2	0,4	0,9	100,0
	Total	224	45,1	100,0	-
Não válidos		273	54,9		
Total		497	100,0		

Fonte: dados do inventário categorizados

São patrulheiros 72% da amostra. O restante ficou muito distribuído em diversos outros cargos, conforme tabela 05. Esta questão foi categorizada conforme as respostas abertas dos policiais, na questão 11 dos dados demográficos.

Na seqüência, se apresentará os dados referentes ao inventário de *burnout*, colhidos através do MBI (Maslach Burnout Inventory).

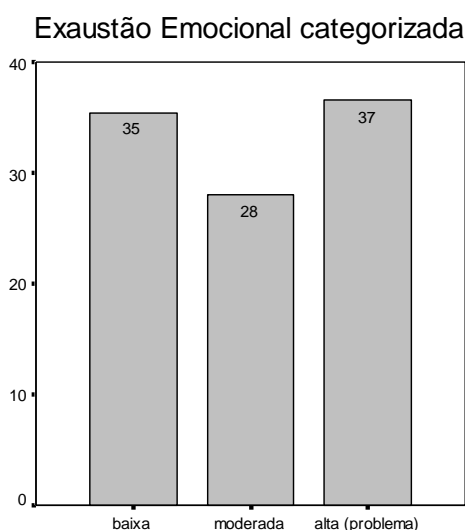
Sobre a exaustão emocional, verificada na amostra de policiais, os resultados são os seguintes, conforme tabela 06 e gráfico 19:

Tabela 06 - Exaustão Emocional Categorizada

		Frequência	Percentual (%)	Percentual válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Validos	baixa	124	24,9	35,4	35,4
	moderada	98	19,7	28,0	63,4
	alta (problema)	128	25,8	36,6	100,0
	Total	350	70,4	100,0	-
Não Válidos		147	29,6		
Total		497	100,0		

Fonte: dados categorizados do inventário.

Considerando os 350 respondentes válidos para esta escala, construída através das nove questões sobre Exaustão Emocional, apresentadas anteriormente, no item 5.4.1 (Escala de *Burnout*) desta dissertação, os dados categorizados estão na representação gráfica que se coloca na seqüência:



Fonte: dados categorizados do inventário.

Gráfico 19 - Exaustão Emocional Categorizada

Verifica-se, através do gráfico 19, um grande número de policiais no Batalhão, com alto nível de exaustão emocional, que é o fator mais importante na análise da síndrome de *Burnout*. Através das questões referentes ao fator de Exaustão Emocional, 37% dos policiais pesquisados estão categorizados com um nível de alta Exaustão Emocional. Conforme Vasques-Menezes (2005, p.68), isto indica que existe um processo de *burnout* em andamento.

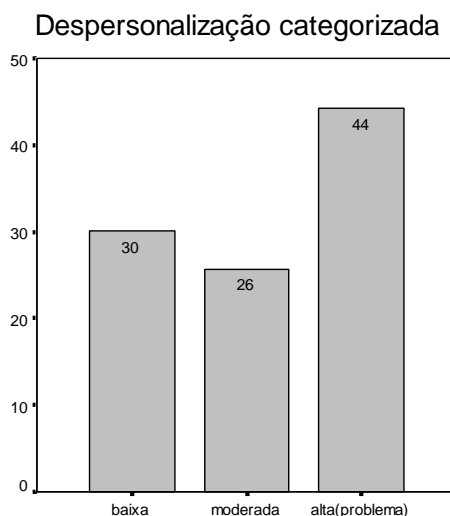
Sobre o fator despersonalização, também categorizada com base nas oito questões descritas no item 5.4.1 (Escala de *Burnout*), fator despersonalização, verifica-se a tabela 07 e o gráfico 20:

Tabela 07 – Despersonalização Categorizada

		Frequência	Percentual (%)	Percentual válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Validos	baixa	104	20,9	30,1	30,1
	Moderada	89	17,9	25,7	55,8
	alta (problema)	153	30,8	44,2	100,0
	Total	346	69,6	100,0	-
Não Válidos		151	30,4		
Total			100,0		

Fonte: dados categorizados do MBI.

A representação gráfica segue:



Fonte: dados categorizados do inventário.

Gráfico 20 - Despersonalização Categorizada

A despersonalização, como um dos fatores de *burnout*, onde se traz um cinismo no trato com o outro, buscando eliminá-lo da relação, mostrou-se em um nível elevado para mais de 40% dos policiais do Batalhão (44%, para ser mais preciso). Esse índice é crítico, visto que os policiais tratam com cidadãos e tem a tarefa de protegê-los. Isso pode ser compreendido, conforme relatado na observação do trabalho, através da banalização da criminalidade e da visão de irrelevância para muitas ocorrências policiais atendidas.

É importante refletir que é necessário alguns traços de despersonalização no trabalho, para que o policial consiga seguir sua vida normalmente e não se envolver com os crimes, trazendo problemas mais graves para ele. Porém os níveis encontrados exigem uma atenção e ações para redução dos níveis de despersonalização.

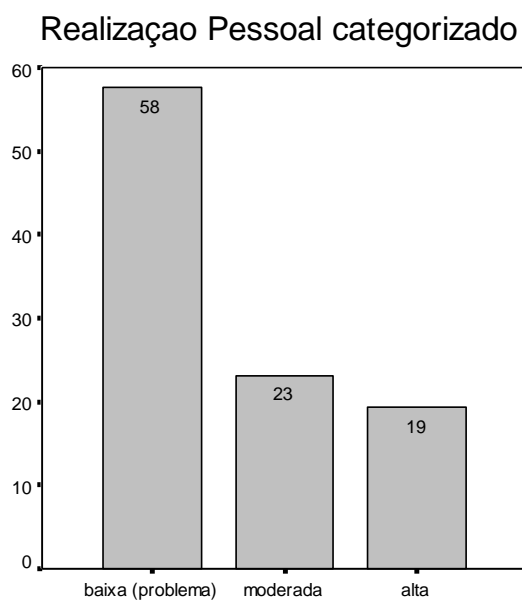
Sobre realização pessoal, os dados categorizados foram obtidos através das cinco questões da escala de realização pessoal, do MBI, descritos no item 5.4.1 (Escala de *Burnout*), a qual verificou os dados apresentados na tabela 08 e no gráfico 21:

Tabela 08 – Realização Pessoal Categorizada

		Frequência	Percentual (%)	Percentual válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Validos	baixa (problema)	179	36,0	57,6	57,6
	moderada	72	14,5	23,2	80,7
	alta	60	12,1	19,3	100,0
	Total	311	62,6	100,0	-
Não Válidos		186	37,4		
Total		497	100,0		

Fonte: dados categorizados do inventário.

A representação gráfica segue:



Fonte: dados do inventário

Gráfico 21 - Realização Pessoal Categorizada

Em quase 60% dos policiais foi observada uma baixa realização pessoal no trabalho. Isto indica que boa parte dos policiais busca eliminar a si mesmo, para poder lidar com a realidade do seu trabalho. Neste ponto ocorre o desânimo para ir trabalhar e a fuga do trabalho. Pode causar problemas psicossomáticos no indivíduo, fazendo-o adoecer fisicamente, por motivos psicológicos, para conseguir licença e se afastar do trabalho.

Foram definidas as hipóteses de que cada uma das variáveis demográficas, apresentadas anteriormente, estaria associada (ou seria dependente) com as variáveis Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal. Foram realizados os cruzamentos de cada variável demográfica com cada um dos fatores de *Burnout*. E para cada cruzamento foi feito o teste do Qui-quadrado,

O teste do Qui-quadrado, um dos testes não-paramétricos mais conhecidos, pode ser aplicado quando se quer estudar a associação ou dependência entre duas variáveis. “Neste caso, a finalidade do teste é verificar se duas variáveis são estatisticamente independentes” (GONÇALVES, 2002, p.231). Com uma determinada margem de erro (nível de significância, alfa), pode-se concluir se as variáveis são dependentes ou não. Conclui-se se elas estão associadas, ou não.

No cruzamento das variáveis demográficas com a Exaustão Emocional, identificou-se que as variáveis associadas a esse fator, central na ocorrência do *Burnout*, foram: (a) qualidade dos equipamentos de segurança policial; (b) qualidade dos equipamentos de ação policial; (c) qualidade dos veículos.

No caso dos Equipamentos de Segurança, o cruzamento com o fator exaustão emocional segue na tabela 09:

Tabela 09 – Cruzamento entre Equipamentos de Segurança e Exaustão Emocional

			exaustão emocional categorizada			Total
			baixa	moderada	alta (problema)	
EQSEG	São muito adequados às necessidades	Count	7	5	4	16
		% within EQSEG	43,8%	31,3%	25,0%	100,0%
	Adequados às necessidades	Count	58	36	30	124
		% within EQSEG	46,8%	29,0%	24,2%	100,0%
	São pouco adequados às necessidades	Count	45	45	71	161
		% within EQSEG	28,0%	28,0%	44,1%	100,0%
	Não são adequados às necessidades	Count	10	11	21	42
		% within EQSEG	23,8%	26,2%	50,0%	100,0%
Total		Count	120	97	126	343
		% within EQSEG	35,0%	28,3%	36,7%	100,0%

Fonte: dados do inventário

Percebe-se que à medida que os policiais apresentam um nível mais alto de exaustão emocional, apresentam, também, uma opinião mais negativa sobre a qualidade dos equipamentos de segurança no trabalho. Isto implica, que existe uma associação entre a qualidade e adequação dos equipamentos de segurança, percebido pelos policiais do Batalhão e o seu nível de exaustão emocional, conforme revela a tabela 10, a seguir, com os valores do teste do qui-quadrado, que revelam uma grande dependência entre variáveis.

