Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas Polícias Militares brasileiras

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E CIDADANIA
Secretaria Nacional de Segurança Pública

Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas Polícias Militares brasileiras

MJ
Brasília, DF
2016

Presidente da República Interino
Michel Temer

Ministro da Justiça
Alexandre de Moraes

Secretário Executivo
José Levi Mello do Amaral Junior

Secretário Nacional de Segurança Pública
Celso Perioli

Departamento de Ensino, Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública
Rogério Bernardes Carneiro

Diretora Nacional do Projeto BRA/04/029
Beatriz Cruz da Silva

Coordenadora Nacional do Projeto BRA/04/029
Ângela Cristina Rodrigues

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E CIDADANIA
Secretaria Nacional de Segurança Pública

Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas Polícias Militares brasileiras

MJ
Brasília, DF
2016

Ministério da Justiça e Cidadania
Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP
Departamento de Ensino, Pesquisa, Análise de Informação
e Desenvolvimento de Pessoal – DEPAID
Coordenação do Programa de Qualidade de Vida para Profissionais de Segurança Pública
Esplanada dos Ministérios, Bloco T, Anexo II, 5º andar, sala 523
Brasília, DF, CEP 70064-900

2016 © Secretaria Nacional de Segurança Pública

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que seja citada a fonte e não seja para venda ou qualquer fim comercial.

ISBN: 978-85-5506-053
Tiragem: 2.000 Exemplares
Impresso no Brasil

EDIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO
Ministério da Justiça e Cidadania/Secretaria Nacional de Segurança Pública

EQUIPE RESPONSÁVEL
Davi Mamblona Marques Romão (coordenação)
Deborah Correia de Freitas
Ellen Marcia Lopes Santos de Carvalho
Helvécio Fraga dos Santos
Letícia de Sousa Moreira
Maria do Socorro Paiva Sebben
Marco Vinicios Carvalho Bandeira
Paloma Gonçalves Rezende
Sandra Fabri
Scheilla Cardoso Pereira de Andrade
Wilquerson Felizardo Sandes

CONSULTORA
Sônia Regina Pereira Fernandes

PROJETO GRÁFICO
Aline Piazzi e Gustavo Gontijo

DIAGRAMAÇÃO
Aline Piazzi

355.133
H633a

Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida : um estudo nas polícias militares brasileiras / coordenação, David Mamblona Marques Romão ... [et al.]. – Brasília : Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016.
132p. : il. color

ISBN : 978-85-5506-053

1. Polícia militar – Brasil. 2. Comportamento organizacional – pesquisa. 3. Qualidade de vida – pesquisa. 4. Política de segurança. I. Romão, David Mamblona Marques, coord. II. Brasil. Ministério da Justiça e Cidadania. Secretaria de Reforma do Judiciário.

CDD

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Ministério da Justiça e Cidadania

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO		7
1	INTRODUÇÃO: A DEMANDA E O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	13
1.1	A ESTRUTURA DA PESQUISA	14
1.2	ESTUDO TEÓRICO-CONCEITUAL	15
1.3	ESTUDO EMPÍRICO: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	15
1.4	ESTUDO EMPÍRICO: DIAGNÓSTICO AMPLIADO	17
2	CULTURA, VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E SUAS IMPLICAÇÕES NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL	25
2.1	PODER E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES – O SEU PAPEL NA REGULAÇÃO COMPORTAMENTAL	27
2.2	A HIERARQUIA E SEUS REFLEXOS NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.3	SAÚDE, QUALIDADE DE VIDA E CULTURA ORGANIZACIONAL	31
3	ESTUDO QUALITATIVO: A HIERARQUIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS POLÍCIAS MILITARES BRASILEIRAS	39
3.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	39
3.2	O PAPEL DA HIERARQUIA NO COTIDIANO DE TRABALHO	41
3.3	O PROCESSO DE ACULTURAÇÃO: A FORMAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR	44
3.4	A ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR: ALGUMAS PERCEPÇÕES	47
3.5	APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO DISCIPLINAR	50
3.6	A VISÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O PAPEL DAS CORREGEDORIAS E OUVIDORIAS	50
3.7	CONSIDERAÇÕES	52

4 ESTUDO QUANTITATIVO: O PAPEL DAS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS NA QUALIDADE DE VIDA DOS POLICIAIS MILITARES 57

4.1 PARTICIPANTES, PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL 57

4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO 65

4.3 RELAÇÕES DE PODER, AS PRÁTICAS DISCIPLINARES E OS VALORES ORGANIZACIONAIS 71

4.4 RELAÇÕES COM COLEGAS, SUBORDINADOS E SUPERIORES 76

4.5 RELAÇÕES DE GÊNERO 79

4.6 PUNIÇÕES: a visão dos participantes 82

4.7 ASPECTOS PSICOSSOCIAIS 86

4.8 SATISFAÇÃO COM A CORPORAÇÃO 91

5 COMENTÁRIOS FINAIS E RECOMENDAÇÕES 95

5.1 RECOMENDAÇÕES 100

REFERÊNCIAS 105

ANEXO 1 113

ANEXO 2 116

ANEXO 3 129

ANEXO 4 131

APRESENTAÇÃO

A Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) do Ministério da Justiça e Cidadania iniciou, em 2008, o Programa Qualidade de Vida para Profissionais de Segurança Pública, concebido a partir dos princípios e metas do Sistema Único de Segurança Pública – SUSP. O Programa faz parte da política de Valorização Profissional da Senasp e tem por objetivo planejar, implementar, monitorar e avaliar políticas permanentes, em caráter educativo, preventivo e reparador, nas áreas de saúde física e mental, suporte ao profissional, gestão de pessoas e fortalecimento da imagem institucional.

O Programa foi institucionalizado por meio da Instrução Normativa GAB/MJC nº 01, de 26 de fevereiro de 2010, documento este construído coletivamente, com a participação de gestores estaduais de saúde das instituições de todos os Estados da federação, além de participantes da Polícia Federal e da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. O documento dispõe sobre as diretrizes do Programa Nacional, visando fomentar, nas unidades federativas que aderirem voluntariamente, ações preventivas e integradas, de forma a prevenir adoecimentos e promover melhores condições de vida e de trabalho entre esses indivíduos.

As ações do Programa Qualidade de Vida se materializam por meio da interlocução com as instituições estaduais de segurança pública, pelo repasse de recursos e celebração de convênios para implementação de projetos específicos na área, além da edição de normas, diretrizes e realização de pesquisas relacionadas à área de qualidade de vida, saúde e valorização profissional.

Especificamente para a elaboração de pesquisas, foi efetivada uma importante parceria entre o Ministério da Justiça e Cidadania e o Programa para o Desenvolvimento das Nações Unidas – PNUD, por meio do acordo de cooperação técnica Projeto Segurança Cidadã. O Projeto Segurança Cidadã tem por metas formular políticas públicas, implementar ações e estratégias para prevenção da violência e criminalidade, e garantir a inclusão social e a igualdade de oportunidades.

Por meio do Projeto Segurança Cidadã foram realizadas pesquisas, dentre as quais

cabe mencionar a elaboração do Guia de Qualidade de Vida, realizada no ano de 2010[1]. Este material se tornou uma referência para os profissionais que atuam nas instituições de segurança pública, na medida em que descreve ações referenciais relacionadas à saúde e qualidade de vida, bem como indica projetos específicos da área.

Em 2014, de forma a dar continuidade à implementação de diretrizes para uma política de valorização do profissional de segurança pública e, considerando estudos realizados por Cano e Duarte (2013) e Minayo (2011), o Programa Qualidade de Vida propôs a realização da presente pesquisa. Também em parceria com o PNUD, este trabalho teve como finalidade analisar os aspectos da hierarquia e da disciplina na cultura das Polícias Militares e seus reflexos na saúde dos profissionais. O objetivo inicial era compreender de que forma as relações hierárquicas se dão no cotidiano das Polícias Militares brasileiras e de que forma elas afetam a qualidade de vida dos profissionais da área. Pretendeu-se averiguar qual o impacto que as relações hierárquicas têm sobre o bem-estar e a saúde, tanto física quanto mental, dos policiais militares, especificamente.

Para estruturação da pesquisa, em um primeiro momento foi realizado um estudo teórico-conceitual, por intermédio de revisões da literatura tanto nacional quanto internacional. O objetivo foi caracterizar os elementos básicos da cultura organizacional e seus valores, em especial a hierarquia, e suas repercussões sobre os trabalhadores dentro e fora das organizações, bem como discutir tais aspectos, considerando pesquisas já realizadas com o grupo profissional de policiais.

Em seguida, objetivando obter um conhecimento mais aprofundado sobre a realidade específica para planejar o diagnóstico, realizou-se um estudo de natureza qualitativa. Assim, foram realizadas entrevistas e grupos focais com oficiais e praças, na tentativa de buscar apreender as percepções dos integrantes e subsidiar o planejamento do estudo on-line – diagnóstico ampliado.

Por fim, o estudo ampliado teve como objetivos centrais: a) realizar um levantamento, envolvendo todo o território nacional, com vistas a identificar os valores culturais e as práticas organizacionais que sustentam o modelo disciplinar e hierárquico das Polícias Militares; b) descrever as possíveis relações entre os aspectos culturais e a dinâmica da organização, apresentando aspectos vinculados aos afastamentos por motivo de saúde e à qualidade de vida dos profissionais envolvidos.

A etapa da pesquisa de natureza on-line possibilitou uma coleta de dados em larga escala com um elevado padrão de qualidade. Assim, foi utilizada uma base de dados com endereços eletrônicos de policiais militares em todas as unidades da Federação que participaram dos cursos na modalidade EAD, oferecidos pela Senasp/MJC. Os dados foram coletados através do Programa Survey Monkey e analisados através do Programa Software Package for Social Sciences (SPSS) para Windows. As análises foram realizadas com vistas a atender aos objetivos da pesquisa, em especial, compreender os aspectos

1. Outras pesquisas realizadas e publicadas: Perfil dos Cargos das Instituições Estaduais de Segurança Pública: Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências; Mulheres na Segurança Pública; Sistema de Monitoramento de Políticas de Valorização Profissional para Operadores de Segurança Pública; Política de Pessoal dos Profissionais de Segurança Pública que Atuam na Faixa de Fronteira Brasileira.

que envolvem as relações hierárquicas nas Polícias Militares Brasileiras e as suas implicações na qualidade de vida dos integrantes.

Os resultados dessa etapa do estudo empírico propiciaram informações e um conhecimento mais aprofundado da realidade nas Polícias Militares, que focaliza o papel das relações hierárquicas na qualidade de vida dos profissionais.

Finalmente, os resultados de todas as etapas foram analisados em conjunto, conduzindo a recomendações que podem propiciar as formulações de políticas públicas para os profissionais policiais militares.

É importante salientar que, apesar do objetivo principal da pesquisa ter sido a análise das relações hierárquicas nas Polícias Militares brasileiras e suas possíveis repercussões na saúde e na qualidade de vida, com vista a oferecer subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas, inevitavelmente ao longo da investigação outros aspectos surgiram e precisaram ser agregados à análise de forma a permitir uma melhor compreensão deste contexto organizacional. Neste sentido, foram incorporados aspectos vinculados às relações de gênero, condições de trabalho, atuação dos órgãos de controle, e outros aspectos ligados ao clima e à cultura organizacional.

Finalmente, é necessário salientar que tanto a hierarquia como a disciplina são elementos fundantes em qualquer forma de organização do trabalho. Contudo, devemos também considerar as especificidades próprias da hierarquia e da disciplina tais como são preconizadas e exercidas nos contextos militares, o que acarreta efeitos nos profissionais e nas dinâmicas organizacionais. Assim, torna-se necessário entender este processo específico para que seja possível adotar políticas e práticas que focalizem a qualidade de vida nas Polícias Militares brasileiras.

1

1 INTRODUÇÃO: A DEMANDA E O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Na atualidade, a maior parte do tempo dos indivíduos adultos é dedicada ao ambiente de trabalho. Assim, o trabalho exerce alta centralidade na vida das pessoas, sendo responsável pela construção de sentidos e significados que ultrapassam os limites físicos das organizações, impactando diretamente diversas esferas da vida, como a saúde e a qualidade de vida.

Tradicionalmente, a relação entre trabalho, saúde e qualidade de vida do trabalhador vem sendo avaliada a partir de uma perspectiva negativa, que enfatiza os malefícios que o trabalho pode gerar ao indivíduo, acarretando processos de adoecimento e mal-estar (ÁLVARO-ESTRAMIANA, 2006; ARGOLO, ARAÚJO, 2004; DIENER, 1984; FERREIRA, SOUZA, SILVA, 2012; SANTOS, 2008; WRIGHT, 2003).

Nesta perspectiva, sabe-se que a cultura e a dinâmica das organizações têm sérias implicações sobre os fenômenos comportamentais, inclusive, sobre a saúde e qualidade de vida dos seus integrantes. Considerando os resultados de pesquisas que exploram essa vertente, bem como os resultados dos estudos realizados por Cano e Duarte (2013) e Minayo (2011) no segmento de segurança pública, o Departamento de Ensino, Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal (Depaid), da Senasp/MJC, através do Programa de Qualidade de Vida, que tem o papel de propor diretrizes e políticas para os profissionais de segurança pública focalizando a melhoria da qualidade de vida, reconheceu a necessidade de analisar os aspectos da hierarquia e da disciplina na cultura das polícias militares e seus reflexos na saúde. Assim, o Programa de Qualidade de Vida, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), propôs a realização da presente pesquisa sobre as relações hierárquicas nas Polícias Militares brasileiras e suas repercussões na saúde e qualidade de vida dos profissionais envolvidos.

A análise dessa realidade deverá contribuir para o estabelecimento de diretrizes e políticas públicas para esse segmento profissional. Nessa perspectiva, analisou-se as relações hierárquicas nas Polícias Militares Brasileiras e suas possíveis repercussões sobre a saúde e a qualidade de vida com vista a oferecer subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas para este segmento ocupacional.

De forma específica, a pesquisa teve os seguintes objetivos:

1. Realizar um levantamento bibliográfico (revisão) sobre a temática com a sua respectiva sistematização;
2. Realizar um diagnóstico sobre os aspectos que envolvem a cultura e a dinâmica das Polícias Militares visando a uma melhor apropriação dessa realidade e a estruturação de um amplo diagnóstico;
3. Realizar um levantamento, envolvendo todo o território nacional, com vistas a identificar os valores culturais e as práticas organizacionais que sustentam o modelo disciplinar e hierárquico das Polícias Militares;
4. Descrever as possíveis relações entre os aspectos culturais e a dinâmica organizacional com os indicadores de afastamento e qualidade de vida dos profissionais envolvidos.

1.1
A ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada em três etapas interligadas, podendo ser caracterizadas como: a) de natureza teórico-conceitual compreendendo uma ampla revisão de literatura sobre a temática; b) estudo empírico de natureza qualitativa, envolvendo uma imersão da pesquisadora no universo das Polícias Militares com vistas a uma melhor compreensão dessa realidade e a busca de subsídios para o desenvolvimento da etapa subsequente da pesquisa; c) estudo empírico de natureza quantitativa, abrangendo os integrantes das Corporações de todo o território nacional visando capturar informações e percepções sobre as condições de trabalho, ambiência organizacional, valores e práticas organizacionais, aspectos da saúde e qualidade de vida dos integrantes para melhor caracterizar esse contexto. De forma complementar, realizou-se entrevistas com profissionais da área de saúde.

As etapas da pesquisa estão mais detalhadamente descritas a seguir.