Tabela 10 – Teste do qui-quadrado para Equipamento de segurança e Exaustão Emocional

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,498(a)	6	0,003
N of Valid Cases	343		

Fonte: dados do inventário. (a) 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.

Para os equipamentos de ação e veículos, a realidade se apresenta da mesma forma. À medida que o nível de exaustão emocional do sujeito aumenta, percebe-se que a percepção sobre a qualidade dos equipamentos de ação e dos veículos diminui. Seguem as tabela 11 e tabela 12, com o cruzamento das variáveis Exaustão Emocional e equipamentos de ação e o teste do qui-quadrado para o cruzamento, respectivamente, o qual detectou forte associação entre as variáveis.

Na seqüência, são apresentadas as tabela13 e tabela 14, com o cruzamento das variáveis Exaustão emocional e veículos, bem com o teste do qui-quadrado, respectivamente, que apresentou forte associação entre as variáveis.

Tabela 11 - Cruzamento entre Equipamentos de ação e Exaustão Emocional

			exaustão emocional categorizada			Total
			baixa	moderada	alta (problema)	
	São muito adequados às necessidades	Count	6	5	6	17
		% within EQACAO	35,3%	29,4%	35,3%	100,0%
	São adequados às necessidades	Count	56	29	23	108
EQACAO		% within EQACAO	51,9%	26,9%	21,3%	100,0%
	São pouco adequados às necessidades	Count	44	49	73	166
		% within EQACAO	26,5%	29,5%	44,0%	100,0%
	Não são adequados as necessidades	Count	13	14	20	47
		% within EQACAO	27,7%	29,8%	42,6%	100,0%
Total		Count	119	97	122	338
		% within EQACAO	35,2%	28,7%	36,1%	100,0%

Fonte: dados do inventário

Tabela 12 – Teste do qui-quadrado para Equipamento de ação e Exaustão

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	22,974 (a)	6	,001
N of Valid Cases	338		

Fonte: dados do inventário. (a) 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,88.

Tabela 13 – Cruzamento Veículos e Exaustão Emocional

		exaustão emocional categorizada			Total	
			baixa	moderada	alta (problema)	
	são muito adequados às necessidades	Count	7	3	5	15
		% within VEICULOS	46,7%	20,0%	33,3%	100,0%
	São adequados às necessidades	Count	51	26	24	101
VEICULOS		% within VEICULOS	50,5%	25,7%	23,8%	100,0%
	São poucos adequados às necessidades	Count	45	49	52	146
		% within VEICULOS	30,8%	33,6%	35,6%	100,0%
	Não são adequados as necessidades	Count	15	17	42	74
		% within VEICULOS	20,3%	23,0%	56,8%	100,0%
Total		Count	118	95	123	336
		% within VEICULOS	35,1%	28,3%	36,6%	100,0%

Fonte: dados do inventário

Tabela 14 – Teste do qui-quadrado para veículos e exaustão emocional

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,396(a)	6	,000
N of Valid Cases	336		

Fonte: dados do inventário. (a) 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,24.

As implicações desses cruzamentos é que existe uma relação de associação entre o nível de exaustão emocional e a percepção sobre a qualidade e adequação de suas ferramentas de trabalho. Ferramentas essas, que fazem parte da estrutura e das condições de trabalho no Batalhão em estudo (conforme BATISTA & ODELIUS, 1999, p.324).

Sendo assim, quando se trata de equipamentos de segurança, veículos e equipamentos de ação, poder-se-ia falar de uma variável “ferramentas de trabalho policial”, no Batalhão, associadas ao fator Exaustão Emocional.

Isso corrobora com os estudos de Sandes (2001) e Barcellos (1999, p.85), que identificaram que questões ligadas à estrutura e condições de trabalho trazem insatisfação e sofrimento para os policiais. Nesse estudo, especificamente, para a realidade do Batalhão em estudo, as ferramentas de trabalho, que fazem parte das condições gerais de trabalho, estão diretamente associadas à Exaustão Emocional no trabalho dos policiais, conforme demonstrou os cruzamentos e os testes do qui-quadrado.

A hipótese que se levanta, para ser aprofundada em estudos posteriores, é a de que as ferramentas de trabalho, do policial deste Batalhão,

ajudam no processo de esgotamento de suas energias, diminuindo sua disposição geral e motivação de continuar seu trabalho policial. Isso pode causar-lhe insatisfação, sofrimento e mal-estar. Esta hipótese pode ser testada com outros instrumentos e entrevistas aprofundadas, futuramente.

No cruzamento das variáveis demográficas com o fator Despersonalização, identificou-se que as variáveis com associação significativa a esse fator, pelo teste do qui-quadrado, foram: (a) sexo dos policiais; (b) idade dos policiais; (c) tempo de serviço. É importante dizer que a despersonalização, assim como a baixa realização pessoal no trabalho, são estratégias de enfrentamento do sujeito para não entrar em *burnout*, conforme Vasques-Menezes (2005). Os supracitados cruzamentos se apresentam na seqüência.

Na análise de despersonalização, levando-se em conta o gênero policial, através das tabela 15 e tabela 16 (teste do qui-quadrado) observou-se:

Tabela 15 – Cruzamento entre Sexo e Despersonalização

			despersonalização categorizada			Total
			baixa	moderada	Alta (problema)	
SEXO	Masculino	Count	86	77	140	303
		% within SEXO	28,4%	25,4%	46,2%	100,0%
	Feminino	Count	9	4	3	16
		% within SEXO	56,3%	25,0%	18,8%	100,0%
Total		Count	95	81	143	319
		% within SEXO	29,8%	25,4%	44,8%	100,0%

Fonte: dados do inventário

Tabela 16 – Teste do qui-quadrado para sexo e despersonalização

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,519(a)	2	,038
N of Valid Cases	319		

Fonte: dados do inventário. (a) 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,06.

Fica claro que o problema de despersonalização é muito mais presente no policial do sexo masculino do que na policial do sexo feminino. O nível mais baixo de despersonalização é mais freqüente entre mulheres e o nível mais alto de despersonalização é mais freqüente entre homens. Isso pode ser explicado, como na revisão de literatura, pelo fato da mulher se envolver mais emocionalmente e afetivamente com o outro. Então para ela se torna mais difícil tratar o outro com cinismo, eliminando ou afastando seus clientes ou companheiros de si. Para uma policial feminina, observada neste Batalhão, há menor probabilidade que banalize uma ocorrência, por exemplo, do que um policial masculino. De fato isto foi constatado na fala da policial feminina, que deixou claro ter o costume de conversar muito com as vítimas e tentar entender e ajudar na ocorrência. Há um envolvimento maior por parte da policial feminina, do que do policial masculino.

Retomando o resultado do trabalho de Marques *et al* (2006, p.26), que comparou um grupo de policiais femininas com um masculino, considerando como fator de análise o sofrimento psíquico, verificou que as mulheres apresentaram nível mais elevado, revelando-se mais impactadas pelos fatores mal-estar físico, fadiga e manifestações físicas do estresse. Isso pode implicar que a policial

feminina, no caso do Batalhão, sofre mais pois não consegue adotar a estratégia de despersonalização, para lidar melhor com o *burnout*.

Na avaliação da idade, como variável associada ao fator despersonalização, têm-se as tabelas 17 (cruzamento das variáveis) e 18 (teste do qui-quadrado), a seguir:

Tabela 17 - Cruzamento entre Idade e Despersonalização

			despersonalização categorizada			Total
			baixa	Moderada	alta(problema)	
IDADE	18 a 24 anos	Count	1	5	10	16
		% within IDADE	6,3%	31,3%	62,5%	100,0%
	25 a 30 anos	Count	12	16	32	60
		% within IDADE	20,0%	26,7%	53,3%	100,0%
	31 a 36 anos	Count	24	20	46	90
		% within IDADE	26,7%	22,2%	51,1%	100,0%
	37 a 42 anos	Count	48	29	40	117
		% within IDADE	41,0%	24,8%	34,2%	100,0%
	43 a 48 anos	Count	19	15	20	54
		% within IDADE	35,2%	27,8%	37,0%	100,0%
	49 a 54 anos	Count	0	2	2	4
		% within IDADE	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	Total	Count	104	87	150	341
		% within IDADE	30,5%	25,5%	44,0%	100,0%

Fonte: dados do inventário

Tabela 18 – Teste do qui-quadrado para Idade e Despersonalização

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,895 (a)	10	,030
N of Valid Cases	341		

Fonte: dados do inventário. (a) 5 cells (27,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,02.