1.2
ESTUDO TEÓRICO-CONCEITUAL

Consistiu de uma ampla revisão da literatura nacional e internacional sobre a temática, através de estudos que lidam com cultura, valores e práticas organizacionais. Também, foi realizada uma revisão de estudos específicos a respeito deste segmento profissional e sobre a legislação pertinente às Policias Militares. Foi dada, ainda, atenção especial às investigações que lidam com trabalho e saúde (estresse, *burnout* - síndrome do esgotamento e outros) entre policiais militares.

Posteriormente, os elementos de natureza teórico-conceitual foram sistematizados e estão apresentados sob a forma de um capítulo, denominado "Cultura, valores e práticas organizacionais - suas implicações na dinâmica organizacional".

1.3
ESTUDO EMPÍRICO: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Nesta etapa, pretendeu-se obter uma melhor compreensão da dinâmica organizacional, de forma específica, sobre os aspectos que envolvem a hierarquia e a disciplina nos contextos das Polícias Militares. Assim, os resultados desta etapa subsidiaram a etapa seguinte da investigação.

As estratégias metodológicas foram escolhidas de acordo com os objetivos propostos para esta etapa do estudo, que teve como finalidade conhecer os elementos culturais e a dinâmica organizacional das Corporações.

É um estudo caracterizado como descritivo e transversal. Essa etapa da investigação foi considerada como de natureza exploratória e envolveu estratégias de coleta de dados do tipo qualitativa e presencial, através da realização de entrevistas semiestruturadas e de grupos focais.

As entrevistas foram individuais, realizadas com uma amostra de 30 profissionais, praças e oficiais, das Polícias Militares pesquisadas nesta fase do estudo.

Os grupos focais foram realizados em decorrência da natureza do fenômeno investigado e do caráter exploratório dessa investigação, cuja pretensão, através das vivências dos participantes no cotidiano organizacional, era obter um melhor entendimento sobre as questões que envolvem a hierarquia, a disciplina e seus reflexos na saúde.

Segundo Morgan (1997), o grupo focal para a pesquisa diagnóstica é uma técnica que possibilita que a coleta de dados seja feita por meio das interações grupais ao se discutir tópicos especiais sugeridos pelo pesquisador. Como técnica, ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. Aliado a esse aspecto, há de se considerar que as crenças, valores e sentimentos são explicitados

com maior facilidade com este tipo de estratégia metodológica. Além desses aspectos, estes grupos tiveram como objetivos subsidiários a validação das informações obtidas nas entrevistas individuais, bem como a complementação das informações (DIAS, 2000; WESTPHAL; BÓGUS; FARIA, 1996).

O estudo assegurou completo anonimato aos seus participantes e a confidencialidade das informações.

- PARTICIPANTES

Os participantes são oriundos de Polícias Militares de três unidades federativas, distribuídos equitativamente. A escolha destas três corporações obedeceu aos seguintes critérios: pertencerem a diferentes regiões do país, de modo a indicar possíveis diferenças regionais; possuírem diferentes tamanhos de efetivo, também para que esta variável pudesse estar refletida nos dados; e apresentarem facilidade de acesso institucional. Já a escolha dos profissionais participantes obedeceu critérios previamente definidos de proporcionalidade entre oficiais e praças; e, também, contemplou as atividades dos participantes: administrativa, operacional e especializada[1].

Quanto à formação dos grupos, esta atendeu ao critério da homogeneidade, e, assim, em cada localidade, realizou-se um grupo com praças e outro com oficiais. Esta decisão foi alicerçada na necessidade de evitar, ao máximo, a interferência da hierarquia nos processos grupais e a contaminação das informações decorrentes desse processo. A participação média, conforme previsto, foi de 7 (sete) integrantes por grupo. No total, participaram desta etapa da pesquisa (entrevistas e grupos) 87 policiais, distribuídos em três Polícias Militares de Unidades Federativas distintas.

- COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados nas Corporações de três unidades federativas, sendo que as entrevistas e os grupos focais foram realizados nas próprias Corporações dos participantes.

- INSTRUMENTOS

Foram utilizados três instrumentos para coleta de dados do trabalho de campo:

- ✓ Entrevista (Anexo 1)

1. A fim de preservar a identidade dos participantes, não indicaremos seus nomes nem as instituições às quais pertencem.

Utilizou-se um roteiro de entrevista com quatorze itens, visando obter informações sobre: a) percepção sobre a atuação da Corporação na sociedade; b) formação militar e suas contribuições para o modelo hierárquico da corporação; c) normas, regulamentos e práticas institucionais relacionadas com a disciplina; d) cumprimento ao regulamento disciplinar e de outras normas relacionadas à ética profissional; e) aplicação das normas disciplinares pelos superiores; f) natureza-tipo de punições adotadas na Corporação; g) constrangimentos e/ou punições arbitrárias aplicadas ao integrante (entrevistado); h) comportamentos usuais dos membros da Corporação quando um colega é punido injustamente; i) existência de transparência e direito à ampla defesa; j) papéis da Corregedoria e Ouvidoria nas Corporações e o grau de confiança quanto à sua atuação; k) impacto das relações hierárquicas e da disciplina na saúde e qualidade de vida dos profissionais da corporação; l) percepção sobre os reflexos do trabalho do policial na família.

- ✓ Roteiro Grupo Focal

  Roteiro para realização dos grupos focais, contendo quatro eixos orientadores e questões associadas sobre: cultura organizacional da polícia militar; processo de aculturação; regulação e manutenção da disciplina; hierarquia, disciplina, saúde e qualidade de vida.

- ✓ Questionário para caracterização sócio-demográfica dos participantes do grupo focal

– ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram organizados e analisados considerando os objetivos do diagnóstico e a posição hierárquica do participante na Corporação: oficiais e praças. As informações foram sistematizadas e estruturadas por categorias e eixos temáticos, coerentes com o roteiro da entrevista e do grupo focal, com vistas à compreensão dos fenômenos evidenciados, bem como da demanda formulada pela Senasp/MJC.

1.4
ESTUDO EMPÍRICO: DIAGNÓSTICO AMPLIADO

A partir dos resultados preliminares identificados através do estudo teórico, das entrevistas e dos grupos focais, utilizando a tecnologia do *survey on-line*, propôs-se a realização de um diagnóstico ampliado, de natureza quantitativa, para todo o território nacional. Nesta etapa, buscou-se caracterizar, com maior representatividade, questões

relacionadas aos valores e práticas disciplinares que sustentam o modelo hierárquico das polícias militares no Brasil, avaliando suas implicações em aspectos diversos da vivência de policiais militares de diferentes níveis hierárquicos, como, por exemplo, os impactos na sua qualidade de vida, saúde, relações familiares, entre outros. É importante ressaltar que a participação foi voluntária e sem identificação em nenhum momento da pesquisa. Desta forma, foi garantido aos participantes total sigilo e anonimato.

Paralelamente, foram realizadas entrevistas em Corregedorias e em Ouvidorias de Polícias Militares em duas unidades da Federação com vistas a enriquecer as informações sobre os processos/queixas que envolvem os profissionais que integram as Corporações. De forma complementar, objetivando entender os aspectos que envolvem a saúde e a qualidade de vida dos policiais militares, foram entrevistados profissionais de saúde dessas unidades.

COLETA DE DADOS

A decisão inicial pela utilização da pesquisa de natureza *on-line* foi da Senasp/Depaid, o que possibilitou uma coleta de dados em larga escala, com um elevado padrão de qualidade, dentro de um custo acessível. Essa preocupação acompanha a tendência atual nas Ciências Sociais que vem gerando um conjunto de estudos através de distintas aplicações de pesquisas do tipo *survey on-line*. Neste sentido, a popularização do acesso à *internet* faz com que essa modalidade de coleta de dados se mostre cada vez mais importante e atrativa, possibilitando alcançar os participantes em diversas localidades do país de forma simultânea (Shin, Jonhson & Rao, 2011).

Para a presente pesquisa, foi utilizada uma base de dados com endereços eletrônicos de policiais militares de todas as unidades da federação que participaram dos cursos na modalidade EAD, oferecidos pela Senasp/MJC. Foram disponibilizados 429.961 questionários, utilizando-se do *mailing* da Plataforma da Rede Nacional de Educação à Distância da Senasp. Essa coleta de dados ocorreu no período de 13 a 20/11/14. Dos questionários distribuídos, o retorno de questionários 100% respondidos foi de 3,8%, equivalendo a 16.054.

PARTICIPANTES

Inicialmente, planejou-se realizar uma amostragem estratificada e probabilística dos participantes da pesquisa. Entretanto, dois aspectos influenciaram a mudança quanto ao procedimento metodológico de amostragem. Em primeiro lugar, verificou-se que, apesar da sua extensão, o banco de dados disponibilizado pela Senasp não incorporava todo o efetivo de policiais militares do Brasil, mas apenas aqueles que haviam realizado algum curso na modalidade EAD. Em seguida, observou-se que a base de da-

dos com endereços eletrônicos, embora contemplasse policiais de todas as Unidades da Federação, não continha as informações sobre as características socioprofissionais, por exemplo, a posição hierárquica na Corporação.

Nesse sentido, não foi possível estabelecer critérios que sustentassem a seleção dos participantes que representassem proporcionalmente as características socioprofissionais da população em foco, de modo a garantir a seleção de uma amostra através de estratificação probabilística.

Então, após análise das características psicométricas do banco de dados da pesquisa, adotou-se outro procedimento metodológico para escolha dos participantes, de forma a evitar perda de qualidade. Considerando os objetivos da pesquisa, a taxa de retorno, a sua distribuição por Unidade da Federação e a necessidade de estratificação da base de dados nos segmentos de oficiais e praças para fins de análise, decidiu-se incluir todos os participantes (respondentes) no estudo.

É importante mencionar, ainda, que os policiais que compuseram esta amostra possuem algumas características peculiares que poderiam diferenciá-los da população total de policiais militares, como a afinidade com recursos tecnológicos para realização de cursos EAD, interesse na temática abordada pela pesquisa, entre outros aspectos. Deve-se ressaltar que a participação foi voluntária, sendo caracterizada como amostra de conveniência, uma vez que os participantes não foram selecionados de forma aleatória.

Finalmente, embora seja caracterizada como uma amostra de conveniência, cabe salientar que o tamanho da amostra utilizada, bem como a sua distribuição pelas unidades federativas e pelas posições hierárquicas (oficiais e praças) nas Corporações, oferecem credibilidade para os resultados apresentados e considerações/recomendações que emergiram da pesquisa.

INSTRUMENTO

- ✓ Questionário *On-line* (Anexo 2)

Foi elaborado a partir dos dados e informações oriundos das Etapas – 1 e 2 da pesquisa.

Inicialmente, foi submetido à equipe técnica do Programa de Qualidade de Vida da Senasp/Depaid, que teve uma efetiva participação, realizando um conjunto de modificações com vistas a uma melhor aproximação dos itens do instrumento ao segmento profissional em foco e aos contextos das Corporações. Posteriormente, realizou-se um estudo piloto objetivando ajustes da redação das questões e a adequação ao Programa *Survey Monkey*.

O instrumento na sua versão final está estruturado em quatro partes, com 25 questões, contemplando os seguintes elementos: a) caracterização socioprofissional; b) condições de trabalho; c) ambiente de trabalho; d) aspectos psicossociais.

É importante mencionar que a quase totalidade das questões/itens foi elaborada especificamente para esse estudo, exceto os 25 itens que integram a escala do Inventário de Perfis e Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004). Assim, como elemento de avaliação sobre Ambiente de Trabalho (parte-III), adotou-se quatro fatores dessa escala: a) conformidade - avaliando os limites das ações organizacionais e dos comportamentos dos seus membros que priorizam o respeito às regras e modelos de comportamentos; b) bem-estar - avaliando se a organização está preocupada com a satisfação e a qualidade de vida dos seus integrantes; c) tradição - avaliando se a organização está preocupada com a preservação e o respeito aos costumes e práticas consagradas; d) preocupação com a coletividade - avaliando o relacionamento cotidiano dos integrantes com a comunidade.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados através do Programa *Survey Monkey*. Em seguida, realizou-se a migração desses dados para o *Programa Software Package for Social Sciences (SPSS)* para Windows na versão 21, onde foram organizados e analisados.

As análises foram realizadas com vistas a atender aos objetivos da pesquisa, tendo como foco central as relações hierárquicas e a qualidade de vida dos policiais militares no Brasil. Desta maneira, os dados de policiais de diferentes segmentos hierárquicos (oficiais e praças) foram confrontados ao longo de todo o processo de análise.

Nessa direção, a análise de dados contemplou dois momentos: a) preparatório – onde todas as variáveis foram analisadas visando observar a distribuição; b) análise propriamente dita (final) com o conjunto de respondentes das Corporações (total) estratificada por segmento hierárquico – oficiais e praças.

O quadro exposto a seguir apresenta uma síntese dos principais objetivos e das análises realizadas nesta etapa do estudo.

FIGURA 1:

QUADRO: SÍNTESE DOS PRINCIPAIS OBJETIVOS E ANÁLISES REALIZADAS

Objetivos	Análises
• Descrever os dados sociodemográficos e profissionais dos participantes da amostra, de forma global por segmento hierárquico	✓ Análises descritivas (moda, média, desvio padrão, frequência absoluta e relativa)
• Comparar as percepções sobre as relações de poder, as práticas disciplinares e os valores organizacionais entre os diferentes segmentos hierárquicos (praça e oficial)	✓ Análises descritivas (moda, média, desvio padrão, frequência absoluta e relativa) ✓ Análise Fatorial ✓ ANOVA
• Comparar as características de punição recebidas (justa/injusta, tipo, direito à defesa) entre os diferentes postos hierárquicos • Avaliar as possíveis diferenças entre os segmentos hierárquicos (praça e oficial) em relação aos aspectos psicossociais (afastamentos, sintomas de adoecimento, relação família-lazer-trabalho) • Verificar os aspectos que interferem no nível de satisfação dos policiais (praça e oficial)	✓ Análises descritivas (frequência relativa)

2

2 CULTURA, VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E SUAS IMPLICAÇÕES NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o elemento fundamental para a compreensão dos diversos fenômenos do comportamento organizacional. Deste modo, aproximar-se da cultura de uma dada organização implica em identificar os principais valores que norteiam as ações dos seus membros, visando melhor abarcar essa realidade. Assim, partindo desta identificação, torna-se possível realizar intervenções nos aspectos necessários com vistas a modificações na dinâmica organizacional.

Trata-se de um fenômeno complexo que, embora possa ser representado a partir de artefatos simbólicos, é prioritariamente definido a partir de sua dimensão subjetiva, a qual engloba padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas que são sustentados, transmitidos e transformados por meio da interação social, influenciando e sendo influenciados pelos indivíduos e grupos que compõem a organização (FLEURY, 1987; SARAIVA, 2002). Nesse sentido, pode-se salientar que a cultura de uma organização se fortalece a partir de uma dinâmica informal e sutil, que aprova, coíbe, recompensa ou pune comportamentos, formando um sistema de significados que mobilizam os membros da organização a direcionarem suas ações (SARAIVA, 2002).

Merece destacar que a construção da cultura organizacional é pautada em um processo histórico de trocas de experiências entre os membros que compartilham, ao longo do processo de trabalho, os valores e crenças a respeito de como as atividades devem ser realizadas (FLEURY, 1987; BATITUCCI, 2013). Assim, são desenvolvidos padrões coletivos, peculiares a cada organização, que formam a sua identidade particular e têm como função principal moldar e homogeneizar condutas, formas de pensar, de agir e de sentir dentro de um contexto organizacional específico.