Segundo o teste do qui-quadrado existe uma associação entre essas variáveis. Conforme descrito por Vasques-Menezes (2005), com o passar dos anos, ocorre uma tendência de estabilização no processo de *burnout*, com a idade. A estratégia da despersonalização, fica evidente, é mais utilizada por jovens, que para conseguir lidar com o ambiente da criminalidade, buscam uma banalização das ocorrências e um tratamento mais distanciado com o outro.

A mesma tendência se observa quanto ao tempo de serviço, ou seja, com o passar do tempo, o policial consegue lidar melhor com a realidade policial, sem precisar eliminar o outro da relação no trabalho. A tendência é que os níveis de baixa despersonalização aumentem entre profissionais com mais tempo de polícia. Essa relação pode ser observada na tabela 19, e sua associação pode ser confirmada na tabela 20 (teste do qui-quadrado).

Tabela 19 - Cruzamento entre Tempo de Serviço e Despersonalização

		despersonalização categorizada			Total	
		Baixa	moderada	alta(probl ema)		
TEMPSERV	1 a 5 anos	Count	7	9	25	41
		% within TEMPSERV	17,1%	22,0%	61,0%	100,0%
	5 a 10 anos	Count	10	14	33	57
		% within TEMPSERV	17,5%	24,6%	57,9%	100,0%
	10 a 15 anos	Count	26	23	32	81
		% within TEMPSERV	32,1%	28,4%	39,5%	100,0%
	15 a 20 anos	Count	31	22	28	82
		% within TEMPSERV	37,8%	26,8%	35,4%	100,0%
	20 a 25 anos	Count	29	18	26	73
		% within TEMPSERV	39,7%	24,7%	35,6%	100,0%
	mais de 25 anos	Count	0	1	3	4
		% within TEMPSERV	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Total		Count	103	87	148	338
		% within TEMPSERV	30,5%	25,7%	43,8%	100,0%

Fonte: dados do inventário

Tabela 20 – Teste do qui-quadrado para tempo de serviço e despersonalização

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,910 (a)	10	,030
N of Valid Cases	338		

Fonte: dados do inventário. (a) 3 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.

Os conflitos interpessoais, que podem ser decorrentes da alta despersonalização, devidos ao cinismo e a relação fria com os colegas de trabalho e

com a população, podem ser amenizados por uma experiência religiosa, conforme relatos nas entrevistas. Posteriormente, na apresentação e discussão das entrevistas, essa discussão será retomada.

No cruzamento das variáveis demográficas com o fator Realização Pessoal, identificou-se que a variável associada a esse fator, com significância, pelo teste do qui-quadrado, é a variável Qualidade dos Veículos. Este cruzamento é apresentado na tabela 21, com seu grau de associação representado pelo teste do qui-quadrado, na tabela 22.

Tabela 21 – Cruzamento entre Veículos e Realização Pessoal

			Realização pessoal categorizado			Total
			baixa (problema)	moderada	alta	
VEICULOS	são muito adequados às necessidades	Count	8	1	4	13
		% within VEICULOS	61,5%	7,7%	30,8%	100,0%
	São adequados às necessidades	Count	42	30	16	88
		% within VEICULOS	47,7%	34,1%	18,2%	100,0%
	São poucos adequados às necessidades	Count	85	25	19	129
		% within VEICULOS	65,9%	19,4%	14,7%	100,0%
	Não são adequados as necessidades	Count	38	15	17	70
		% within VEICULOS	54,3%	21,4%	24,3%	100,0%
Total		Count	173	71	56	300
		% within VEICULOS	57,7%	23,7%	18,7%	100,0%

Fonte: dados do inventário

Tabela 22 – Teste do Qui-quadrado pra Veículo e Realização Pessoal

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,072 (a)	6	,042
N of Valid Cases	300		

Fonte: dados do inventário. (a) 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,43.

Pode-se observar que o fator baixa realização no trabalho associa-se a uma percepção de não adequação ou baixa qualidade dos veículos às atividades policiais. Isto pode implicar que se o sujeito elimina-se a si mesmo, fugindo do trabalho; essa fuga pode ter uma relação com a baixa qualidade das viaturas policiais. Mas, aqui não se busca uma relação direta de causa e efeito, pois tal relação necessitaria de estudos mais aprofundados. A implicação básica é que a baixa realização pessoal pode estar vinculada ao déficit de ferramentas adequadas de trabalho.

Como um resumo das associações entre variáveis demográficas e fatores de *burnout*, com alto grau de associação, determinado pelo teste do qui-quadrado, construiu-se o quadro a seguir:

Fator de <i>Burnout</i>	Variável Associada	Natureza da Variável	Ligada a
Realização	Veículos	Ferramenta	Condições de Trabalho
Exaustão Emocional	Equipamentos de Segurança	Ferramenta	Condições de Trabalho
	Veículos	Ferramenta	Condições de Trabalho
	Equipamentos de Ação	Ferramenta	Condições de Trabalho
Despersonalização	Tempo de Serviço	Experiência	Maturidade
	Idade	Vivência	Maturidade
	Sexo	Gênero	-

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 14 – Resumo das associações entre variáveis demográficas e fatores de burnout no Batalhão

Quando se trata de intervir nas variáveis como Ferramentas (ou Condições de Trabalho), pode-se buscar algumas alternativas. Porém, em se tratando de variáveis como tempo de serviço, idade e gênero do policial, somente é possível tentar compreender a dinâmica do processo para, então, tentar explicar a relação que se estabelece com os fatores de despersonalização. Porém, intervir é difícil.

6.4 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Foram realizadas três entrevistas com policiais militares do Batalhão em estudo, conforme segue o resumo de informações a seguir, no quadro 15:

Policiais	Quanto tempo trabalha	O que faz	Auto-realização	O que não gosta na instituição ou no trabalho	Exaustão emocional/e stresse	Tipo do trabalho	Lazer, atividades para relaxar
PoliciaI "D" (masculino)	Desde 1987 (19 anos e 02 meses)	Trabalha no sistema de inteligência do batalhão, ele investiga e armazena dados importantes que sejam úteis para a investigação das ocorrências	Ele gosta do que faz, porém almeja trabalhar na polícia federal, assim se sentirá realizado.	Acredita que falta tecnologia, como sensores e outras ferramentas.	Nunca se sente cansado, pois gosta muito do que faz, ele ainda aproveita seus horários vagos para estudar.	Sigiloso, de muita responsabilidade.	Ele não costuma praticar atividades de lazer, seu tempo disponível costuma ler e estudar.
PoliciaI "A" (feminina)	Trabalha há 10 anos na PM, sendo 05 anos no atual Batalhão	Trabalha na área interna, na parte administrativa,	Gosta muito do que faz, porém ela gostaria de trabalhar na rua, pois é mais emocionante. Ela não vai para a rua porque os horários são alternados e prejudica a sua rotina familiar.	A hierarquia, pois muitos dos superiores são intransigentes.	Passou por momentos em que quase pediu baixa, devido à intolerância de alguns superiores. Mas soube administrar e hoje está bem. Costuma chorar bastante para desabafar e costuma separar sua vida pessoal profissional	Administrativo	Estar com a família, filhos, principalmente nos finais de semana.
PoliciaI "C" (masculino)	Trabalha há 12 anos, sendo 09 em serviço administrativo.	Trabalha 80% internamente e 20% externamente Trab. Interno: ele armazena informações sobre a vida dos policiais.	Gosta muito do que faz, se sente realizado, porém ele quer subir de posição mas ele precisa passar nos testes e ele não gosta de estudar.	Não possui toda a estrutura que deveria ter. Não gosta da conduta de muitos policiais, pois eles denigrem a imagem de todos os policiais.	Quando se estressa no trabalho, ele dá um tempo sem trabalhar. Costuma separar sua vida pessoal da vida profissional	De muita	Não declarou.

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas da pesquisa.

Quadro 15 – Resumo sobre os Entrevistados

Os temas, tratados na observação do trabalho e na discussão dos resultados do inventário, são retomados aqui. Por exemplo: quanto à carreira na Polícia e a dificuldade de aceitação nos cursos de formação e de promoção na hierarquia de *status*, a policial A declara sua desilusão, inclusive um sintoma de baixa realização, que é a fuga do trabalho, o cansaço pelo trabalho:

“É uma profissão que eu gosto muito, apesar de ter assim, como se diz, uma desilusão do que realmente é, do que deveria ser a Polícia Militar e do que é, né. Mas eu gosto muito, eu trabalho procuro fazer tudo correto, tudo certinho, porque eu saio de casa com preguiça, mas quando eu to lá desempenhando tudo eu desempenho o melhor que eu posso, porque eu gosto de ser policial, tanto que eu sou formada em Letras e Literatura, aqui (...) eu quero ver se eu faço outra faculdade, ver se eu consigo crescer um pouco, mas eu acho que sair da polícia, desistir, não. Eu prefiro continuar até o fim”.

Quanto à ascensão na carreira, o policial C responde:

Entrevistador: *“Você ta realizado com o que você faz ou tem algum outro projeto?”.*

Policial C: *“tem sim, eu pretendo subir, né. É um pouco difícil, né. Cada ser humano tem seu lado de dificuldade, né. Eu tenho o meu lado de dificuldade, que é as vezes não conseguir estudar (...) não é que eu não goste, é que tenho um pouco de dificuldade mesmo. Tem gente que gosta de ler, eu já não gosto de ler. E o serviço que eu trabalho é ler”.*

Policial C: *“As vezes pensava que tinha mais facilidade de subir de cargo, tinha uma visão de plano de carreira (...) pensava quê se tinha um plano de carreira, um plano de saúde, um acompanhamento de psicólogo. (...) falta isso (...) o*

convenio que a gente tem, eu nunca precisei, mas as pessoas que precisam, tem bastante dificuldade de utilizar ele. Deveria ter um convênio melhor. Como o policial vai estar bem, pra dar segurança pra população, se ele estiver mal? É meio difícil. Ele tem que estar preparado”.

Quantitativamente não foi levantada a hipótese de que a dificuldade de ascensão na carreira estaria ligada aos fatores de *burnout*. Mas é possível que esteja. Tal hipótese pode ser testada em estudos posteriores.

Quanto à questão da realização, associada à carreira policial, a policial A coloca que:

Entrevistador: “O que você precisa pra se sentir realizada?”.

Policial A: “*Eu quero ser tenente. Ah, eu acho que na profissão, assim, eu me sinto realizada, eu penso assim nos cursos, e ser oficial e tal, porque você sobe, e pra aposentar é até melhor que você vai ficar eternamente folgado, né. Sempre que você entra num emprego a sua tendência é você querer subir, né. Mas eu acho que isso eu consigo sim, é só esperar os filhos crescer, estudar um pouquinho, e saber se esforçar, porque eu acho que tudo que você quer, e você se esforça, tudo você consegue. Eu, por enquanto, estou acomodada como soldado, porque, eu te falei, eu tenho filho”.*

Já o policial C, sobre gostar do que faz e questão salarial, coloca:

Entrevistador: “você gosta do que você faz?”.

Policial C: “*gosto. Gosto do que eu faço. Todo o serviço aqui eu gosto. Então, agente só tem a falta de recursos, assim, de informática. Que às vezes a gente sente um pouco de dificuldade. É querer trabalhar e as vezes não consegue fazer o que tem que fazer. Tem computador, só que as vezes falta adequado para o*

trabalho. Então só isso que a gente sente dificuldade um pouco, pra trabalhar, pra fazer o que você gosta de fazer”.

Entrevistador: *“Então é a falta de recurso?”.*

Policia C: *“Isso mesmo”.*

Entrevistador: “Em termos de recursos financeiros, você está satisfeito?”.

Policia C: “To satisfeito”.

Fica claro que para o policial C, a questão salarial está certa. Porém a falta de estrutura, principalmente, de ferramentas de trabalho, no caso um computador, é um fator de insatisfação no trabalho. Isso reforça os dados observados no MBI.

Corroborando com esse resultado, os policiais A e D também citaram a questão de estrutura de trabalho como fatores de insatisfação. No caso do policial D, tem-se:

“(…) Tudo que for útil para melhoria... o que tem é insuficiente... pode ser melhor ainda, inclusive a tecnologia hoje tá muito avançada, você vê através de um filme onde o policial da rua ele consegue fazer um contato com a central de operações e, vamos supor, num roubo, onde ele conhece essa pessoa, vamos supor, que acabou de praticar um seqüestro relâmpago, onde a vítima, ela tá fazendo uso de um aparelho celular, né, num filme você assiste, você vê que o policial faz contato com uma central de operações e ele consegue localizar onde que o aparelho da vítima se encontra, a localidade. E nós não temos esse sistema ainda. Então tem como melhorar. Não existe, você vê em filmes, você consegue localizar. Localizar um veículo (...)”.

Dessa forma, as falas só reforçam a associação entre a Exaustão Emocional e a Baixa realização pessoal no trabalho com as ferramentas e condições de trabalho.

Sobre a organização do trabalho e a importância social do trabalho, a policial A declara:

“É como toda empresa, eu vejo assim pela empresa que o meu marido trabalha, onde tem várias pessoa trabalhando, sempre tem alguma coisa que te desanima, então a nossa profissão é assim, muito militarismo, você é subordinado, então as vezes, por coisas que acontece no trabalho, eu questiono: o que eu to fazendo aqui? Mas é só aquele momento, depois passa. Você volta a ver que é um serviço público importante”.

Para a policial A, a realização está no reconhecimento da utilidade de seu trabalho pela sociedade. O policial C coloca o exemplo do SIATE, sobre reconhecimento, ligado à formação e as competências técnicas:

“O pessoal que trabalha no SIATE tem bastante curso, bastante preparatório, você vê o que é o trabalho do SIATE, né (...) é um trabalho assim, digamos, elogiado pela população, pelo que eles fazem, e por causa de vários cursos que eles fizeram. Eles tem um trabalho elogiado, um trabalho que a população toda elogia”.

Explicando os tipos de atividade externa, o policial C coloca:

“Às vezes a gente é escalado. Depende da escala, eles mandam a gente em ocorrências. Tem tipo de escala que é só patrulhamento ostensivo, mesmo, só. Só patrulhamento nos bancos, comércio, só, ostensivo, mostrar a viatura, pra coibir qualquer tipo de forma ilícita do meliante”.

Sobre hierarquia, comunicação e rotina de trabalho, a policial A diz:

“É aquele negócio, manda quem pode, obedece quem tem juízo, mas às vezes, a gente não gosta de ser mandado, né? Por mais que seja uma hierarquia, um militarismo, eu gosto de respeito. Não é porque ele é superior que ele tem o direito de te maltratar, gritar. Isso eu não dou o direito a ninguém. Então, de vez em quando, eu fico triste, sabe. Mas nada que você conversando depois não resolva. E depois tem outra coisa, depois que você forma família, você não tem natal, não tem feriado, não tem fim de semana, a hora que precisa, a hora que chama, a hora que é necessário, você tem que estar lá pronto, a disposição. Então esse é o outro lado que as vezes judia um pouquinho, mas depois que ta lá, acaba normalizando”.

Sobre amadurecimento pessoal e profissional e gênero, a policial A declara:

“Tudo se resolve conversando, hoje, por exemplo, eu já não tiro mais serviço a noite, e eles entendem, assim, é que nesta cidade, assim, agora a gente ta se entendendo melhor, até eu já não trabalho mais a noite, a não ser quando seja estritamente necessário, alguma coisa, que deu uma rebelião, que precisa realmente, a gente ir lá, não tem jeito. Mas agora acho que eu amadureci, o pessoal também, tem um pessoal mais instruído, eu acho, assim, né, mas entende melhor o lado do policial, né, então hoje em dia ta mais fácil de lidar, do que, digamos assim, do que tempos atrás, os primeiros policiais, a gente sofria bem mais, hoje nós estamos de igual pra igual, digamos assim. Agora, as primeiras policiais femininas, olha. Agora estamos de igual pra igual, homens e mulheres”.

Essa fala pode trazer uma justificativa do porquê a policial feminina consegue uma despersonalização menor que no policial do sexo masculino, pois ela se envolve mais, ela consegue estabelecer um diálogo maior.

Sobre o amadurecimento no trabalho, o policial C também coloca:

“Não é como eu esperava, assim, não que eu tenha uma decepção, do que eu faço, do que eu pensava que era, então, eu acho que é diferente, até mesmo de antes de eu entrar na polícia. Você entra, pensa que é de um jeito, e depois de um certo tempo, você vê que é diferente. Tanto que você começa a adquirir um certo juízo diferente dentro da organização depois de algum tempo. Eu sou um exemplo disso. Até quando eu tinha aproximadamente 5 anos de polícia eu tinha uma forma de pensar. Hoje que eu to indo pra 13 anos é outra forma de pensar e agir. Até com os próprios companheiros, mesmo”.

Entrevistador: *“Qual a forma de pensar?”.*

Policial C: *“A forma de pensar é você saber relevar muitas coisas, ter um bom senso. Não só com meus companheiros de serviço, mas até com a população. Então, o policial tem que ter bom senso”.*

Talvez esse “bom senso” ajude o policial a estabilizar seu nível de despersonalização, ao longo do tempo, aprendendo a não anular o outro e a não ser tão cínico ou banalizar as ocorrências. É o lado da humanização, que é mais presente na mulher.

Relacionamento com o comando, a policial A declara:

“Quanto ao tratamento, agora no momento ta bom, o pessoal que ta aqui, que ta comandando nesta cidade é uma pessoa que deixa conversar, que deixa explicar, que deixa falar, ai depende, eu não posso te falar, se vai mudar o

comando, se ele vai ser assim também, então isso aí depende muito de quem tá no comando. Nem sempre eles querem saber da tua vida particular, mas normalmente o pessoal que tá vindo agora já vem com a mente mais aberta, acho que a polícia tá mudando bastante, e as pessoas também, já são formadas, tem ensino superior”.