É importante mencionar que, desde os primórdios da sua concepção, a *cultura organizacional* tem inspirado diversos autores a proporem modelos que explicitem os principais aspectos desse construto, de forma a caracterizar o modo de funcionamento de cada organização. Dentre estes modelos, ganha destaque o de Hofstede (1994 apud PIRES; MACÊDO, 2006), que considera a relação que se estabelece entre a cultura de diversos países, inclusive do Brasil, e a formação da cultura organizacional. Dentre os aspectos da

cultura geral, Hofstede (1994 apud PIRES; MACÊDO, 2006) pontua seis fatores principais: 1) se a orientação para resultados é de curto ou de longo prazo; 2) se a orientação é mais individualista ou mais coletivista; 3) se as características são mais predominantemente associadas à masculinidade ou à feminilidade; 4) se a sua orientação é voltada para evitar incertezas ou assumir riscos; 5) se a distância de poder é alta ou baixa; 6) se as normas gerais são mais restritas ou mais indulgentes. Quanto à cultura organizacional, o autor propõe a sua análise através dos seguintes fatores: 1) orientação para processos ou para resultados; 2) orientação para o trabalhador ou para o trabalho; 3) orientação profissional ou paternalista; 4) configuração de um sistema aberto ou fechado; 5) presença de controles rígidos ou brandos; 6) presença de normas e pragmatismo.

Considera-se que esses fatores se manifestam na organização de diferentes formas. Segundo Shein (1984), estas formas de manifestação podem ser classificadas em três níveis principais. O nível mais superficial seria o dos artefatos visíveis, que engloba o ambiente físico da organização, sua arquitetura, layout, vestimenta, documentos, entre outros. Em uma esfera intermediária, encontra-se o nível dos valores manifestos, que representam as justificativas explícitas dadas pelas pessoas sobre os motivos que explicam a forma como se comportam. Por fim, os pressupostos cognitivos são gradualmente absorvidos pelos grupos e constituem o nível mais profundo da cultura organizacional, assim representando a razão pela qual os profissionais de uma organização se comportam de maneira singular.

As organizações que podem ser avaliadas como detentoras de 'fortes culturas' são as que apresentam ampla aceitação e reprodução dos padrões de comportamentos estabelecidos para todos os níveis organizacionais. Nessa direção, pode-se considerar que a cultura de organizações policiais se enquadra nesta perspectiva, uma vez que revela características comuns, facilmente identificáveis e reproduzíveis em diferentes agências e segmentos. Nesse sentido, Paoline (2003) ressalta que a cultura policial se expressa tanto na dimensão organizacional, quanto na ocupacional, sendo vista como um conjunto de valores, atitudes e regulamentações que são sistematicamente compartilhadas, bem como orientam a administração das tensões criadas pela natureza específica do trabalho policial e pelas práticas organizacionais.

Existem diversas análises sobre a cultura de organizações policiais militares, tanto de pesquisadores nacionais como internacionais (MUNIZ, 1999; MONET, 2001; PAOLINE, 2003; KING, 2005; MARTINS, 2006; RODRIGUES, 2010; SHANE, 2010a; 2010b; BATITUCCI, 2013; BEZERRA et al, 2013), que enfatizam que, dentre as peculiaridades mais significativas destas organizações, está a forma como as relações de poder se estabelecem, gerando alto nível de burocracia e autoritarismo. Tais características peculiares podem ser observadas no ambiente de trabalho formalmente dividido, adotando vestimentas e adornos que diferenciam os graus de patente, com valores manifestos de obediência e respeito à ordem, entre outros.

A burocracia é um modelo comumente encontrado nas organizações públicas brasileiras e em organizações policiais em particular (MONET, 2001; PAOLINE, 2003; SHANE, 2010a; 2010b). Tal padrão caracteriza-se pelo estabelecimento de uma série de regras for-

mais rígidas para definição de relações de mando e subordinação, e distribuição de atividades. Com isso, pode-se afirmar que a cultura organizacional burocrática é marcada por uma forte hierarquia, pautada em linhas claras que sistematizam e organizam as relações de trabalho (PAOLINE, 2003; SHANE, 2010b; SARAIVA, 2002), exibindo pressupostos como a racionalidade, a previsibilidade, a impessoalidade, a competência técnica e o autoritarismo (SHANE, 2010b).

Esse padrão organizacional, também denominado por Morgan (2006) como uma organização do tipo máquina, estrutura-se a partir de um organograma altamente vertical, que estabelece precisamente as direções de comando e as possibilidades de comunicação entre os seus membros. Neste contexto, os profissionais devem comportar-se segundo um *script* pré-determinado, sendo frequente a utilização de treinamentos e códigos detalhados para direcionar como agir perante o público interno e externo. Deste modo, valoriza-se e prioriza-se a estabilidade, deixando-se em segundo plano a criatividade, a inovação e a adaptação às mudanças.

2.1
PODER E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES – O SEU PAPEL NA REGULAÇÃO COMPORTAMENTAL

O poder refere-se à capacidade real ou potencial de influenciar o comportamento de outras pessoas. Tal conceito baseia-se na noção de dependência, que se configura a partir do quanto uma pessoa precisa da outra (ou do que a outra tem a oferecer) em um determinado contexto. Quando o poder é exercido dentro das organizações, ele se transforma em uma forte arma de controle, que regula o comportamento dos profissionais e, não raro, configura uma série de dilemas éticos que se desenham nas relações socioprofissionais. Deste modo, pode-se dizer que as relações de poder desempenham um papel fundamental na dinâmica organizacional, sendo um importante componente da cultura que determina possibilidades e limites para as interações que acontecem entre os diversos profissionais que compõem uma organização.

Sabe-se que o poder emana de diferentes fontes dentro de uma organização; algumas delas dizem respeito à posição que o indivíduo ocupa (legitimidade, coerção e recompensa) e outras são relacionadas a características pessoais (referência) (FRENCH, RAVEN, 1959). Em organizações burocráticas, o poder de legitimidade, ligado aos direitos inerentes ao cargo de supervisão que o indivíduo ocupa, possui um papel central na maneira como são geridos os vínculos e as atividades profissionais que são previamente determinados pela formação hierárquica.

Cretella Júnior (1977) expõe que hierarquia em si é a "(...) superposição harmônica de muitos graus. Uma hierarquia completa de funcionários supõe, então, funcionários su-

balternos, acima dos quais há chefes que, por sua vez, têm acima de si outros chefes mais graduados (...)" (CRETELLA JÚNIOR, 1977, p. 305). O jurista Bandeira de Mello, por sua vez, define a hierarquia como "(...) o vínculo de autoridade que une órgãos e agentes, através de escalões sucessivos, numa relação de autoridade, de superior a inferior, de hierarca a subalterno" (BANDEIRA DE MELLO, 1995, p. 40).

Analisando a regulação comportamental resultante da hierarquia, Meirelles (1989) salienta que é estabelecida uma divisão de papéis, a qual define as responsabilidades dos indivíduos na organização. Dessa forma, do poder hierárquico decorrem possibilidades de atuação para o superior, tais como a de dar ordens e de fiscalizar o seu cumprimento, a de delegar e avocar atribuições e a de rever os atos dos subalternos. Em contrapartida, tal configuração impõe ao subalterno estrita obediência das ordens e instruções legais superiores (MEIRELLES, 1989). Portanto, a partir da hierarquia, são estabelecidas relações de poder que ficam legitimadas na dinâmica dominador-dominado.

2.2
A HIERARQUIA E SEUS REFLEXOS NAS ORGANIZAÇÕES

A hierarquia constitui-se em uma das principais características que modelam o funcionamento de organizações militares, apresentando repercussões na sua dinâmica interna que, também, podem refletir nos serviços prestados à sociedade e na qualidade de vida dos profissionais.

De acordo com Martins (2006), a construção e a manutenção da hierarquia são ancoradas no princípio da disciplina, uma vez que a disciplina serve como um tipo de "adestramento" que promove a aceitação e a adequação dos membros da organização ao *status quo* vigente.

> Sem a disciplina, a linearidade da estrutura e da organização militar fica comprometida, pois, não seriam possíveis a manutenção das funções, a execução das responsabilidades e o exercício da autoridade sem a condição disciplinar para consolidar as posições pessoais, o poder e o controle dentro da hierarquia militar (MARTINS, 2006, p. 80)

Rodrigues (2010), citando Foucault (2004), explica que o poder da disciplina consiste em um "(...) controle minucioso das operações do corpo, assegurando a sujeição constante de suas forças e lhes impondo uma relação capaz de expressar docilidade" (RODRIGUES, 2010, p. 32). Dentro das organizações militares, este poder começa a ser exercido antes mesmo do início das atividades formais do membro da organização mi-

litar, uma vez que o processo de socialização que incita o culto e a prática da disciplina se estabelece desde a fase de formação e treinamento, nas academias (PAOLINE, 2003; MARTINS, 2006).

Dada a importância do seu papel na sociedade, as corporações policiais tem sido alvo de inúmeros estudos que buscam entender, dentre outros fatores, como a hierarquia e a disciplina interferem no funcionamento destas organizações, na prestação de serviços à sociedade, no desempenho e na saúde e qualidade de vida dos profissionais que compõem o seu quadro.

Dentre os estudos que revisam a literatura internacional sobre o tema, vale destacar o de King (2005), que discute a natureza hierárquica de organizações policiais, a partir de uma análise específica de como este fenômeno se manifesta nas agências policiais dos Estados Unidos da América. Segundo o autor, a hierarquia nestas organizações possui diferentes expressões, pautadas na forma de alocação de recursos, podendo ser classificadas em cinco tipos principais: 1) hierarquia relacionada a habilidades informalmente valorizadas entre os membros da corporação; 2) hierarquia relacionada a premiações e recompensas, estabelecida a partir de diferenças de pagamentos e benefícios; 3) hierarquia relacionada a senioridade, na qual os membros mais experientes detêm poder diferenciado; 4) hierarquia relacionada a status, o qual é determinado pela forma de distribuição de prestígio; e 5) hierarquia relacionada à autoridade, efetivamente associada à distribuição formal de poder e à cadeia de comando.

Segundo o autor, compreender a interação destas múltiplas hierarquias é fundamental para se pensar reformas na estrutura formal de distribuição de poder nas organizações policiais, uma vez que, por exemplo, a hierarquia relacionada à autoridade é acompanhada por outras formas de poder, como o *status* e as recompensas associadas ao cargo (KING, 2005). Destarte, King (2005) problematiza os dilemas enfrentados para a consecução de reformas hierárquicas na polícia, uma vez que, mesmo em propostas que associam a diminuição dos níveis hierárquicos formais, de um lado, e o aumento de recompensas, de outro, existe uma resistência por parte dos membros das corporações, uma vez que estes creditam o *status* e o desenvolvimento de habilidades específicas ao crescimento formal na estrutura hierárquica da organização, valorizando esta configuração longilínea.

Neste cenário, King (2005) sugere que uma das consequências positivas desta análise sobre as múltiplas formas de hierarquia que dominam a corporação policial é a busca por reformas inspiradas em campos de batalhas militares, que, embora mantenham a estrutura hierárquica formal, incentivam a descentralização do processo decisório, favorecendo, assim, a adaptação destas organizações a cenários externos mais dinâmicos e instáveis.

Retornando à realidade nacional, para melhor compreender as relações de hierarquia e disciplina que predominam nas Polícias Militares brasileiras é preciso retomar o histórico da sua formação. Esta organização é subordinada aos Poderes Executivos estaduais, e é comandada, em cada Estado, pelo Comando Geral da Polícia Militar. A Polícia Militar é responsável pela preservação da ordem pública e pelo policiamento ostensivo

nos estados, sendo definida constitucionalmente como uma "força auxiliar e reserva do Exército".

Em virtude de sua vinculação histórica com o Exército, as Polícias Militares foram muito marcadas por certa identificação com o *ethos* militar, o qual envolve ritos, símbolos, valores e princípios próprios ao militarismo (MARTINS, 2006). Rodrigues (2010) menciona que a criação da Polícia Militar brasileira sofreu a influência de modelos existentes em países europeus, especialmente o da França, de onde foi incorporada a característica de uma corporação totalitária. Nessa perspectiva, são apresentados como aspectos centrais do modelo de gestão a valorização da hierarquia e da disciplina, além da reprodução de divisão de patentes e graduações conforme, também, estabelecido no Exército (RODRIGUES, 2010). Por conseguinte, a estruturação das Polícias Militares, como no Exército, possui poder (comando) central, cadeia de comando, batalhões, companhias, destacamentos, regimentos, tropas, entre outros. Também o pessoal está distribuído e estruturado conforme o modelo do Exército brasileiro, com dois "círculos hierárquicos" dentro dos quais se dispõem os postos (de oficiais) e as graduações (de praças), num total de 14 níveis de hierarquia (KROK, 2008, p. 35).

O planejamento da carreira dos oficiais e praças no acesso hierárquico militar é seletivo, gradual, sucessivo, e fundamentado no valor moral e profissional. As promoções somente ocorrem pelos critérios de antiguidade, merecimento ou escolha, ou, ainda, por bravura e *post mortem*. Isto é, o tempo para a promoção é um atributo da carreira e, a priori, não se vincula ao exercício de uma atividade ou ao desenvolvimento de uma habilidade específica por parte do policial. Evidencia-se que a autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico, indicando que seus integrantes devem trabalhar em grupo como uma só pessoa e sob a ordem dos seus chefes. Tal estrutura fundamenta-se, portanto, no cumprimento do dever a qualquer custo, inclusive quando este cumprimento coloca em risco a própria vida dos membros da organização (LEI FEDERAL, nº6.880/80).

A hierarquia e a disciplina aparecem postuladas formalmente como a base institucional das Forças Armadas no Estatuto dos Militares, na Lei Federal nº 6.880/80, no art. 14. Neste sentido, os incisos I e II definem os termos hierarquia e disciplina: *§ 1º. A hierarquia militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade; § 2º. Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.*

A análise das relações hierárquicas na polícia militar possibilita identificar o papel desempenhado por cada integrante da corporação.

2.3
SAÚDE, QUALIDADE DE VIDA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Inicialmente, os estudos sobre trabalho, saúde e qualidade de vida do trabalhador privilegiavam a dimensão negativa, ou seja, os efeitos danosos do trabalho, gerando adoecimento. Atualmente, essa tendência tem se modificado, privilegiando a dimensão positiva, ou seja, do trabalho como esfera promotora de saúde e de qualidade de vida dos trabalhadores.

Em 1948, a Organização Mundial de Saúde (OMS) redefiniu a concepção de saúde, conceituando-a como "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não somente como ausência de enfermidades". Tal definição abriu campo para que a saúde fosse percebida de forma menos reducionista, elucidando seus aspectos positivos. A literatura voltada à área de saúde do trabalhador também acompanhou este movimento, voltando-se para a construção de estudos que não apenas identifiquem problemas causados pelo trabalho, mas que também verifiquem alternativas de transformação das realidades laborais, propondo intervenções que favoreçam uma melhor relação indivíduo-trabalho-organização.

Neste campo, destaca-se, ainda, o crescente interesse quanto à temática da qualidade de vida no trabalho (QVT), que costuma ser diretamente associada a processos voltados para mudanças que levem a melhorias no contexto de trabalho. A definição de QVT proposta por Bergeron (1972 apud FERNANDES, GUTIERREZ, 1988) ilustra bem essa característica, uma vez que se remete à qualidade de vida no trabalho como a "(...) aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados na empresa".

Compreende-se, então, que, neste novo cenário, o trabalhador deixa de ser visto pela organização como apenas um recurso, passando a ser percebido em toda a sua complexidade: um ser que possui necessidades econômicas e, portanto, buscará adaptar-se às condições de trabalho, mas, ao mesmo tempo, um ser que possui necessidades de ordem social e psicológica. Além disso, este trabalhador está mais consciente dos seus direitos, tem mais acesso à informação, bem como tem maior consciência social, maior desejo de participação e dominação do seu trabalho (FERNANDES, GUTIERREZ, 1988).

Nesse sentido, solidifica-se o corpo de pesquisas dedicado a averiguar de que maneira o trabalho interfere no bem-estar e na qualidade de vida dos membros que compõem as organizações. Os estudos desta área podem ser divididos em dois grandes grupos: aqueles que se voltam à investigação de fenômenos relacionados à natureza do trabalho e àqueles relacionados aos processos organizacionais.

Dentre os estudos que se focam na investigação da natureza do trabalho e seu impacto na saúde dos trabalhadores, encontra-se ampla referência a categorias profissio-

nais que são submetidas a condições de trabalho que apresentam risco potencial, como é o caso dos policiais militares. Dentre os principais aspectos descritos como desfavoráveis à saúde destes trabalhadores, estão: o contato constante com o perigo, a violência, a brutalidade, o risco da própria morte e da de outros, a necessidade de intervenção em situações tensas e conflituosas (BORGES, 2013; COSTA et al., 2007; DANTAS et al., 2010; GONÇALO et al., 2010), além de conflitos subjetivos inerentes à contraposição entre a realidade de trabalho e a postura de "super homem" exigida destes profissionais (CANO, DUARTE, 2013). Nas palavras de Minayo e colaboradores (2007), estes policiais:

> (...) vivenciam um conflito entre o enfrentamento desejado pela instituição que ressalta os atributos e as marcas da masculinidade e os sentimentos de medo da morte, justificados pelas situações de riscos reais e imaginárias a que estão submetidos (MINAYO et al., 2007, p. 2778)

Além dos fatores citados, específicos à profissão dos policiais, é comum que estes trabalhadores estejam sujeitos a condições desfavoráveis à saúde que são constatadas também em outras profissões, como: baixa remuneração, trabalho em turnos, excesso de trabalho com horas extras, atividade monótona, entre outros (BEZERRA et al., 2013; BORGES, 2013; GONÇALO et al., 2010; MINAYO et al., 2011).

Vale salientar, igualmente, que os resultados dos estudos relacionados à natureza do trabalho policial apontam, ainda, para diferenças significativas na manifestação do adoecimento entre diferentes grupos que fazem parte da organização. Assim, mulheres (BEZERRA et al., 2013; COSTA et al., 2007; DANTAS et al., 2010; LIPP, 2009) e policiais situados na base da pirâmide organizacional tendem a apresentar maior nível de estresse ocupacional e *burnout*.

Por outro lado, os estudos que se focam na investigação de processos organizacionais e seu impacto na saúde dos trabalhadores se sustentam fortemente na compreensão dos valores difundidos pela cultura organizacional, uma vez que, como já discutido anteriormente, esta guarda intrínseca associação com o comportamento dos indivíduos na organização, influenciando tanto aspectos macro organizacionais, como o estilo de gestão, as divisões de papéis, o clima organizacional, quanto gerando consequências para os fenômenos micro organizacionais, como o desempenho, a satisfação do trabalhador e sua saúde em geral.

Nas organizações policiais, a relação entre cultura organizacional e saúde do trabalhador vem sendo discutida com base, especialmente, nas consequências que os pilares da hierarquia e da disciplina geram, avaliando-se, por exemplo, indicadores de estresse ocupacional, o *burnout*, entre outros. Entretanto, embora esta discussão seja bem difundida na literatura internacional, ainda apresenta baixa repercussão no cenário brasileiro.

Da literatura internacional, cabe citar o estudo de Shane (2010a), realizado em duas agências policiais nos Estados Unidos. Neste estudo, Shane (2010a) aponta que diversos aspectos característicos da organização policial podem ser fontes de estresse ocupacional para os profissionais. Dentre estes aspectos, destacam-se as regras e regulamenta-

ções excessivamente rígidas, e frequentemente conflitivas, que atingem principalmente os membros do baixo escalão, inibindo o estabelecimento de uma comunicação efetiva e cerceando a autonomia do sujeito. O autor sugere, ainda, que estes aspectos relacionados à organização policial são mais fortemente associados ao estresse ocupacional do que as operações policiais em si (SHANE, 2010a).

Neste contexto, o autor analisa que, quando o modelo de gestão da organização é autocrático (com as decisões centralizadas nas figuras de chefia), os policiais percebem a falta de suporte dos seus líderes e supervisores, o que repercute negativamente nas relações superior-subordinado, além de diminuir o desempenho. O tratamento desigual também é apontado pelo autor como um problema dentro das agências de polícia (SHANE, 2010a). Dessa forma, pode-se mencionar que muitas decisões nestas organizações, como a transferência de policiais, promoções, avaliações de desempenho e mesmo a dispensa de ações disciplinares a determinados membros da equipe, perpassam por critérios arbitrários, caracterizando muitas vezes o favoritismo, que dá margem à percepção de interesses especiais e pessoais dentro da organização.

Dentre estes aspectos, Minayo e colaboradores (2008 apud BEZERRA et al, 2013) destacam, na análise da polícia militar brasileira, que os princípios básicos de reprodução da hierarquia durante a progressão de carreira, os quais se pautam principalmente nos critérios de antiguidade nos postos e na meritocracia, costumam gerar grande ansiedade e frustrações entre os membros da corporação. Tal quadro se deve ao fato de que, quando surgem possibilidades de crescimento na hierarquia da organização, as posições são almejadas e muito concorridas, contemplando poucos profissionais.

Em uma revisão internacional sobre a cultura que permeia as organizações policiais e a cultura ocupacional em si, Paoline (2003) reforça que um dos fatores mais marcantes desta cultura é a especificidade do papel de supervisão. Nesse sentido, o autor explica que as descrições mais frequentemente associadas à relação superior-subordinado na cultura das instituições policiais relevam a presença de fatores como a fiscalização de cunho imprevisível e punitivo por parte dos superiores. Salienta-se que, neste contexto, os profissionais relatam que costumam ser sinalizados quando desenvolveram algum procedimento incorretamente, sendo pouco reconhecidos quando desenvolvem algo positivo. Consequentemente, os policiais tendem a seguir fielmente as regulamentações, evitando o trabalho proativo, uma vez que este apresenta o risco potencial para erros de procedimento, além de uma maior exposição para possíveis avaliações negativas (PAOLINE, 2003). Tais características da cultura organizacional favorecem, assim, um clima de tensão e conflito, conforme relatado na pesquisa de Silva (1997) com membros da Polícia Militar de Minas Gerais.

Além de dificultar a criatividade e a eficiência do trabalho, esta configuração da cultura organizacional que cerceia a autonomia e o controle do trabalhador é potencialmente adoecedora em qualquer contexto laboral (FERNANDES, 1999, PAOLINE, 2003). Deste modo, quando se soma os aspectos da cultura organizacional às demais condições inerentes ao trabalho do policial militar, já citadas anteriormente, desenha-se um cenário preocupante, que projeta o trabalho destes profissionais como um dos mais es-

tressantes do mundo (LIPP, 2009).

É importante mencionar também que o abuso de poder é outro grande problema enfrentado hoje pelas organizações, o qual potencializa as possibilidades de adoecimento por parte de trabalhadores, prejudicando sua saúde e qualidade de vida, especialmente quando estes estão na base da pirâmide organizacional. O abuso de poder, que se caracteriza principalmente pelo fenômeno do assédio moral, exige atenção principalmente em organizações onde há um alto grau de hierarquia.

Embora não exista uma lei federal genérica que abarque o problema do assédio moral no Brasil, é possível identificar legislações específicas estaduais, como a Lei nº 3921, de 23 de agosto de 2002, promulgada pela Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro. De acordo com o artigo 2º desta lei, o assédio moral pode ser caracterizado como: *Art. 2º - Considera-se assédio moral no trabalho, para os fins do que trata a presente Lei, a exposição do funcionário, servidor ou empregado a situação humilhante ou constrangedora, ou qualquer ação, ou palavra gesto, praticada de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, e, por agente, delegado, chefe ou supervisor hierárquico ou qualquer representante que, no exercício de suas funções, abusando da autoridade que lhe foi conferida, tenha por objetivo ou efeito atingir a auto-estima e a autodeterminação do subordinado, com danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio usuário, bem como, obstaculizar a evolução da carreira ou a estabilidade funcional do servidor constrangido.*

Na esfera militar, apesar de não haver um enquadramento específico para o assédio moral, podem ser aplicados enquadramentos genéricos de acordo com o código referente a "crimes militares". Quanto aos comportamentos do subordinado, este código refere-se a aspectos como: violência do subordinado para com o superior; desacato do subordinado para com o superior, na forma de coação ou o desrespeito à dignidade e/ou o decoro da classe. Quanto aos comportamentos do superior, o código indica como: excessos, inclusive no ato de punir, a violência, a ofensa aviltante ou a exposição a trabalhos excessivos ou inadequados. Também estão previstos no código outros crimes que não especificam a hierarquização, tais como calúnia, difamação, privação de liberdade, constrangimento ilegal, entre outros (BRASIL, 1969, artº 222 apud MARTINS, 2006).

Apesar dos enquadramentos genéricos citados, cabe salientar que o excesso de autonomia e poder associados aos altos cargos da polícia configuram relações de trabalho que, de acordo com Hirigoyen (2002 apud MARTINS, 2006), carecem de regras e normas regulamentadoras que subsidiem os métodos utilizados pelos superiores para gerir os seus subordinados. Tal situação de plena liberdade de ação, segundo Martins (2006), mostra-se favorável ao acirramento das relações, ao desgaste e a alterações no humor dos trabalhadores, promovendo um clima de mal-estar propício à ocorrência de conflitos interpessoais. Nesse sentido, o mesmo autor reflete sobre a necessidade de se pensar em limites para a interação nas cadeias de comando:

> A restrição de liberdade, por exemplo, até pouco tempo era permitida apenas pela deliberação verbal de um oficial, o que só foi alterado com o advento da Constituição de 1988. (MARTINS, 2006, p. 102)

Diante do exposto, analisa-se que os valores de hierarquia e disciplina da cultura organizacional da polícia militar influenciam configurações de poder que colocam o subordinado em uma posição de alta vulnerabilidade e tensão. Ainda que esta posição já tenha sido comprovada por estudos da literatura nacional e internacional como potencialmente adoecedora, são conhecidas poucas tentativas de transformação desta realidade. Especificamente, sabe-se que "[...] a preocupação com as noções de valorização do trabalho policial e de promoção dos direitos humanos dos policiais é relativamente recente no Brasil, especialmente no último caso" (CANO, DUARTE, 2013).

Interessa enfatizar, ademais, que intervenções que proponham a flexibilização das normas de hierarquia e de disciplina nas organizações policiais devem levar em consideração não apenas a análise da posição do subordinado. Mas, também, devem avaliar o papel do superior, ainda pouco explorado nas pesquisas da área.

Conquanto os policiais que ocupam posições de comando não se sujeitem a uma condição de vulnerabilidade na organização, eles têm associado à sua posição um alto nível de responsabilidade, respondendo, tanto na esfera informal quanto legal, pelas consequências das decisões e orientações passadas à sua equipe. A responsabilidade associada ao cargo é apontada como uma das principais fontes do estresse ocupacional (FERREIRA, ASSMAR, 2008), requerendo, portanto, uma atenção especial àqueles profissionais que a assumem.

É interessante mencionar que o estudo realizado por Cano e Duarte (2013) além de fazer uma análise comparativa das legislações disciplinares das Corporações de Segurança Pública, visando subsidiar uma proposta de Matriz Disciplinar para esse segmento profissional, também evidenciou os aspectos vinculados ao clima institucional e aos regulamentos autoritários existentes no interior das Corporações militares brasileiras. Outros estudos, entre os quais o de Minayo (2011), focalizam os reflexos da atividade policial na saúde física e mental dos profissionais. Assim, considerando esses resultados e outros, bem como a relevância da temática para a saúde dos profissionais envolvidos, o Depaid/Senasp/MJC através do Programa de Qualidade de Vida propôs a realização desta pesquisa sobre as relações hierárquicas nas Policias Militares brasileiras e suas possíveis repercussões na saúde e qualidade de vida dos profissionais envolvidos.

Finalmente, há que ressaltar que, apesar dos avanços de estudos sobre a saúde e a qualidade de vida dos policiais militares, é necessário um maior aprofundamento e especificidade em relação à realidade brasileira. Assim, é importante salientar que essa pesquisa se justifica em função da lacuna de estudos mais específicos, de natureza empírica, que tratem das relações entre hierarquia, saúde e qualidade de vida desses profissionais.

3

3 ESTUDO QUALITATIVO: A HIERARQUIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS POLÍCIAS MILITARES BRASILEIRAS

Neste capítulo são apresentados, de forma sistematizada, alguns elementos e temas que foram abordados no estudo de natureza qualitativa (entrevistas e grupos focais). Esses aspectos integram a análise preliminar do contexto de trabalho e da ambiência organizacional na ótica dos participantes. Este momento do estudo possibilitou um maior conhecimento sobre as práticas organizacionais nas Corporações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

No total, participaram desta etapa da pesquisa 87 policiais (figura 02) e, acompanhando o perfil do segmento profissional, houve predomínio de participantes do sexo masculino (85%).

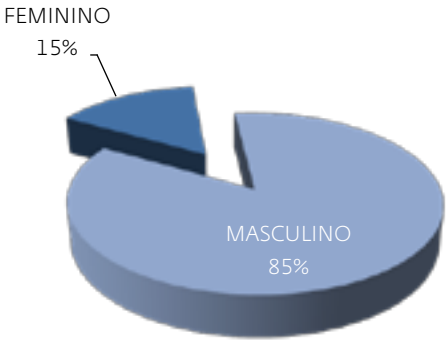
Sobre a escolaridade, a maioria dos participantes (68%) revelou ter curso superior completo. E, como esperado, a grande maioria dos oficiais (86%) indica ter curso superior completo.

FIGURA 2

GRÁFICO: DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR SEXO

SEXO	TOTAL
MASCULINO	73
FEMININO	13
TOTAL GERAL	**86***

(*)Exclui 01 participante que não respondeu.



Sobre a posição hierárquica na Corporação, de acordo com tabela-1, foi equilibrada a participação de praças (52%) e de oficiais (48%).

TABELA 1

POSIÇÃO HIERÁRQUICA DOS PARTICIPANTES NAS CORPORAÇÕES

POSIÇÃO NA CORPORAÇÃO	TOTAL
CORONEL	**01**
TENENTE CORONEL	**-**
MAJOR	**01**
CAPITÃO	**19**
TENENTE	**23**
SUB-TENENTE	01
SARGENTO	11
CABO	09
SOLDADO	22
TOTAL	**87**

Como pode ser observado na tabela-1, a investigação contou com a participação de policiais militares de diversos níveis hierárquicos nas Corporações, entretanto, merece salientar que a maior participação foi de tenentes (oficiais) e de soldados (praças).

Sobre o tempo de serviço na Corporação, ocorreu uma representação equitativa, visto que dos participantes, 24% tinham até 10 anos de Corporação, 43% de 10 a 20 anos, 32% de 20 a 30 anos e 1% mais de 30 anos.