Sobre o relacionamento com o comando e a comunicação e relacionamento interpessoal, o policial C coloca:

“A gente tem o nosso comandante atual, de manhã a gente presta continência a bandeira, a gente que trabalha administrativo, e todos os dias, praticamente quase todos os dias, ele lê mensagens pra gente, as vezes coloca o carro dele do lado, coloca aquela mensagem de reflexão, isso tem trazido, pra gente, uma harmonia melhor no trabalho. Pra você ver como tem resultado. (...) o próprio ambiente, harmonia entre trabalho, entre os próprios companheiros de trabalho e entre as pessoas que não são policiais, e que vem aqui, se precisar de alguma coisa, uma informação, você pode atender a pessoa com mais paz, você tem mais paz, tem mais paciência para explicar para as pessoas (...) isso faz bem, não só eu, como os demais companheiros da gente” (...) “antes parece que não tinha tanto diálogo (...) ia levando do jeito que dava”.

O policial C utiliza a religião para enfrentar a realidade e para explicar os diferentes comportamentos. Essa experiência religiosa pode ser uma estratégia de melhorar os níveis de *burnout*. Pesquisas mais aprofundadas podem ser realizadas, associando a religiosidade aos fatores de *burnout*.

Quanto à questão salarial, a policial A coloca que:

“Eu acho assim, que nós deveríamos ganhar mais do que a gente ganha, porque nós fazemos serviços de todas as instituições, a gente faz serviço de

civil, porque tudo que acontece, a PM ta junto. E o salário na penitenciária, é bem maior que o nosso, mas quem tem todo o trabalho, de levar lá, de ir atrás, dá uma rebelião, quem ta lá? A PM. Então acho que a gente deveria ganhar o mesmo quadro ou até mais. Então, acho que questão de salário, pelo desgaste, não só por mim, mas vendo meus companheiros, imagine ficar sentado na viatura 12 horas, das 7 as 7 da manha, e aqui nesta cidade não para, a viatura não para, é direto, direto, então imagine eles ficarem uma noite sem dormir, na outra noite provavelmente não vai dormir direito. É desgastante, e o salário deveria fazer jus ao que eles fazem... não poder passar o natal com a família, não poder acompanhar o filho na escola”.

Sobre o trabalho de rua, a policial A coloca que:

“Na época de começo, trabalhar na viatura é mais aventura, (risos), você quer estar na ação, quer estar bastante se movimentando, e a viatura, toda hora você está em ocorrências, ajudando uma pessoa a resolver problemas”.

Fica claro, em todas as falas da policial A, que o “resolver problemas” e “ajudar o outro” estão muito presente. Certamente esse é realmente a sua forma de realização pessoal. Essa visão está associada, também, à visão da polícia comunitária.

A famosa frase: *“eu procuro não levar os problemas pra casa”*, foi citada pelos três entrevistados. Essa é a forma de manter a vida normal, frente à realidade de violência que o policial esta exposto em seu trabalho. Na verdade o policial trabalha com a violência. A violência é a rotina do policial. Para lidar com essa violência, ele acaba banalizando, até para poder não levar para casa. O policial D coloca que:

“Eu deparo com a ocorrência, vamos supor, latrocínio, né, a pessoa mata pra roubar, e daí depois quando sai daquilo ali, vamos supor, em casa mesmo ou na continuidade do serviço, eu não fico com isso na cabeça”.

É a cultura da violência que molda a instituição policial, seguindo-se da banalização da criminalidade. Até como uma fuga do sujeito pra continuar tendo uma vida normal.

“Vamos supor, eu vou atender uma ocorrência de latrocínio, como eu já citei, aí eu deparo com o réu, aí, só pelo fato dele ter praticado esse latrocínio não me dá o direito, vamos supor, de tirar a vida dele, não é verdade? Então tem que ser julgado, e eu tenho que entender essa situação”. Aqui reside a ética policial e o direito à justiça.

Sobre a preparação psicológica para ser policial, a policial A declara: *“na escola eles judiam, mas é pra te preparar para o que vai enfrentar lá fora”.* Porém não há nenhum acompanhamento profissional para preparo para a rotina de violência. Sobre a formação policial, o policial C coloca:

“Eu acho que o policial tinha que estar mais preparado, pra você ter uma idéia uma pessoa para ser médico estudo 6 anos, e o policial estuda, as vezes, 6 meses, 7 meses, já é um policial, já está formado, ele ta lá pra atender a população. Por isso que as vezes a população questiona o policial despreparado. As vezes não é culpa do policial, o problema, as vezes, é da organização, que forma um policial com poucos meses de preparação (...) cursos de primeiros socorros, é um curso muito bom, que se usa todos os dias, deveria ter assim, independente se o policial tem x anos de polícia”.

Dentre os temas discutidos nas três etapas da pesquisa estão: ferramentas de trabalho (condições de trabalho), discussões de gênero e as diferenças de enfrentar a realidade policial, banalização da criminalidade, aposentadoria precoce como uma resposta à dificuldade de ascensão na carreira, a desmotivação pela dificuldade de ascensão, entre outros. O maior mérito de uma pesquisa é conseguir ser útil à melhoria de uma realidade para organização em estudo. Na conclusão, retoma-se os objetivos da pesquisa e faz-se algumas reflexões sobre intervenção e novos estudos, para aprofundar questões suscitadas até aqui.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES

Um nível moderado de *burnout* pode ser considerado preocupante, pelo ponto de vista epidemiológico, segundo Vasques-Menezes (2005, p.68). Quando se observa um nível de Exaustão Emocional Moderado em 28% dos policiais do Batalhão e um nível de Exaustão Emocional Alto em 37% dos policiais do Batalhão, têm-se objetivamente um problema. É preocupante e deve ser combatido.

O fator Exaustão Emocional, central na análise de *burnout*, se apresentou significativamente alto, associado com um nível de Despersonalização elevado (44%) e um nível de Realização Pessoal baixo (58%). As condições de trabalho, e organização do trabalho no presente Batalhão, foram descritas no capítulo 6.

Ficou claro que existe um processo de *Burnout* em andamento no Batalhão, decorrente do trabalho policial. “O modo mais efetivo de intervenção é combinar mudanças nas práticas gerenciais com as intervenções educacionais” (MASLACH *et al*, 2001).

Existe um sério problema quanto a mudanças nas práticas gerenciais, pois trata-se de uma instituição pública extremamente normatizada e com estrutura militar. Trata-se de uma organização burocrática, vista sob as características descritas por Maximiano (2002, p.19), uma Burocracia Mecanizada, vista sob a visão de Mintzberg (2003) e se aproxima mais do Modelo Mecanicista, descrito por Robbins (2004, p.200) do que de um modelo orgânico.

Todo esse “gesso” legal que molda não só o Batalhão, especificamente, mas as Polícias Militares estaduais, não é passível de ser quebrado localmente e exige um repensar de sua estrutura e as bases legais que a regulam. O Estado e a sociedade, frente aos sintomas de insatisfação, sofrimento e mal-estar no trabalho policial, associado a uma realidade de criminalidade crescente, devem rever os modelos da segurança pública no Brasil, na busca de uma maior eficiência para a instituição policial.

A organização do trabalho policial decorre de todo esse “gesso” e está ambientada na criminalidade crescente. A atividade policial, nobre por natureza, aquela que cria o estereótipo do homem super-herói, que defende os fracos e oprimidos na luta entre o bem e o mal, que tem na figura do próprio policial a encarnação da figura do bem, tem que ser valorizada e deve ter todos os recursos para que a imagem do policial não se torne a do sujeito incompetente, que não atende uma ocorrência a tempo e com eficácia na realização de seus objetivos. A sociedade deve se mobilizar para modificar esta situação.

Ainda sobre intervenção, buscar propostas educacionais, que ajudem os policiais a reverterem essa realidade, reduzindo seu sofrimento e estancando o processo de *burnout*, no Batalhão. É importante valorizar os aspectos positivos do trabalho policial, aqueles que trazem prazer no exercício da função. Como relatado nas entrevistas, o prazer de ajudar as pessoas e obter o reconhecimento da sociedade, pelo seu trabalho, é algo muito forte no trabalho policial e deve ser reforçado, principalmente entre os que estão em um processo maior de insatisfação.

A relação que se identificou entre as condições do trabalho policial e os fatores da síndrome de *Burnout*, no Batalhão de Polícia Militar, foi principalmente

uma associação entre a variável “ferramentas de trabalho” (equipamentos de segurança, veículos e equipamentos de ação) e o fator Exaustão Emocional. A baixa qualidade e adequação dessas ferramentas puderam ser observadas, tanto nos questionários quanto nas falas dos sujeitos, como causadores de insatisfação no trabalho. À medida que a percepção sobre a qualidade destas ferramentas cai, o nível de Exaustão Emocional aumenta.