3.2
O PAPEL DA HIERARQUIA NO COTIDIANO DE TRABALHO

As percepções sobre o papel da hierarquia apresentaram aspectos convergentes e divergentes entre os participantes. Assim, foi possível detectar duas grandes tendências considerando: a) a posição do participante na hierarquia (praças e oficiais); b) a Corporação à qual os participantes eram vinculados. Nesta direção, as praças foram mais críticas sobre os aspectos que envolvem a hierarquia e seus desdobramentos nas práticas cotidianas das Corporações. Em paralelo, observou-se que os participantes da pesquisa, em duas Corporações que integram o estudo, tenderam a explicitar com mais ênfase as suas discordâncias com as estratégias de gestão que emanam do modelo hierárquico vigente nas suas Corporações.

De acordo com as informações obtidas a partir das entrevistas e dos grupos focais, identificou-se que os participantes, tanto oficiais como praças, consideram que a hierarquia tem o papel de organizar as ações dentro da Corporação, uma vez que a posição ocupada (oficial-posto e praça-graduação) define as funções e as atribuições de cada membro na cadeia hierárquica. Assim, alguns assinalam que existem vantagens que são inerentes à posição hierárquica, especialmente para aqueles que são superiores, uma vez que desfrutam, por exemplo, de condições de trabalho diferenciadas, conforme explicitado: "(...) para aqueles com maior poder, tem ar condicionado, motorista, secretária, entre outras vantagens (...)". Mas, por outro lado, percebem a hierarquia como algo natural e necessário para a atividade, destacando que as relações de poder também se desenham em outros ambientes organizacionais ou mesmo sociais, como a família. Então, embora a cadeia hierárquica possibilite vantagens ou desvantagens aos seus integrantes, é um elemento estruturador do modelo organizacional.

Especialmente na visão dos oficiais, a hierarquia serve como um mecanismo de controle e uma estratégia para educar os integrantes. Por outro lado, na visão das praças, existe excesso na rigidez da hierarquia, o que leva ao abuso de poder, autoritarismo e tirania.

Ao mesmo tempo, as praças sinalizam que a hierarquia acaba por distanciar oficiais e praças, dificultando o relacionamento interpessoal entre os membros de diferentes posições hierárquicas, inclusive oferecendo um ambiente propício à falta de respeito, ao baixo reconhecimento ao trabalho e à competência dos profissionais, bem como possibilitando manifestações de desprezo deferidas às praças. O impacto negativo do modelo autocrático na gestão das organizações policiais e seus reflexos nas relações entre superiores e subordinados já foi mapeado na literatura (SHANE, 2010a). Entretanto, essa opinião não é compartilhada pelos oficiais, que tendem a assinalar que o papel da hierarquia é associado mais diretamente à estruturação organizacional.

Nessa direção, os oficiais expressam que um dos principais desafios para a ma-

nutenção da hierarquia na Polícia Militar consiste em lidar com as tensões e contradições ocasionadas pelo modelo militar, oriundo do exército, que estabelece práticas na Corporação que, muitas vezes, confrontam as garantias de direitos individuais previstas na Constituição Cidadã de 1988. Segundo um dos oficiais, "(...) a luta por direito é tolhida pelo modelo hierárquico e os direitos ficam restritos por controle do militarismo (...)".

Nesse sentido, os participantes, tanto oficiais como praças, destacam que algumas transformações já vêm ocorrendo em prol da noção de cidadania. Na prática, observam que, embora o Regulamento Disciplinar seja rígido, há algumas mudanças pontuais, que variam de uma unidade para outra e também do manejo e perfil do oficial e/ou Comandante.

Ao mesmo tempo, e de forma contraditória, advertem que existem resistências às mudanças e um movimento silencioso de manutenção da cultura vigente. Neste sentido, as praças relatam, por exemplo, casos em que podem ser observadas reações negativas de oficiais quando algum superior se aproxima um pouco mais dos subordinados.

Sobre a hierarquia, apesar de críticas, as praças analisam que o abrandamento da rigidez hierárquica ocorre em função da necessidade de funcionalidade da Corporação, uma vez que o excesso de rigidez engessa as possibilidades de atuação. Ainda, na visão das praças, alguns superiores têm uma preocupação maior em fiscalizar do que em gerir. Algumas dessas praças salientam que as transformações são decorrentes do maior nível de escolaridade e da qualificação dos integrantes. Assinalam que essa realidade tem gerado situações nas quais a hierarquia é atropelada pela competência nos fazeres da Corporação.

Especialmente em uma das Corporações pesquisadas, os oficiais sinalizam que vêm passando por um período de transição, com mudanças de valores. Também mencionam que os tenentes estão perdendo poder progressivamente, e estão em uma posição de "limbo" com atribuições pouco definidas, não conseguindo avançar na carreira militar. Adicionalmente, as praças tendem a considerar que o papel da hierarquia varia de acordo com o Comando, dependendo do estilo pessoal, assinalando que: "tem gente que comanda e tem gente que manda". Também, apontam a existência do poder informal na Corporação, das relações interpessoais, que por vezes, tem superado o poder formal, gerando privilégios nos encaminhamentos das questões organizacionais.

• VALORES E PRÁTICAS DISCIPLINARES

Os participantes salientam que a obediência e a disciplina são valores básicos que sustentam a hierarquia na cultura organizacional das polícias militares. Entretanto, segundo indicam, os problemas não dizem respeito "à obediência e à disciplina" isoladamente, mas à herança e à transposição desses valores do modelo militar do exército. Como indicado por alguns participantes, essa realidade facilita o controle indiscriminado, permitindo ações de supressão de direitos e a falta de respeito perante os subordinados. Com

isso, defendem a necessidade de encontrar um ponto de equilíbrio ou criar um modelo de regulação disciplinar próprio, que substitua o atual que é inspirado no modelo do exército.

Há que se considerar que as posições sobre essas questões não são consensuais no interior das Corporações, visto que alguns oficiais indicam que "(...) os valores e práticas disciplinares vinculados ao modelo do exército – Regulamento Disciplinar do Exército (RDE) – são necessários, e o que acontece na prática é um processo de vitimização das praças (...)". Assim, percebe-se que os valores e práticas disciplinares, como acontecem na realidade atual, são assinalados como necessários por alguns membros das Corporações. Como indicam alguns participantes: "(...) precisam de cabresto e de alto nível de fiscalização para funcionarem (...)". Tal concepção corrobora o ponto de vista de Martins (2006), que assinala que a disciplina tem sido usada para facilitar o adestramento e uma melhor adaptação dos membros da organização ao *status quo* vigente.

Os participantes (praças e oficiais) reconhecem, no entanto, que os valores e as práticas disciplinares passam por um momento de transição. Em uma das Corporações, alguns oficiais mencionam que a noção de cidadania vem influenciando as práticas disciplinares.

Entretanto, observa-se a tendência dos participantes (praças) concordarem que, embora haja uma evolução, visto que atualmente há mais flexibilidade, em muitos casos, as práticas disciplinares ainda são abusivas e tendenciosas e refletem questões que, no âmago, são de cunho pessoal, do perfil do superior e, dessa forma, suprimem os direitos dos indivíduos, como foi evidenciado nesta colocação: "(...) a hierarquia é pouco flexível e gera tensão (...) existem cobranças excessivas, ameaças, injustiças (...)". Nessa direção, como afirma um participante: "como o RDE é muito rigoroso, um superior hierárquico pode aplicar uma punição como prisão administrativa-aquartelamento diante de uma falta (considerada leve) do subordinado (...) a punição não pode ser com humilhação, deve haver um limite estabelecido." Nesse sentido, são corroborados alguns elementos da literatura internacional, que associam os processos de gestão em corporações policiais a critérios arbitrários, que geram tratamento desigual entre os membros, além de dar margem à percepção de interesses especiais e pessoais dentro da organização (SHANE, 2010a).

As praças tendem a ser mais críticas e, em uma das Corporações pesquisadas, indicam que uma razão que sustenta o abuso de poder e as punições arbitrárias é o fato de serem guiados pelo Regulamento Disciplinar do Exército (RDE), que consideraram como "arcaico", possibilitando interpretações de caráter subjetivo. Além desses aspectos, indicam a existência de punições informais e inadequadas, como algumas "transferências", que se configuram como punições e são respostas de superiores hierárquicos quando, por exemplo, algum membro da Corporação reage a mudanças ou quando questiona alguma orientação considerada inadequada. Ainda em relação às punições, interessa destacar uma estratégia mencionada em uma Corporação como forma de evitar a punição disciplinar abusiva ou "transferência" pelo superior hierárquico, que é a de adotar o *silêncio* como uma maneira de expressar a discordância e não se expor ao expressar sua

própria opinião ou parecer técnico.

Os policiais participantes (praças) comparam a rigidez das práticas disciplinares às quais são submetidos com as de outros segmentos profissionais, ressaltando que podem ser presos por ações simples que não atingem outros profissionais da sociedade civil. Além disso, salientam que também são monitorados fora do ambiente de trabalho (redes sociais) e que a hierarquia ultrapassa os muros da Corporação, estendendo-se ao ambiente social e ao lazer, visto que é exigido o respeito aos rituais e limites hierárquicos caso encontrem com algum superior em um contexto externo à Corporação.

Alguns oficiais mencionam que um dos problemas das Corporações é a influência das políticas exteriores à instituição, inclusive de política partidária, nas práticas disciplinares. Além desses aspectos, salientam que as mudanças de governo (estaduais) geram descontinuidade nas diretrizes das Polícias Militares e interferências no planejamento interno.

Finalmente, é importante mencionar que apesar da diversidade de opiniões sobre as questões que envolvem os elementos culturais nas Polícias Militares, das normas, regulamento e do papel da hierarquia, foi possível observar o reconhecimento da necessidade de cadeias hierárquicas enquanto aspecto organizativo da estrutura. Entretanto, existe a tendência a uma visão crítica, mais incisiva ou menos incisiva (dependendo da posição hierárquica do participante), sobre a rigidez do modelo hierárquico e em especial sobre as bases oriundas do exército brasileiro. Por outro lado, embora haja o reconhecimento das mudanças paradigmáticas em curso, existem conflitos de valores entre as concepções da "nova polícia", vinculada à defesa de direitos e promoção da cidadania, e da "velha polícia", mais vinculada a ações de combate, sendo uma polícia com perfil mais ostensivo. Também foi apontada a urgência em acelerar essas transformações tendo em vista as necessidades dos processos internos das Corporações - gestão do trabalho (serviços) e das pessoas (integrantes), bem como do papel constitucional a ser exercido pelas Polícias Militares na sociedade.

3.3
O PROCESSO DE ACULTURAÇÃO: A FORMAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR

A formação representa, nas Polícias Militares, o processo através do qual os seus membros são, concomitantemente, treinados para desempenharem suas funções e socializados nos valores e práticas que regem a cultura organizacional (PAOLINE, 2003; MARTINS, 2006).

O processo de formação militar, na visão dos oficiais, é importante, pois contribui para o funcionamento interno da corporação. Consideram que este processo permite

atingir o controle pelo aprendizado das relações hierárquicas e da liderança.

Já entre as praças, porém, há mais críticas quanto à formação. Nesta perspectiva, indicam que são submetidos a constrangimentos e que a hierarquia é ensinada pela imposição. Percebem que o poder e o uso da força são características que fundamentam a fase da formação, especialmente com aspectos inerentes à "iniciação para o serviço militar". Embora tais princípios sirvam à prática da disciplina, avaliam que "(...) a formação não atende ao propósito, pois há excessos e abusos". Ressalvam que "o policial não deve ser tratado como um animal" e que a formação tem o objetivo de "formar robôs" para a execução de atividades.

Como esperado, são diferentes as concepções de praças e oficiais sobre a formação. Todavia, reconhecem que além do autoritarismo, ainda prevalece na formação dos policiais militares as práticas voltadas para o confronto. Assim, exemplificando determinados aspectos da formação, alguns participantes mencionam que os conteúdos programáticos privilegiam o uso da força, o condicionamento físico, treinamento de tiro, em detrimento da formação em direitos humanos e cidadania.

FIGURA 3

QUADRO: ALGUMAS CONCEPÇÕES DOS INTEGRANTES SOBRE A FORMAÇÃO

PRAÇAS	OFICIAIS
"A instrução não é mais 'você vai para guerra', pois envolve outros aspectos na formação".	"A hierarquia e a disciplina moldam o caráter da pessoa".
"Precisa ter mais serenidade nos cursos de formação".	"Não vejo nada de errado, é necessário ter disciplina e hierarquia, pois as responsabilidades são diferentes".
"É uma cadeia. Atinge a autoestima do participante".	"Ao longo do tempo, tem mudado o eixo do autoritarismo para o conhecimento".

É importante mencionar que muitos participantes, ao analisarem as questões que envolvem a incorporação dos princípios do militarismo na formação, apresentaram uma visão crítica. Sobre essa questão, as praças se expressam da seguinte forma "(...) já passou da hora de acabar o treinamento de marchar e prestar continência".

Os participantes, tanto oficiais como praças, tenderam a considerar que a formação militar funciona como um adestramento, tendo grande preocupação com o disciplinamento. Nesse quesito, os oficiais de uma das Corporações da amostra consideram que há uma forte influência da "ditatura militar". De acordo com esses participantes, a formação mostra-se violenta, e visa brutalizar o policial, influenciando a sua atuação futura, por exemplo, na forma como o policial agirá com a população.

Há que se considerar, por outro lado, que as praças também apontam que a formação possui características positivas, indicando, por exemplo, que valores como obediên-

cia e respeito são adquiridos na prática durante a formação e são valores importantes e necessários para o trabalho policial.

Além desses aspectos, tanto as praças como os oficiais tenderam a indicar a existência de mudanças contemporâneas no eixo da formação. Assim, alguns participantes salientam:

- "Tem melhorado, já foi pior."
- "Hoje melhorou muito, pois era só corrida e muita dureza."
- "Nos últimos 15 anos a educação militar vem mudando profundamente, a instrução não é mais 'você vai para a guerra'."
- "Somos ensinados a liderar."
- "É uma formação positiva, ensina a ter rapidez e a decidir, pois na realidade temos segundos para agir."

Mas, por outro lado, existem avaliações de participantes (oficiais e praças) mencionando que o processo de formação militar é precário e carece de atualização. Assim, existem diferentes críticas nas Corporações pesquisadas sobre a formação, que podem ser sintetizadas da seguinte forma: a) alguns oficiais ressaltaram a falta de infraestrutura tanto física quanto organizacional para realização dos cursos em dada Corporação; b) a falta de qualificação dos instrutores para o ensino, geralmente são oficiais sem formação pedagógica, comprometendo os aspectos acadêmicos e de conteúdo dos cursos, foi apontada em outra Corporação; c) a ausência de uma formação mais específica com foco na cidadania e em direitos humanos foi mencionada por integrantes de uma terceira Corporação.

Dessa maneira, a formação dos policiais militares, apesar de adotar as diretrizes curriculares gerais, incorporam um conjunto de elementos específicos que são vinculados aos valores culturais de cada Corporação e às condições de infraestrutura para o ensino.