Do mesmo modo o fator Realização pessoal se comporta em relação à ferramenta veículos de trabalho. O fator Despersonalização encontrou uma relação de associação maior com o tempo de serviço dos policiais, sua idade e gênero. Verifica-se que em homens há uma tendência de níveis de despersonalização maior, sendo em mulheres há níveis menores. Assim como o processo de despersonalização tende a se estabilizar com o passar do tempo (idade e tempo de serviço), pois os policiais conseguem lidar ou gerenciar melhor sua atividade e carreira policial.

Parafrazeando Batista & Odelius (1999, p.238), trocando, de seu texto “educação” por “segurança pública”, “escola pública” por “Polícia Militar” e “professor” por “policial” ter-se-ia a seguinte discussão, em relação às ferramentas de trabalho:

“O fato destes recursos faltarem ou haver estados deficitários pode ser amplamente questionado pela sociedade. Qual o papel do estado na segurança pública e qual o papel da Polícia Militar na sociedade como um todo? Essa discussão, por si só, já é de fundamental importância para o desenvolvimento de políticas de segurança pública e de valorização da Polícia Militar, e, inclusive, do próprio trabalho do policial, na medida em que seu esforço para proteger a

sociedade terá que ser seguramente maior em um contexto deficitário como o que estamos apontando”.

Acontece que no caso dos educadores não se encontrou uma associação entre o *burnout* e as ferramentas de trabalho, pois a criatividade dos professores supera o *déficit* dessas ferramentas, o que impede uma relação direta com a insatisfação e sofrimento. No caso da polícia é mais complicado que a criatividade minimize essa associação, pois há um enfrentamento contra uma criminalidade, muitas vezes bem equipada, que os professores não encontram no seu trabalho.

A pesquisa, nos moldes científicos, é imprescindível para o desenvolvimento humano e tecnológico. Os seus resultados devem servir para suscitar uma discussão sobre os problemas e resultados encontrados. No presente estudo observou-se um alto índice de recusa em participar da pesquisa, na faixa entre $\frac{1}{4}$ e $\frac{1}{5}$ dos policiais convidados, que, incrédulos de uma melhoria significativa em seu trabalho através dos resultados da pesquisa, se negaram a participar dela. Os níveis elevados dos fatores de *burnout*, no Batalhão, devem servir para ações corretivas deste processo, principalmente através de ações mais eficazes, sugerindo-se um processo de consultoria, que avalie criteriosamente esse processo, quais os fatores críticos de sucesso para a eficácia do trabalho policial e redução destes níveis de *burnout*.

A pesquisa tem o objetivo de ser o ponto inicial no processo complexo de mudança, mostrando que existem pontos a serem observados. A sociedade deve se mobilizar para uma revisão do modelo de segurança pública e das estruturas policiais. E sugerir que novos estudos sejam realizados. Deve-se considerar os avanços da gestão organizacional e aplicar suas ferramentas, teorias

e modelos à gestão da segurança pública em todos os níveis (federal e estadual). Pensar em uma estrutura que, seja mecanicista do ponto de vista da ordem e da manutenção da ética policial, mas que seja orgânica do ponto de vista da ação e da eficiência policial.

Algumas propostas de novos estudos foram delineadas ao longo da discussão dos resultados, dentre elas relacionar os fatores de *burnout* à dificuldade de ascensão na carreira na polícia militar. Outra possibilidade seria a comparação dos níveis de *burnout* entre policiais que têm e policiais que não têm uma experiência religiosa mais marcante.

Do ponto de vista das teorias e ferramentas de gestão recomenda-se que as instituições policiais não somente repensem sua estrutura, mas continuem aperfeiçoando a utilização de modelos de administração estratégica, qualidade de processos e administração de recursos humanos.

Cabe aos cidadãos refletir sobre a realidade policial e agir, cada um da sua maneira, para contribuir para uma instituição policial melhor e para uma política de segurança pública que seja eficiente contra a criminalidade.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luiz Alberto Davi; NUNES JÚNIOR, Vidal Serrano. Curso de direito constitucional. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BATISTA, Anália Soria; ODELIUS, Catarina Cecília. Infra-estrutura das escolas e burnout nos professores. In: Educação: carinho e trabalho. Wanderley Codo (coordenador). Petrópolis, RJ: Vozes/Brasília: CNTE: UnB. LPT, 1999.
- BARCELLOS, Jorge Alfredo Pacheco de. As condições e a organização de trabalho dos policiais militares que executam o policiamento ostensivo: um estudo de caso na Brigada Militar de Porto Alegre/RS. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 1999.
- BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T.; GARCIA, Lenice Pereira. Investigando o burnout em professores universitários. In: Revista Eletrônica InterAção Psy. Ano 1, n.1, agosto de 2003, p.76-89.
- BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. O estado da arte do burnout no Brasil. In: Revista Eletrônica InterAção Psy. Ano 1, n.1, agosto de 2003, p.4-11. (2003b).
- BENGOCHEA, Jorge Luiz Paz; GUIMARÃES, Luiz Brenner; GOMES, Martin Luiz; ABREU, Sérgio Roberto de. A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã. In: São Paulo Perspectiva, vol.18, n.1, São Paulo Jan./Mar. 2004.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações. São Paulo: Atlas, 2003.
- BITTAR, Lorena Teixeira. O sentido do Trabalho: algumas reflexões sobre o trabalho e a crise do mundo do trabalho. São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 94 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV. Área de concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).
- BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1970.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. Comissão Especial Destinada a “Examinar todas as Questões Relacionadas à Violência e à Segurança Pública no País, que Poderá, mesmo em Meio ao Andamento de Seus Trabalhos, Oferecer Sugestões, Indicações e Elaborar Proposições Destinadas a Minimizar este Grave Problema que Aflige a Sociedade Brasileira”. (Combate à Violência). Relatório Final. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. 294p. (Série ação parlamentar; n.195).

BRASIL. CONSTITUIÇÃO. Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

BUCKLEY, Leslie B.; PETRUNIK, Michael G. Socio-demographic factors, reference groups, and the career orientations, career aspirations and career satisfaction of canadian police officers. University of Ottawa. In: American Journal of Police, Vol. XIV, n. 2, 1995. pp.107-148.

BURKE, Ronald J.; MIKKELSEN, Aslaug. Burnout, job stress and attitudes towards the use of force by Norwegian police officers. In: Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Vol. 28, n. 2. Emerald, 2005. pp.269-278.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; CRAMER, Luciana; PAULA NETTO, Alcielis de. Relações de Gênero na Polícia: A Construção das Representações Sociais do Masculino e do Feminino em uma Organização Militar. In: Anais do EnANPAD, 2001.

CARLOTTO, Mary Sandra. Burnout e o trabalho docente: considerações sobre a intervenção. In: Revista Eletrônica InterAção Psy. Ano 1, n.1, agosto de 2003, p.12-18.

CARLOTTO, Mary Sandra and CAMARA, Sheila Gonçalves. Factorial analysis of the Maslach Burnout Inventory (MBI) in a sample of teachers from private schools. Psicol. estud., Sept./Dec. 2004, vol.9, no.3, p.499-505. ISSN 1413-7372.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. v.1. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. Administração de recursos humanos. v.2. São Paulo: Pioneira, 1995.

CATANHEDE, César. Organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 1981.

CCB/PMPR. Estrutura organizacional do Comando do Corpo de Bombeiros. In: <http://www.pr.gov.br/pmpr/ccb/institucional/estrutura/index.html>. Acesso em: 22/05/2005.

CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth; BARBOSA, Sérgio Antunes; ANGELO, Ubiratan de Oliveira. Polícia e gênero e Distúrbios civis: controle e uso da força pela polícia. Rio de Janeiro: F. Bastos, 2001.

CHACTAE, Andréa Mazurok. Fardas e armas: o conflito entre o masculino e o feminino na PMPR. In: Simpósio Nacional de História. De 17 a 22 de julho de 2005. UEL. Acesso em dezembro de 2006. (<http://www.anpuh.uepg.br/xxiii-simposio/anais/textos/ANDR%C3%89A%20MAZUROK%20SCHACTAE.pdf>).

CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In: Gestão com pessoas e subjetividade. Eduardo Davel, Sylvia Constant Vergara (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. P. B; VASCONCELLOS, J. G. M. (orgs.). "Recursos" humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1995.

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. Administração. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CALAZANS, Márcia Esteves de. Mulheres no policiamento ostensivo e a perspectiva de uma segurança cidadã. *São Paulo Perspectiva.*, Jan./Mar. 2004, vol.18, no.1, p.142-150.

CODO, Wanderley. Educação: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes/Brasília: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999.

CODO, Wanderley; MIRANDA, B. S.; AINE, G. Diagnóstico Integrado do Trabalho: validação. In: Laboratório de Psicologia do Trabalho. Brasília: LPT, 2005.

CODO, Wanderley. Providências na organização do trabalho para a prevenção da LER. In: CODO, Wanderley; ALMEIDA, Maria Celeste C. G. LER: diagnóstico,

tratamento e prevenção: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1995.

CODO, Wanderley. Psicopatologia do trabalho. In: O trabalho enlouquece?: um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2004.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi. Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1993.