As avaliações e os comentários sobre a formação militar, o seu papel para a atuação profissional e a sua contribuição para o modelo hierárquico tendem a ser diversificados entre os participantes. Assim, apesar de algumas avaliações positivas, a tendência foi de avaliações mais críticas. Nesta direção, alguns participantes assinalaram que existe um choque entre a formação na Academia e as necessidades de atuação no cotidiano, porque embora sejam submetidos a determinadas situações de estresse, estas diferem do seu cotidiano do trabalho real. Consideram, assim, que as atividades desempenhadas nos cursos são, em sua maioria, inúteis e desnecessárias, como se fosse um "teatro". Citam, como exemplo, a necessidade de rastejar na lama, aprender a utilizar o fuzil e realizar outras atividades como a limpeza do quartel e capinar a área externa. Dessa maneira, segundo eles, a formação não cumpre sua função técnica.

Sugerem, portanto, a necessidade de modificar o conteúdo programático dos cursos de formação e mesmo de ampliar o tempo dedicado a este processo. Assim, ressaltam a importância de ter uma formação voltada para a socialização e para as demandas da população, incluindo treinamentos para realizar um melhor atendimento. Um dos

participantes (praças) frisou que"o foco na formação tem que ser em direitos humanos". Nessa direção, alguns participantes apontam:

- "Tem que mudar o foco do militarismo para o foco na necessidade do cliente."
- "Precisa de uma formação para atuar na rua."
- "A formação deve incluir todas as fases – rua, crime, administração."
- "O foco hoje é o crime, mas tem que mudar para os direitos humanos."
- "O exército é treinado para a guerra e a polícia militar deve ser treinada para cuidar da população."
- "Precisa melhorar porque a formação consiste no abuso do poder autorizado."

Outro aspecto relevante exposto pelos oficiais em determinada Corporação foi que a política local (estadual) exerce influência tanto no cotidiano da Corporação, quanto na formação na Academia. E assim, os valores da Polícia Militar, em especial, a hierarquia (obediência e disciplina), têm sido alvo de distorções.

3.4
A ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR: ALGUMAS PERCEPÇÕES

Os oficiais de determinada Corporação tendem a perceber a atuação da Polícia Militar de forma positiva, argumentando que são os policiais que auxiliam a população, atuando com eficiência e eficácia, apesar do obstáculo do número de efetivo, que é reduzido. Já nas outras Corporações, os oficiais se mostram mais críticos nesta avaliação, apontando que a atuação ainda não atingiu o padrão de qualidade adequado, e que é equivocada e pouco direcionada para o cidadão. Nesse sentido, avaliam que trabalham "mais com repressão e manutenção da ordem, pois ainda não foi desenvolvida a filosofia e atuação da polícia comunitária". Assinalam, ainda, a necessidade de uma grande mudança nas relações estabelecidas entre subordinados e superiores, na quantidade e qualidade dos equipamentos, que são inadequados, bem como no efetivo, que não atende à demanda. Consideram, também, que a legislação dificulta a atuação da polícia. No entanto, conseguem vislumbrar perspectivas de melhorias e reconhecem que são comprometidos com a sua função na sociedade.

As praças, por sua vez, tendem a considerar que a Polícia Militar funciona como uma entidade reguladora da sociedade, possuindo uma atuação primordial e necessária. Afirmam que trabalham visando resultados e estão prontos para atuarem em qualquer momento, de forma preventiva e ostensiva. Contudo, sua ação é prejudicada pela interferência política, pelo excesso de burocracia e hierarquia, e pela falta de efetivo e viaturas. Apontam, ainda, que a falta de incentivo interno e a falta de reconhecimento são aspectos que prejudicam a atuação da Corporação.

- ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR E O PAPEL CONSTITUCIONAL

Quanto ao papel constitucional, os oficiais identificam que a polícia militar funciona como uma força auxiliar do Exército, conforme previsto na Constituição. Segundo um dos oficiais, a polícia atua "(...) com o dever de prevenir e punir, embora a sua atuação, na prática, seja mais de repressão". Consideram-na a instituição mais sólida do país, mas acreditam na necessidade de mudança através da disseminação da cultura da polícia comunitária. Assim, ponderam que existe uma grande expectativa quanto ao seu papel constitucional e que a Corporação só o cumpre parcialmente.

Por outro lado, para as praças, o policial militar exerce múltiplas funções, como guarda municipal, agente penitenciário, entre outros. Entretanto, sua atuação é limitada, por conta de fatores como a interferência política, o efetivo reduzido e o sistema antiquado. Nesse sentido, apesar de acreditarem que o papel constitucional é cumprido, reconhecem que muitos planos de trabalho não são executados em função das condições de trabalho. Defendem, assim, a necessidade de redefinição do papel e mudança do foco dos Comandos, enfatizando a importância de modificar a atuação do combate para a prevenção.

- ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR E NECESSIDADES DA POPULAÇÃO

Especificamente sobre o atendimento das demandas reais da população, os participantes (oficiais e praças) avaliam que os policiais militares são comprometidos e procuram fazer o seu máximo. Porém, mencionam como fatores que dificultam esse atendimento a deficiência de recursos materiais e de mão-de-obra perante a alta demanda e o crescimento populacional. No caso, as praças identificam também a falta de treinamentos e de gerenciamento adequado. Por todos esses fatores, as praças tenderam a reconhecer que o trabalho do policial costuma ser "para apagar incêndios" e que eles "fazem o que dá para fazer". Destacam, por fim, que a atuação termina sendo direcionada a uma pequena parte da população, sendo que "a população carente fica sem a assistência necessária".

- CONTRIBUIÇÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO/MELHORIA NA ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR

Os participantes identificam alguns aspectos que, se modificados, podem contribuir para melhorias na relação entre a Corporação e a população. Esses aspectos podem ser categorizados da seguinte forma: estruturais, de estratégias de atuação, de imagem externa da Corporação e de gestão de pessoas (integrantes da Corporação).

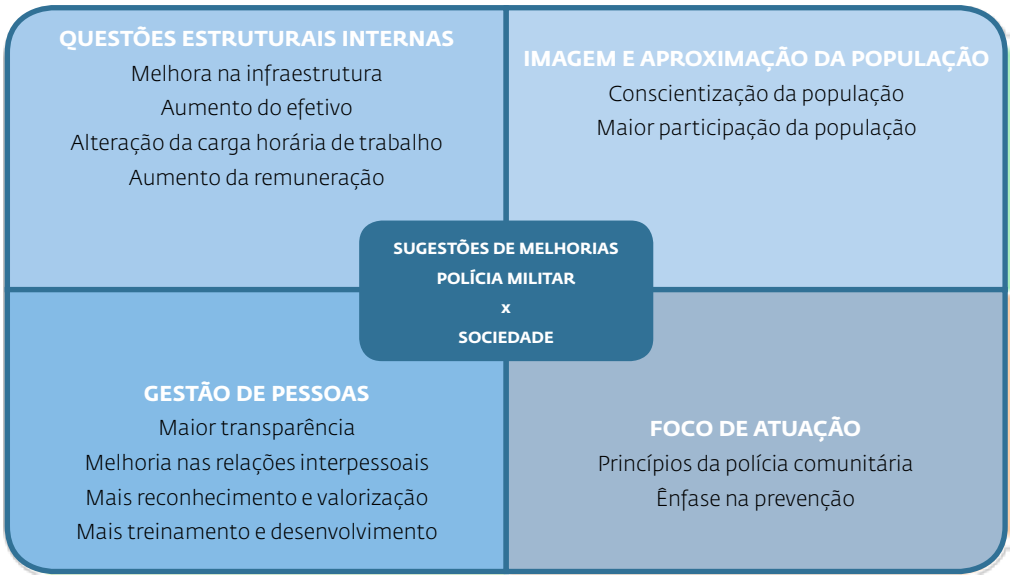
Em termos estruturais, os participantes (oficiais e praças) apontam a necessidade

de aumentar o efetivo e melhorar a infraestrutura e as condições de trabalho, especialmente no que se refere à carga horária de trabalho e à remuneração. Quanto à estratégia de atuação, eles relatam que é preciso incorporar os princípios da polícia preventiva e comunitária através, por exemplo, da realização de campanhas educativas. Já em relação à imagem da polícia militar perante a população, afirmam que devem ser adotadas estratégias de aproximação e conscientização da população sobre o papel da polícia. Nesse sentido, acreditam que se a população for mais ativa, a relação desta com a Corporação pode ser melhor.

Sobre os aspectos inerentes à gestão de pessoas, alguns participantes consideram importante modificar o tratamento dado ao policial na Corporação. Assim, foram apontadas como estratégias a valorização profissional, bem como a adoção da transparência nos processos internos das Corporações. Sugerem, ainda, a modificação na formação/qualificação dos profissionais e o aumento do nível de escolaridade, visando a melhoria dos serviços prestados à população.

FIGURA 4

DIAGRAMA: SÍNTESE DAS SUGESTÕES PARA MELHORIAS NA RELAÇÃO PM-SOCIEDADE



3.5
APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO DISCIPLINAR

Segundo os oficiais de uma das Corporações, a aplicação da legislação disciplinar, em casos mais graves, ocorre com a apuração dos fatos, através de inquérito militar, e só posteriormente são determinadas as devidas sanções. Entretanto, as praças tendem a não acompanhar esta posição, apontando que "(...) a cultura da polícia militar na sua Corporação pressupõe que o soldado é sempre culpado (...)". Assim, ressaltam que aspectos como esses têm gerado desmotivação para os profissionais deste nível hierárquico. Adicionalmente, os participantes (praças e oficiais) revelam que a aplicação incorreta da legislação os coloca à mercê de punições injustas e podem conduzir à discriminação por parte de superiores e colegas. Esclarecendo essa situação, assinalaram que "levam um X", ou seja, recebem uma "marca" e são estigmatizados na Corporação.

De acordo com os participantes das duas outras Corporações, a aplicação da legislação disciplinar por parte dos superiores tem gerado demandas na Justiça Civil. Deste modo, acreditam que as demandas judiciais irão provocar mudanças na cultura da Corporação, visto que as condutas abusivas podem gerar consequências para quem aplicou, no caso, os superiores. Entretanto, há que se considerar que, em determinada Corporação, os participantes revelam que são raras as punições mais graves, de forma que também são raros os questionamentos feitos judicialmente.

Como pode ser observado, o tema suscitou informações e visões diferenciadas em cada Corporação. Mas, como esperado, em decorrência dos papéis profissionais desempenhados, observa-se alguma homogeneidade na visão dos segmentos hierárquicos de oficiais e de praças no que concerne à aplicação da legislação disciplinar.

Ainda assim, alguns participantes apontam que as punições geram impacto na sua saúde (física e psíquica) e defendem que a legislação da Polícia Militar deva ser diferente daquela aplicada ao exército.

3.6
A VISÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O PAPEL DAS CORREGEDORIAS E OUVIDORIAS

Segundo os participantes, as Corregedorias desempenham o papel de receber, acompanhar e fiscalizar as queixas e denúncias, bem como investigar e instaurar inquéritos que contemplam desde a avaliação dos desvios de conduta dos militares à averiguação das punições. Também são responsáveis por designar o oficial que irá apurar cada fato.

Os participantes de uma das Corporações consideram que, embora as Corregedorias

sejam atuantes, a liberdade de ação da Corregedoria é restrita, uma vez que é um órgão que não possui independência, sendo diretamente ligada ao Comandante. Assim, a sua ação é interna na Corporação, mas falta maior clareza quanto a sua ação. Segundo um dos oficiais: "A imagem é do lobo que quer destruir as criancinhas".

Além disso, na ótica dos participantes, a Corregedoria também sofre influência política. Assim, em dada Corporação, os participantes indicam que a atuação da Corregedoria depende do Comandante e do cenário político.

De maneira geral, as praças avaliam a atuação da Corregedoria como muito severa e, por vezes, falha nas apurações das ações internas. Segundo eles, "não tem nada de corporativismo e as punições são duras (...) a Corregedoria é muito rígida com os integrantes da própria Corporação". Enfatizam ainda que a sua abordagem é constrangedora para o militar, pois "o ruim é que antes do julgamento você é tachado de culpado. Até provar que é inocente, você é mal visto por todos". Nesta perspectiva, as praças de uma Corporação revelam que a Corregedoria inspira receio, pois "(...) a marca do X chega antes do corpo", ou seja, as informações e distorções sobre a pessoa chegam antes da própria pessoa.

O grau de confiança inspirado pelo órgão variou, desde a desconfiança à credibilidade, sendo que as praças demonstram mais desconfiança do que os oficiais. Embora esta opinião não seja consensual, algumas praças criticam a falta de regulamentação clara sobre a atuação da Corregedoria, o que permite que ocorra desigualdade na condução dos processos. Por outro lado, alguns oficiais consideram que é um órgão que inspira confiança, pois seus membros são bem escolhidos. Deste modo, avaliam que, embora a corregedoria seja questionada e odiada, também é respeitada. Na visão de alguns oficiais, existe credibilidade, pois o órgão não é corporativo. Estes participantes ressaltam, ainda, que o órgão deve trabalhar com coerência para ter maior visibilidade.

Quanto à Ouvidoria, os policiais tenderam a informar que o seu papel é receber demandas e repassá-las para as áreas competentes, particularmente mediando conflitos existentes entre o cidadão e a polícia e formando um elo entre a Corporação e a sociedade. Sua atuação está articulada com a ação da Corregedoria. Entretanto, ocorre uma superposição entre os dois órgãos na investigação de transgressões. Com isso, a Ouvidoria por vezes não atua como deveria. Pontuam que a sua atuação é abrangente, e qualquer cidadão poderá abrir um processo, sendo comum a procura do órgão para ações contra policiais e indicando a ocorrência de danos morais. Assinalam, assim, que "ser policial" os deixa em uma condição de vulnerabilidade, visto que é fácil indiciar um militar. Nesse sentido, de acordo com os oficiais de uma das Corporações, os policiais usam "filmagens próprias" para se protegerem de possíveis acusações.

Nas três Corporações pesquisadas existem diferentes opiniões sobre a atuação das Ouvidorias. Essas opiniões podem ser sintetizadas da seguinte forma em cada uma das Corporações: 1) a Ouvidoria deveria estar situada fora do quartel e alguns participantes (praças) consideram que o acesso à Ouvidoria é pouco divulgado e que o órgão funciona apenas a título de formalidade; 2) a Ouvidoria ainda não foi instalada na sua plenitude e possui uma atuação indefinida na Polícia Militar. É um órgão disponibilizado para

demandas da população externa. Por ter sido reativada recentemente, é marcada pela falta de prática e não possui importância na região; 3) a Ouvidoria desempenha um papel importante, apesar de existir um descompasso entre uma grande demanda e a baixa agilidade nos processos.

É interessante ressaltar que, nas Corporações pesquisadas, não existe uma tendência homogênea quanto ao escopo de atuação das Corregedorias e das Ouvidorias, apesar de terem um papel comum pré-definido, existem muitas peculiaridades locais na forma de atuação.

De forma sintética, algumas opiniões de participantes sobre a ouvidoria podem ser visualizadas a seguir:

- "O seu papel é encaminhar as queixas e informações para a Corregedoria."
- "É um núcleo dentro da Corregedoria."
- "Não atua como deveria, é acanhada."
- "Não saiu do papel."
- "É um elo com a população. Mas o problema é que as pessoas fazem denúncias anônimas e as pessoas que denunciam não podem ser localizadas."
- "É mais democrática, funciona tanto para o policial como para o cidadão."

Em sua maioria, oficiais e praças concordam que o grau de confiança inspirado pela Ouvidoria não é satisfatório. Na visão de um dos oficiais, "muitos não gostam porque ela trabalha em prol da população". Merece destacar que, comparando os dois órgãos (Corregedoria e Ouvidoria), existe maior desconhecimento dos participantes em relação à Ouvidoria. Por fim, observou-se a tendência dos participantes indicarem a necessidade das Ouvidorias e Corregedorias atuarem de forma mais independente das Corporações.

3.7 CONSIDERAÇÕES

É importante mencionar que, apesar, da pesquisa ter focalizado um mesmo segmento ocupacional – *policiais militares* – foi possível identificar um conjunto de elementos convergentes no que se refere aos aspectos culturais das Corporações (valores como da hierarquia – obediência e disciplina), mas, também possibilitou a identificação de outros aspectos divergentes das Corporações, quanto à dinâmica interna decorrente da história de cada Corporação, do perfil dos Comandantes, dos aspectos regionais e dos vínculos das Corporações com as políticas locais (Estados).

Dessa forma, os aspectos homogêneos que foram identificados dizem respeito principalmente às questões hierárquicas dos segmentos de praças e de oficiais. No que se refere a esta temática, independente da Corporação, identificou-se que cada segmento hierárquico tem uma visão muito similar sobre os aspectos da formação, da hierarquia e

da disciplina ao interior das suas Corporações.

Deve-se salientar, ainda, que a necessidade de modificar os Regulamentos Disciplinares e distanciá-los do Regulamento Disciplinar do Exército (RDE) foi uma tônica entre os participantes (oficiais e praças) nessa etapa da pesquisa.

Finalmente, há que ser evidenciada a importância desse momento da investigação para uma melhor compreensão sobre o contexto organizacional das Polícias Militares, os aspectos culturais e as práticas organizacionais que envolvem esse segmento profissional. Assim, foi possível o delineamento e realização do diagnóstico ampliado – pesquisa *on-line*.

4

4 ESTUDO QUANTITATIVO: O PAPEL DAS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS NA QUALIDADE DE VIDA DOS POLICIAIS MILITARES

Com base na revisão da literatura e no estudo qualitativo que foram apresentados, foi realizada esta terceira etapa da pesquisa, a qual consistiu em um estudo quantitativo a respeito das relações hierárquicas nas polícias militares e seu impacto na qualidade de vida dos profissionais da área. Os dois momentos anteriores foram interligados e de fundamental importância para a construção dessa etapa. Nesse sentido, o delineamento da pesquisa emergiu dos aspectos teóricos identificados e, especialmente, dos elementos empíricos do estudo qualitativo realizado. É importante assinalar que esta pesquisa não adotou o modelo de estudo comparativo. Assim, é importante que sejam realizados estudos subsequentes com este segmento profissional, focalizando os mesmos fenômenos investigados para que se coteje com os achados da presente investigação e forneça uma perspectiva evolutiva do cenário. Da mesma forma, seria interessante que estes dados fossem comparados com os de outras instituições, de modo a permitir melhor contextualização deste diagnóstico.

4.1 PARTICIPANTES, PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

- **Participantes**

Os participantes da pesquisa foram policiais militares de todo Brasil que estão cadastrados na plataforma da Rede Nacional de Educação à Distância da Senasp. Foram disponibilizados questionários, utilizando-se do mailing da Rede EAD/Senasp. Neste sentido, todos os que participaram de cursos de EAD oferecidos pela Senasp foram elegíveis e convidados a participarem da investigação.

O número de respondentes da pesquisa foi considerado satisfatório e atende à estimativa realizada inicialmente para esta população, visto que os resultados de outras

pesquisas realizadas com procedimentos metodológicos semelhantes têm apresentado taxas de respostas da ordem de 5%, o que na prática significa um potencial de mais de 16 mil possíveis respondentes.

Na presente pesquisa, dos questionários acessados (19.862), foram respondidos de forma completa 16.045 questionários (tabela-2). Nesse sentido, as análises subsequentes referem-se a esta amostra (n=16.045).

TABELA 2

PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA POR REGIÃO E UNIDADE DA FEDERAÇÃO

	Participantes (geral da pesquisa)		Participantes da pesquisa por efetivo de cada Unidade da Federação	
	Total de respondentes	%	Efetivo total por Unidade Federativa (1)	%
Região Centro Oeste	**1821**	**11,4**	**37696**	**4,8**
Distrito Federal	662	4,1	13546	4,9
Goiás	523	3,3	12012	4,3
Mato Grosso	317	2,0	6823	4,6
Mato Grosso do Sul	319	2,0	5315	6,0
Região Nordeste	**3027**	**18,9**	**108892**	**2,8**
Alagoas (*)	08	0,1	7294	0,1
Bahia (*)	47	0,3	31447	0,1
Ceará (*)	90	0,6	14181	0,6
Maranhão	223	1,4	7329	3,0
Paraíba	498	3,1	9536	5,2
Pernambuco	1032	6,4	18740	5,5
Piauí	250	1,6	5831	4,3
Rio Grande do Norte	581	3,6	9674 (2)	6,0
Sergipe	298	1,9	4860	6,1
Região Norte	**864**	**5,4**	**41022**	**2,1**
Acre (*)	03	0,1	2599	0,1
Amapá (*)	11	0,1	3762	0,3
Amazonas (*)	29	0,2	9445	0,3
Pará	399	2,5	14271	2,8
Rondônia	197	1,2	5526	3,6
Roraima	61	0,4	1412	4,3
Tocantins	164	1,0	4007	4,1

	Participantes (geral da pesquisa)		Participantes da pesquisa por efetivo de cada Unidade da Federação	
	Total de respondentes	%	Efetivo total por Unidade Federativa (1)	%
Região Sudeste	**7697**	**47,9**	**184050**	**4,2**
Espírito Santo	364	2,3	7781	4,7
Minas Gerais	2105	13,1	43649	4,8
Rio de Janeiro	1789	11,1	43848	4,1
São Paulo	3439	21,4	88772	3,9
Região Sul	**2645**	**16,4**	**50857**	**5,2**
Paraná	913	5,7	15875	5,7
Rio Grande do Sul	1039	6,5	24072	4,3
Santa Catarina	693	4,2	10910	6,3
Total	16.054	100,0	422.517	3,8

(*) Unidades da Federação que tiveram baixa participação na pesquisa

(1) Informação retirada da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública 2013 (SENASP, 2014).

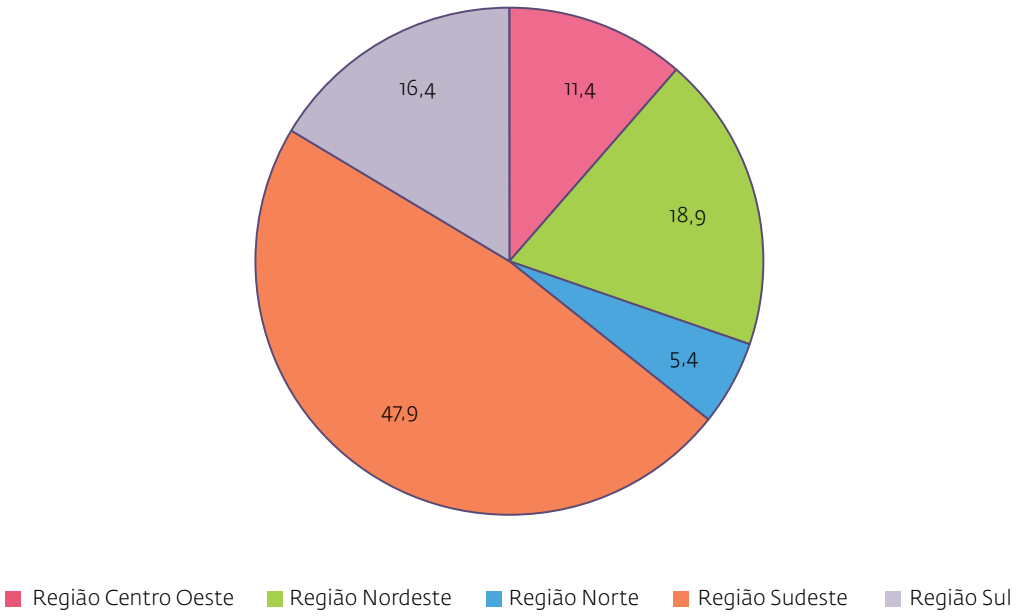
(2) Informação retirada da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública (SENASP, 2013).

Quanto à distribuição dos participantes por região do país e por unidade da Federação (Tabela 2 e Figura 5), é possível notar que a pesquisa foi respondida em maior parte na região Sudeste, seguida da região Nordeste, Sul, Centro Oeste e Norte, respectivamente. Entretanto, é importante observar que essa distribuição acompanha a distribuição do efetivo de policiais militares por unidade da Federação e região, segundo dados divulgados pela Senasp (2013).

É importante mencionar que na primeira coluna da tabela-2 é apresentada a distribuição percentual dos participantes (n=16.045) por unidade da Federação e por região. Em seguida, na segunda coluna, é apresentado o percentual de participantes (respondentes) em relação ao efetivo de cada região e de cada unidade da Federação. Deve-se assinalar que, do efetivo apresentado na Tabela- 2, só receberam o questionário os policiais que participaram dos cursos de EAD/Senasp.

FIGURA 5

GRÁFICO: PARTICIPAÇÃO (RESPONDENTES) NA PESQUISA POR REGIÃO



Sobre as unidades da Federação que tiveram baixa participação, não deve ser considerada uma questão vinculada à adesão dos participantes, mas às características de endereços existentes na plataforma EAD/Senasp, refletindo na quantidade de questionários encaminhados. Assim, segundo informações da Senasp-Depaid para essas localidades foi encaminhado o seguinte número de questionários: Acre (41), Alagoas (195), Amapá (245), Amazonas (515), Bahia (1493) e Ceará (4040). Apesar da baixa participação, decidiu-se incluir essas unidades da Federação na análise de dados da pesquisa, embora sabendo que não estão plenamente representados. Neste sentido, é recomendável uma pesquisa complementar que incorpore essas unidades da Federação, utilizando-se outras estratégias metodológicas de coleta de dados.

Sobre as entrevistas realizadas para complementar as análises desta pesquisa, informa-se que os participantes foram profissionais de Ouvidorias (n=2) e de Corregedorias (n=4), em duas unidades da Federação. Os profissionais (n=3) da área de saúde (médico-cirurgião, psiquiatra e psicólogo) foram entrevistados em um único local.

- **Caracterização dos Participantes**

Considerando os participantes da pesquisa *on-line* (n=16.054), observa-se que, em sua maioria, possuem idade entre 25 e 45 anos (83,7%) e são predominantemente do sexo masculino (92,9%). Quanto à raça/cor, 51,5% se declararam da cor branca e 40,2% da cor parda, como ilustrado na tabela 3.

Ao comparar os dados encontrados nesta pesquisa com os resultados da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública (2013), nota-se que a presente pesquisa

acompanha a mesma tendência no que se refere às características de idade, sexo e raça/cor.

TABELA 3

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DE ACORDO COM OS DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS

	Características	n	%
Idade	18-24 anos	427	2,7
	25-30 anos	3147	19,6
	31-35 anos	3968	24,7
	36-40 anos	3355	20,9
	41-45 anos	2973	18,5
	46-50 anos	1728	10,8
	51-55 anos	386	2,4
	56 ou mais	70	0,4
	Total	**16.054**	**100,0**
Sexo	Masculino	14918	92,9
	Feminino	1136	7,1
	Total	**16.054**	**100,0**
Raça/Cor	Branca	8267	51,5
	Preta	1130	7,0
	Parda	6457	40,2
	Amarela	152	0,9
	Indígena	48	0,3
	Total	**16.054**	**100,0**

Conforme pode ser visualizado na tabela-4, referente aos dados socioprofissionais, 56,3% dos participantes trabalham há mais de 11 anos na Instituição.

Em relação ao nível de escolaridade, 48,7% concluíram o ensino superior, sendo que 14,1% já possuem algum curso de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Observa-se, ainda, que 25,8% já concluíram o ensino médio e 23,1% têm curso superior incompleto.

No que se refere à atividade predominante, 54,5% dos participantes atuam em atividade operacional em geral. É importante salientar que dos participantes (3,2%) que responderam ao item "outros", a maioria indicou que realizava as atividades administrativas em conjunto com atividades operacionais-geral ou operacionais-especializada. Neste

grupo, também indicaram as atividades ligadas aos serviços de inteligência e atividades relacionadas à educação, a exemplo do programa educacional de resistência às drogas e à violência (PROERD). Além disso, alguns participantes relataram serem policiais inativos (reserva).

TABELA 4

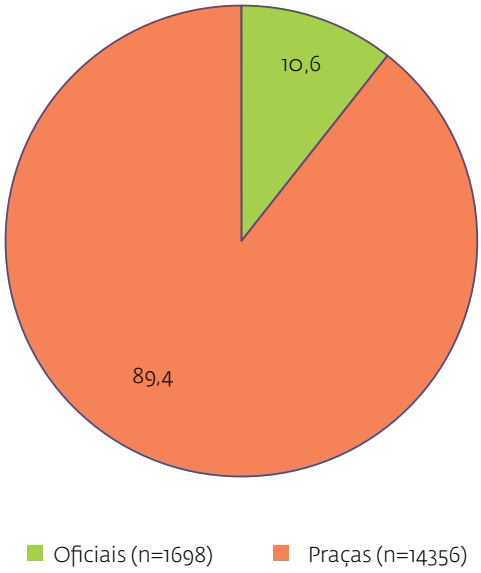
CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DE ACORDO COM OS DADOS PROFISSIONAIS

	Categorias	N	%
Tempo de Corporação	Menos de 1 ano	196	1,2
	1-2 anos	491	3,1
	3-5 anos	2296	14,3
	6-10 anos	3680	22,9
	11-15 anos	2974	18,5
	16-20 anos	2296	14,3
	21-30 anos	3772	23,5
	Mais de 30 anos	349	2,2
	Total	**16.054**	**100,0**
Nível de escolaridade	Ensino Médio Incompleto	362	2,3
	Ensino Médio Completo	4146	25,8
	Superior Incompleto	3715	23,1
	Superior Completo	5550	34,6
	Especialização completa	2005	12,5
	Mestrado completo	212	1,3
	Doutorado completo	50	0,3
	Outro	14	0,1
	Total	**16.054**	**100,0**
Atividade Predominante	Administrativa	3255	20,3
	Operacional em Geral	8747	54,5
	Operacional Especializada	3375	21,0
	Saúde	153	1,0
	Outro	524	3,2
	Total	**16.054**	**100,0**

Em relação à posição hierárquica, os participantes da pesquisa foram majoritariamente praças (89,4%), conforme disposto na figura 6. Essa proporção acompanha a composição do efetivo global das Polícias Militares do Brasil, onde aproximadamente 90% são praças, segundo a Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública (2013).

FIGURA 6

GRÁFICO: DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA



Ao analisar o grupo de oficiais participantes da pesquisa (n=1698), nota-se que houve maior participação daqueles que ocupam os postos de Capitão (29,7%) e 1º Tenente (28,1%), conforme ilustrado na figura 7.

Quanto ao subgrupo de praças (n=14356), houve maior participação de Soldados (45,2%), seguido de Cabos (23.6%), como visualizado na figura 8.

Observa-se, assim, que os dados dos participantes dessa pesquisa, de modo geral, acompanham a composição do efetivo de Policiais Militares no Brasil no que se refere à caracterização (idade, sexo, raça/cor, escolaridade e tempo de Corporação), bem como à distribuição por região e à posição hierárquica, de acordo com informações disponibilizadas pela Senasp (2013).