CODO, Wanderley; SORATTO, Lucia; VASQUES-MENEZES, Iône. Saúde Mental e Trabalho. In: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CODO, Wanderley; TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: Trabalho, Organização e Cultura. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: 1997.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Orgs.) Saúde mental & trabalho: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Anna Edith Bellico da. Auto-eficácia e burnout. In: Revista Eletrônica InterAção Psy. Ano 1, n.1, agosto de 2003, p. 34-37.

CRETELLA JÚNIOR, José. Comentários à Constituição de 1988: art. 92º a 144º. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitari, 1991. volume VI.

CRUZ, Marcus Vinicius; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Análise institucional da segurança pública: um caso de polícia no Brasil. In: Anais do EnANPAD, 2004.

DANTAS, George Felipe de Lima. A cultura ocupacional policial anglo-americana: inferências, referências, e revisão de literatura: uma visão brasileira. Brasília: NUSP - UPIS, 2005.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: Gestão com pessoas e subjetividade. _____, _____ (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001.

- DAVIS, Louis E. The design of jobs. In: Industrial relations, 6 (1) 21, 1966.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.
- DIA A DIA DA EDUCAÇÃO. Patrulha Escolar Comunitária. In: http://www.diaadiaeducacao.com.br/portals/portal/patrolhaescolar/pt_conheca.php. Acesso em: 22/05/2005.
- DINIZ, Gláucia. Mulher, trabalho e saúde mental. In: O trabalho enlouquece?: um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2004.
- FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERREIRA, Leda Leal. Apresentação. In: DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa. Produtividade e organização do trabalho na indústria. In: RAE, 20 (3), p.19-28, jul./set. 1980. Rio de Janeiro.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa; VARGAS, Nilton. Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo. São Paulo: Atlas, 1983.
- FONSECA, Candida Clara de Oliveira Pereira da. O adoecer psíquico no trabalho do professor de ensino fundamental e médio da rede pública no estado de Minas Gerais. Florianópolis: UFSC, 2001 (Dissertação apresentada ao PPG em Engenharia da Produção da UFSC, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção).
- FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; FIGHERA, Jossiele. A comunicação e a díade prazer e sofrimento no contexto organizacional. In: Anais do EnANPAD 2004. 11p.
- GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. Estatística. Londrina: EDUEL, 2002.

- HELOANI, José Roberto. Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. Preventing Employee Burnout. In: PERSONNEL. Março-Abril, 1983.
- JACQUES, Maria da Graça Corrêa. Abordagem teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. In: Psicologia & Sociedade. v. 15, n.1, p.97-116, Jan./Jun. 2003. Página: www.scielo.br/ (acesso em janeiro de 2005).
- JANOWITZ, Morris. The military in the Political Development of New Nations: na essay in comparative analysis. Chicago: The University of Chicago press, 1971.
- JESILOW, Paul; MEYER, J'ona; NAMAZZI, Nazi. Public attitudes toward the police. In: American Journal of Police, Vol. XIV, n. 2, 1995. pp.67-88.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1970.
- KELLEY, Thomas M. Mental health and prospective police professionals. In: Policing: An International Journal of Police Strategies an Management, Vol. 28, n. 1. Emerald, 2005. pp.6-29.
- KITAGAWA, Eliane. A subjetividade na administração pública: arrecadando o auditor fiscal de tributos. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da UEL/UEM. Londrina, 2005.
- LEITER, M. P., & MASLACH, C. Impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. In: Journal of Organizational Behavior, 9, 1988.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. A relação entre distúrbio mental e trabalho: evidências epidemiológicas recentes. In: O trabalho enlouquece?: um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2004.
- LOO, Robert. A typology of burnout types among police managers. In: Policing: An International Journal of Police Strategies an Management, Vol. 27, n. 2. Emerald, 2004. pp.156-165.
- MARQUES, Antônio Luiz; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; COSTA, Renata Pinal da; FERREIRA, Juliana Rodrigues. Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho

em Uma Grande Corporação de Polícia Militar. Acesso em: 13/02/2006. In: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/>.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. In: JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR. Vol. 2.99-113 (1981). Encontrado em: <http://www.rci.rutgers.edu/~sjacksox/PDF/TheMeasurementofExperiencedBurnout.pdf> (acesso em fevereiro de 2006).

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E.; LEITER, Michael P. Maslach Burnout Inventory. p.191-218. In: Evaluating Stress: a book of resources. The Scarecrow Press, Inc.Lanham, Md., & London, 1997.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Jobe Burnout. In: Annu. Rev. Psychol. 2001. 52:397-422. Acesso em fevereiro de 2006. (<http://arjournals.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.397?cookieSet=1>).

MAXIMIANO, Antônio C. A . Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. In: RAE - Revista de Administração de Empresas. jul./set. 2001. São Paulo, v.41, n.3, p.8-19.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria das organizações: evolução e crítica. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MUNIZ, Jaqueline. A crise de identidade das policias militares brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional. In: *Security and Defense Studies Review*, Vol. 1 Winter, 2001. p.177-198.

OLIVEIRA, Ana Sofia Schimidt de. Apresentação. In: DIAS NETO, Theodomiro. Policiamento Comunitário e Controle sobre a Polícia: a experiência norte-americana. Rio de Janeiro: Lumen Juris Ed., 2003, 2.ed.

- PMPR. Histórico da Polícia Militar do Paraná. In: <http://www.pr.gov.br/pmpr/index.html>. Acesso em: 22/09/2005.
- PSI (REVISTA DE PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL – UEL). A síndrome de Burnout. In: <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n15.htm>. Acesso em fevereiro de 2006.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. Teorias da Administração. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.
- ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SANDES, Wilquerson Felizardo. Diagnóstico do clima organizacional da Polícia Militar do estado do Mato Grosso. Monografia apresentada ao Departamento de Administração, da Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis (FAECC), da Universidade Federal de Mato Grosso, como requisito necessário à conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial Contemporânea. Cuiabá, MT, 2001. Acesso em janeiro de 2006. (http://www.segurancacidade.org.br/biblioteca/monografias/mt_mono/mono_mt_sandes2.pdf).
- SANTOS, Eric Carneiro dos. Etnografia do 13º. Batalhão de Polícia Militar. Dissertação para a Obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Sociais com Habilitação em Antropologia. UnB: Brasília, julho de 2001. Acesso em: janeiro de 2006. (<http://www.unb.br/ceam/nepem/banco/MonografiaEric.pdf>).
- SANTOS FILHO, Nelson Gomes dos. O Projeto Polícia Cidadã: Aplicação dos Conceitos da Administração Pública Gerencial no Nível Microorganizacional da Segurança Pública. In: Anais do EnANPAD, 2001.
- SILVA, Paulo Napoleão Nogueira da. Curso de direito constitucional. 3.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2003.
- SILVEIRA, Núbia de Mesquita, VASCONCELLOS, Silvio José Lemos, CRUZ, Leila Poitevin et al. Assessment of burnout levels in a sample of police officers. Rev. psiquiatr. Rio Gd. Sul, May/Aug. 2005, vol.27, no.2, p.159-163. ISSN 0101-8108.

- SOUZA, Edinilsa Ramos de; MINAYO, Maria Cecília de Souza. Police, risk as a profession: work-related morbidity and mortality. *Ciênc. saúde coletiva*, Oct./Dec. 2005, vol.10, no.4, p.917-928.
- TANNENBAUM, Arnold Sherwood. *Psicologia Social das Organizações do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1973.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970. 134p.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASQUES-MENEZES, Iône. *A contribuição da psicologia clínica na compreensão do Burnout: um estudo com professores*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia da UnB, Brasília, 2005.
- VASQUES-MENEZES, Iône. Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? In: *O trabalho enlouquece?: um encontro entre a clínica e o trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224p.
- VILA, Bryan. Tired cops: probable connections between fatigue and the performance, health and safety of patrol officers. University of California. In: *American Journal of Police*, Vol. XV, n. 2, 1996. pp.51-92.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

MÜLLER, Mary Stela; CORNELSEN, Julce Mary. Normas e padrões para teses, dissertações e monografias. 5. ed. atual. Londrina: Eduel, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APENDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto de Pesquisa: "A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A SAÚDE MENTAL DOS POLICIAIS MILITARES"

Pesquisador Responsável: Leonardo F. Sartori

Orientadora: Dra. Cristiane V. Cruciol

Co-orientadora: Dra. Iône Vasques-Menezes

1. Natureza da pesquisa:

Você é convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como finalidade verificar de que maneira a organização do trabalho no Batalhão de Polícia Militar pode interferir na saúde psicológica dos policiais que lá trabalham. Essa pesquisa será utilizada para uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPA - UEL, bem como formará um banco de dados sobre a Polícia Militar, que permitirá uma intervenção mais efetiva, bem como propostas de melhorias de trabalho na instituição.

2. Participantes da pesquisa:

Deverão participar todos os trabalhadores do Batalhão em estudo.

3. Participação na Pesquisa:

Nesta primeira etapa será aplicado um questionário quantitativo, denominado DIT (Diagnóstico Integrado do Trabalho), que contém cinco partes. Ele possui questões que identificam informações sobre: (a) o Trabalho; (b) o Sujeito (policial); (c) a síndrome de *Burnout*; (d) o Alcoolismo; (e) o Suicídio. Ao participar deste estudo você deve permitir ser entrevistado pelo responsável pela pesquisa e deverá responder um protocolo, composto de cinco partes, com duração máxima de uma hora. Uma entrevista, num segundo momento, com uma amostra de trabalhadores, tem a intenção de conhecer mais a respeito do trabalho desenvolvido por esta categoria. Serão sorteados, aleatoriamente, uma amostra de policiais para falarem sobre seu trabalho, nesta entrevista. Essa amostra aleatória de policiais sorteados nada tem haver com as informações coletadas no DIT. Você deverá responder a cada uma das fases conforme sua realidade. Sua participação é voluntária. Você tem a liberdade de recusar a continuar participando, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você.

3.1 As entrevistas:

As entrevistas serão marcadas com antecedência. Será pedido que você responda algumas perguntas a seu respeito, a respeito da sua relação com o trabalho e com os demais aspectos da sua vida. As entrevistas serão gravadas. Os dados serão utilizados na referida dissertação de Mestrado, bem como poderão ser usados para fins de publicação científica, ensino e encontros científicos. As fitas gravadas serão destruídas após serem tabuladas, transcritas e após não haver mais nenhuma necessidade de sua utilização ou armazenamento. Ao concordar com o presente termo, você estará aceitando ser sorteado para a participação da entrevista, podendo, a qualquer momento, recusar a continuar participando da pesquisa.

4. Confidencialidade:

Todas as informações coletadas nesta pesquisa são estritamente confidenciais, de forma que a sua identidade será preservada. Os relatos da entrevista serão identificados por código ou nomes fictícios, de forma que você não possa ser identificado.

5. Benefícios:

Ao participar desta pesquisa você terá como benefício a discussão e o detalhamento de situações que podem estar trazendo para você sofrimento. Por outro lado, espera-se que esta pesquisa nos de informações importantes sobre a dinâmica da influência entre organização do trabalho e sofrimento psíquico no trabalho policial no BPM. No futuro essas informações poderão ser usadas em benefício de outros profissionais que estejam em sofrimento causado pelo trabalho.

6. Pagamento:

Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa. E nada será pago por sua participação.

Sempre que quiser, você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com o pesquisador responsável através dos telefones: (43) 33714693 ou (43) 91134068.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

_____ Nome por extenso	_____ RG	_____ Assinatura
__/__/_____ Data e Local	_____ Pesquisador Responsável	_____ Código para Uso da Pesquisa

APENDICE B

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO DO TRABALHO

Itens a serem observados pelo pesquisador e descritos. O preenchimento dos itens deverá ser feito através da observação direta e/ou inquérito com funcionários da Instituição.

Com base no modelo utilizado por Codo (1999, p.402), as questões que deverão ser observadas para caracterizar o Batalhão, e que podem revelar contradições entre discurso e prática, são:

- Dados de identificação da unidade da Polícia Militar, onde a pesquisa está sendo realizada;
- Dados referentes à lotação dos PMs;
- Índices de absenteísmo de funcionários e esquema de substituição;
- Dados sobre incidentes críticos (nos últimos 5 anos);
- Turnos de trabalho e atendimentos prestados;
- Condições de trabalho e infra-estrutura física e de equipamentos;
- Índices de violência e criminalidade na região de atuação da instituição policial;
- Tarefas e/ou regiões de pressão e risco;
- Condições físico-ambientais, de higiene, saneamento e conservação de instalações;
- Formas de interação da Instituição com a comunidade;
- Fontes de recursos para a Instituição;
- Estruturas (cargos, hierarquias) e formas de participação no processo de planejamento e decisão nas ações policiais;
- Tarefas e Atividades realizadas por cada cargo;
- Programa de acompanhamento e avaliação do desempenho dos profissionais;
- Programa de treinamentos e desenvolvimentos de pessoal;
- Dados secundários (números de contingente, siglas, relatórios, regimentos, pesquisas já desenvolvidas);
- Cultura e Clima organizacional;
- Programas e/ou atividades de comunicação com sociedade (marketing, publicidade, verbas, autonomia, verbas, relações públicas, imprensa);
- Receptividade à pesquisa em questão.

BIBLIOGRAFIA

CODO, Wanderley (coordenador). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes / Brasília: CNTE: UnB. LPT, 1999. 432p.

APENDICE C - Roteiro de Entrevista – Projeto SM&T na PM

*Leonardo Fávero Sartori
Cristiane Vercesi Cruciol
Iône Vasques-Menezes*

O **objetivo** da entrevista é recolher informações sobre o trabalho policial. Incentivar a livre expressão do policial, para que ele expresse a realidade que lhe é importante, que demonstre suas preocupações, rotina e satisfações.

Iniciar com a expressão: “fale sobre seu trabalho!”

Conduzir a entrevista de modo a explorar mais a fala do policial, colhendo detalhes e exemplos que ilustrem a fala.

Explorar, na fala policial:

- 1) **Tarefa** que realiza;
- 2) **Cultura** do grupo de trabalho;
- 3) Trabalho **formal** e **informal**;
- 4) **Características** da categoria policial;
- 5) **Relacionamento** com Comando e entre colegas;
- 6) **Interação** com a comunidade;
- 7) **Estrutura** e **Apoio** no trabalho;
- 8) **Treinamentos** realizados;
- 9) Diferenças entre **trabalho interno** (apoio, 16%) e **externo** (rua, 84%);
- 10) **Turnos** e **Remuneração** no trabalho;
- 11) **Trabalho** complementar;
- 12) **Riscos** da profissão (nas diferentes funções);
- 13) **Gênero** na polícia (apenas 5% de mulheres na amostra)
- 14) **Ética** (corrupção) e Violência policial;
- 15) **Mudanças** no sistema de Segurança Pública;
- 16) Trabalho em **equipe**, dependência mútua;
- 17) Sobre **equipamento** de trabalho.

No decorrer da entrevista, em pontos que não estejam claros, pedir para o policial “explicar melhor” um ou outro ponto. Se for o caso, pedir para “qualificar” a situação (boa, razoável, ruim,...).

ANEXO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
DIAGNÓSTICO INTEGRADO DO TRABALHO (DIT)
Título da Pesquisa: "A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A SAÚDE MENTAL DOS
POLICIAIS MILITARES"

Pesquisador Responsável / Mestrando: Leonardo Fávero Sartori

Orientadora: Dra. Cristiane Vercesi Cruciol

Co-orientadora: Dra. Iône Vasques-Menezes

1. Natureza da pesquisa

Você é convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como finalidade verificar de que maneira a organização do trabalho no Batalhão de Polícia Militar pode interferir na saúde psicológica dos policiais que lá trabalham. Essa pesquisa será utilizada para uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPA - UEL, bem como formará um banco de dados sobre a Polícia Militar, que permitirá uma intervenção mais efetiva, bem como propostas de melhorias de trabalho na instituição.

2. Participantes da pesquisa

Deverão participar da pesquisa todos os trabalhadores do Batalhão em estudo.

3. Participação na Pesquisa

Ao participar deste estudo você deve permitir ser entrevistado pelo responsável pela pesquisa e deverá responder um protocolo, composto de cinco partes, com duração máxima de uma hora. Uma entrevista, num segundo momento, com uma amostra de trabalhadores, tem a intenção de conhecer mais a respeito do trabalho desenvolvido por esta categoria. Você deverá responder a cada uma das fases conforme sua realidade. Sua participação é voluntária. Você tem a liberdade de recusar a continuar participando, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você.

3.1 As entrevistas

As entrevistas serão marcadas com antecedência. Será pedido que você responda algumas perguntas a seu respeito, a respeito da sua relação com o trabalho e com os demais aspectos da sua vida. As entrevistas serão gravadas. Os dados serão utilizados na referida dissertação de Mestrado, bem como poderão ser usados para fins de publicação científica, ensino e encontros científicos.

4. Confidencialidade

Todas as informações coletadas nesta pesquisa são estritamente confidenciais, de forma que a sua identidade será preservada. Os relatos da entrevista serão identificados por código ou nomes fictícios, de forma que você não possa ser identificado.

5. Benefícios

Ao participar desta pesquisa você terá como benefício a discussão e o detalhamento de situações que podem estar trazendo para você sofrimento. Por outro lado, espera-se que esta pesquisa nos de informações importantes sobre a dinâmica da influência entre organização do trabalho e sofrimento psíquico no trabalho policial no BPM. No futuro essas informações poderão ser usadas em benefício de outros profissionais que estejam em sofrimento causado pelo trabalho.

6. Pagamento

Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa. E nada será pago por sua participação.

Sempre que quiser, você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com o pesquisador responsável através dos telefones: (43) 33714693 ou (43) 91134068; e pelo e-mail: leonardo@laser.com.br

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

Nome por extenso

Data e Local

Assinatura

Leonardo Fávero Sartori
Pesquisador Responsável

RG

Código (Para uso da pesquisa)