FIGURA 7

GRÁFICO: PARTICIPAÇÃO DOS OFICIAIS NA PESQUISA SEGUNDO O POSTO QUE OCUPAM NA CORPORAÇÃO[1]

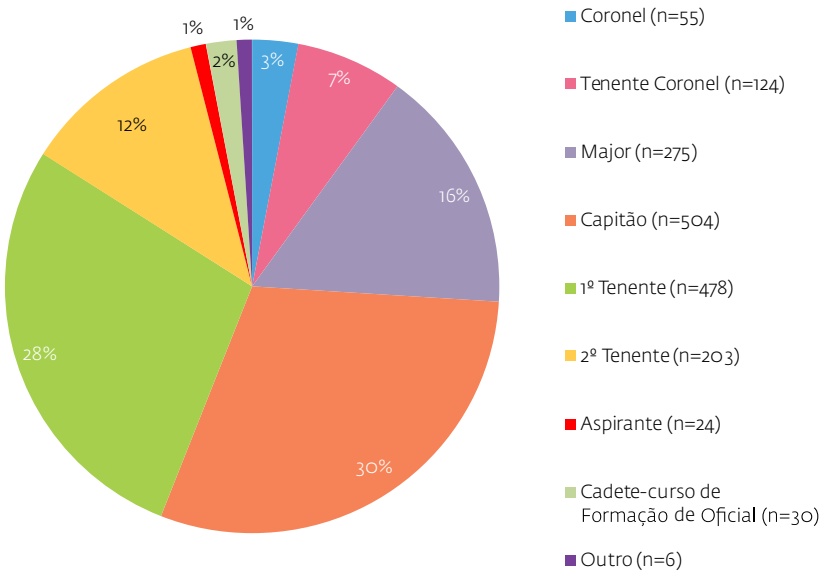
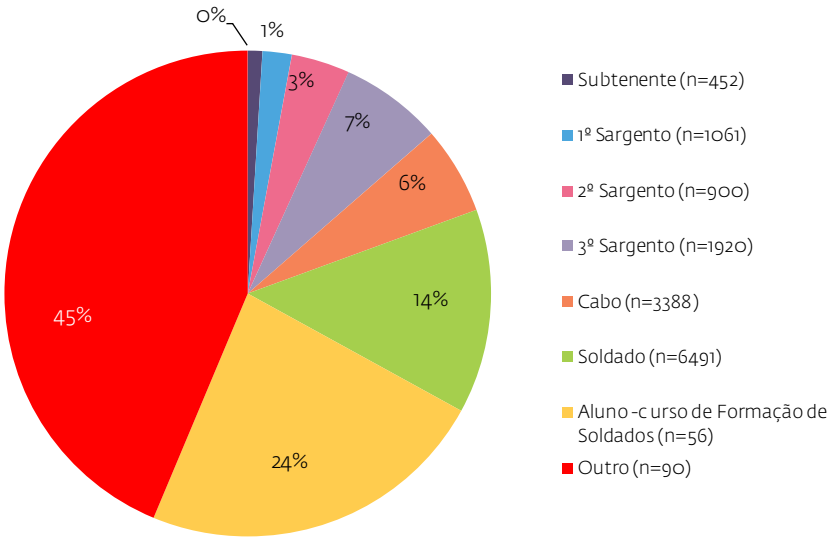


FIGURA 8

GRÁFICO: PARTICIPAÇÃO DAS PRAÇAS NA PESQUISA SEGUNDO A GRADUAÇÃO QUE OCUPAM NA CORPORAÇÃO2



1. A categoria "Outros" se refere a profissionais que não se enquadraram em nenhuma das opções de Postos disponibilizadas no instrumento.
2. A categoria "Outros" se refere a profissionais que não se enquadraram em nenhuma das opções de Graduações disponibilizadas no instrumento.

4.2
CONDIÇÕES DE TRABALHO

Esse segmento do estudo teve como objetivo caracterizar as condições de trabalho dos participantes.

Ao analisar a escala de serviço de acordo com a tabela 5, observa-se que as escalas mais frequentemente indicadas pelos participantes são as de 8 horas diárias (27,6%) e as de 12/36 (18,4%). Observa-se, ainda, uma quantidade considerável de participantes (25,6%) que declarou ter escala diferente das alternativas sugeridas no instrumento da pesquisa. Ao analisar essas respostas (agrupadas na categoria "outros"), foi possível identificar que a maioria declarou ter uma escala variável, significando uma combinação das diversas escalas apresentadas no instrumento.

TABELA 5

ESCALAS DE SERVIÇO SEGUNDO OFICIAIS E PRAÇAS

	Oficiais		Praças		Total	
	n	%	n	%	N	%
8 horas/dia	1139	67,1	3298	23,0	4437	27,6
6/18	65	3,8	760	5,3	825	5,1
10/48	03	0,2	110	0,8	113	0,7
12/24	38	2,2	1345	9,4	1383	8,6
12/36	100	5,9	2861	19,9	2961	18,4
12/60	11	0,6	226	1,6	237	1,5
24/72	33	1,9	1970	13,7	2003	12,5
Outra	309	18,2	3786	26,4	4095	25,6
Total	1698	100	14356	100	16054	100

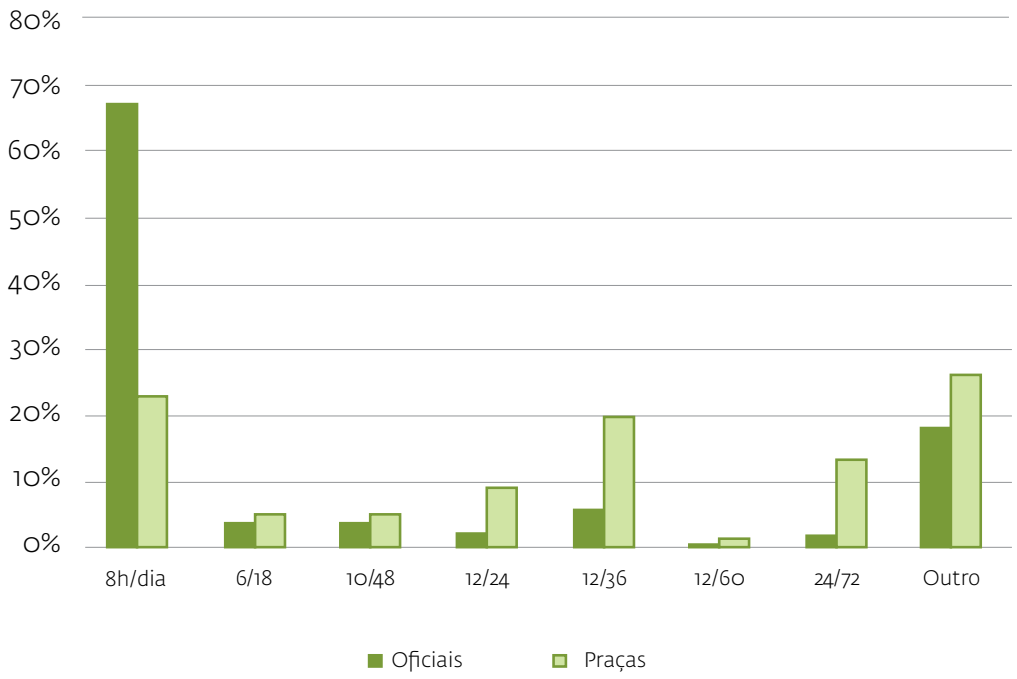
Desse modo, a partir de uma recategorização das respostas especificadas (outros) quando comparado ao número total de respondentes, 6,15% revelaram ter escala de 24/48 e 5,7% a escala de 12/24 combinada com 12/48 (denominada por eles de escala de 24/72 alternada). De forma congruente, também na pesquisa realizada por Lima, Bueno e Santos (2014) foi apontado um considerável percentual de policiais militares que afirmaram ter uma escala de serviço diferente das de oito horas diárias, de 12/48 e de 24/72. Já os demais participantes que responderam "outros" são profissionais inativos ou em licença para tratamento de saúde.

Ao analisar a escala de serviço segundo a posição hierárquica (tabela 5 e figura 9),

observa-se que a maioria dos oficiais (67,1%) trabalham oito horas por dia, enquanto as praças 26,4% declararam "outras" modalidades/ combinações e 23,0% trabalham na escala de 8 horas.

FIGURA 9

GRÁFICO: ESCALA DE SERVIÇO PARA OFICIAIS E PRAÇAS



Quanto ao tempo de antecedência com que os participantes são informados sobre suas escalas de serviço, 50,5% do total afirmaram conhecer sua escala com apenas um ou dois dias de antecedência, conforme a tabela 6. No entanto, ao analisar estes dados por nível hierárquico, é possível notar que, entre os oficiais, existe um número considerável de respondentes (47,6%) que declarou ser informado da escala com mais de quinze dias de antecedência. Já as praças (75,4%) indicaram predominantemente ter conhecimento da escala de serviço com menos de 7 dias de antecedência, devendo mencionar que mais da metade indicou conhecer a escala com 01 ou 02 dias de antecedência.

TABELA 6

ANTECEDÊNCIA COM A QUAL TEM CONHECIMENTO DA ESCALA DE SERVIÇO

	Oficiais		Praças		Total	
	N	%	N	%	N	%
Mais de 01 mês	523	30,8	1414	9,8	1937	12,1
Entre 30 e 15 dias	286	16,8	1515	10,6	1801	11,2
Entre 14 e 08 dias	113	6,7	595	4,1	708	4,4
Entre 07 e 03 dias	430	25,3	3073	21,4	3503	21,8
Entre 01 a 02 dias	346	20,4	7759	54,0	8105	50,5
Total	1698	100	14356	100	16054	100

No que concerne à existência de regulamentação de carga horária para a escala semanal de serviço, 48% do total de participantes afirmaram que existe esta regulamentação (tabela 7). Todavia, cabe observar que entre os oficiais esse número é mais discrepante, pois nota-se que 73,0% afirmaram que existe regulamentação.

TABELA 7

EXISTÊNCIA DE REGULAMENTAÇÃO SOBRE A ESCALA SEMANAL DE SERVIÇO

	Oficiais		Praças		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sim	1239	73,0	6468	45,1	7707	48,0
Não	408	24,0	6066	42,3	6474	40,3
Não sabe	51	3,0	1822	12,7	1873	11,7
Total	1698	100	14356	100	16054	100

Quanto à carga horária semanal (tabela 8), 72,3% dos participantes indicaram trabalhar mais de 40 horas semanais, observando-se algumas diferenças, pois 27% dos oficiais revelaram trabalhar acima de 44 horas semanais, enquanto 41,1% das praças indicaram trabalhar acima de 44 horas.

Em relação à jornada de serviço (tabela 9), 77% do total de participantes afirmaram ser comum ultrapassar a jornada prevista, independentemente da posição hierárquica. Dentre os que indicaram que comumente ultrapassam a carga horária prevista (n=12.357), 45,2% responderam que essas ocorrências são semanais.

TABELA 8

ESCALA SEMANAL DE SERVIÇO (CARGA HORÁRIA)

	Oficiais		Praças		Total	
	N	%	N	%	N	%
Menos de 30h	32	1,9	104	0,7	136	0,8
Entre 30h e 36h	84	4,9	755	5,3	839	5,2
Entre 36h e 40h	358	21,1	2386	16,6	2744	17,1
Entre 40h e 44h	717	42,2	4530	31,6	5247	32,7
Acima de 44h	459	27,0	5902	41,1	6361	39,6
Outro	48	2,8	679	4,7	727	4,6
Total	1698	100	14356	100	16054	100

Ainda conforme tabela 9, dentre os 10,4% que responderam ao item "outros", observa-se que as horas ultrapassadas são frequentemente decorrentes do tipo de serviço, a exemplo dos casos em que são necessários registros de ocorrências de flagrantes, sendo necessário encaminhar para delegacias ou em dias em que ocorrem eventos determinados.

TABELA 9

JORNADA DE SERVIÇO (CARGA HORÁRIA) QUE ULTRAPASSA A JORNADA DIÁRIA PREVISTA

	Oficiais		Praças		Total	
É comum ultrapassar a carga horária diária prevista?						
	n	%	n	%	n	%
Sim	1268	74,7	11089	77,2	12357	77,0
Não	430	25,3	3267	22,8	3697	23,0
Total	1698	100	14356	100	16054	100
Frequência com que isso acontece						
	n	%	n	%	n	%
Diariamente	323	25,5	2224	20,1	2547	20,6
Semanalmente	653	51,5	4929	44,4	5582	45,2
Quinzenalmente	89	7,0	1113	10,0	1202	9,7
Mensalmente	114	9,0	1623	14,6	1737	14,1
Outro	89	7,0	1200	10,8	1289	10,4
Total	1268	100	11089	100	12357	100

Quanto às possíveis formas de compensação da carga horária que ultrapassa a jornada de trabalho prevista, a maioria dos participantes indicou que não existe compensação, com destaque para 86,8% que afirmaram que não é remunerada e 70,6% afirmaram que não é compensada com folga (tabela 10).

TABELA 10

COMPENSAÇÃO DA CARGA HORÁRIA QUE ULTRAPASSA A ESCALA PREVISTA DE SERVIÇO

	Oficiais		Praças		Total	
É remunerada?						
	n	%	n	%	n	%
Sim	250	14,7	1877	13,1	2127	13,2
Não	1448	85,3	12479	86,9	13927	86,8
É compensada com folga?						
	n	%	n	%	n	%
Sim	701	41,3	4012	27,9	4713	29,4
Não	997	58,7	10344	72,1	11341	70,6
É compensada de outra forma?						
	n	%	n	%	n	%
Sim	277	16,3	1329	9,3	1606	10,0
Não	1421	83,7	13027	90,7	14448	90,0
Total	1698	100	14356	100	16054	100

Em relação às modificações na escala de serviço (tabela 11), 48,7% afirmaram que ocorrem algumas vezes e 27,8% informaram que elas ocorrem sempre.

TABELA 11

FREQUÊNCIA DAS MODIFICAÇÕES NA ESCALA DE SERVIÇO

	Oficiais		Praças		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sempre	225	13,3	4230	29,5	4455	27,8
Algumas vezes	811	47,8	7011	48,8	7822	48,7
Raramente	547	32,2	2608	18,2	3155	19,7
Não ocorrem	115	6,8	507	3,5	622	3,9
Total	1698	100	14356	100	16054	100

Ao analisar a indicação de modificação na escala por posição hierárquica (tabela 11), observa-se que ambos os segmentos concordaram que existem modificações algumas vezes (oficiais: 47,8%; praças: 48,8%). A diferença principal consistiu na frequência das mudanças que sempre ocorrem (oficiais: 13,3%; praças: 29,5%).

TABELA 12

ANTECEDÊNCIA COM A QUAL É AVISADO(A) DE UMA MUDANÇA DE ESCALA DE SERVIÇO E OS MOTIVOS MAIS FREQUENTES PARA MUDANÇAS

	Oficiais		Praças		Total	
Antecedência com que é avisado de uma mudança de escala de serviço.						
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Mais de 07 dias antes	133	8,4	373	4,4	506	4,6
De 01 a 07 dias antes	974	61,5	5818	2,7	6792	3,3
Menos de 24 horas antes	346	21,9	5286	42,0	5632	44,0
Só é avisado quando se apresenta para o serviço que estava escalado	36	2,3	1760	38,2	1796	36,5
Outro	94	5,9	612	12,7	706	11,6
Total	1583	100	13849	100	15432	100
Motivos mais frequentes das mudanças de escala de serviço.						
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Necessidade do serviço	1183	74,7	6000	43,3	7183	46,5
Cumprimento de punição imposta por superior	08	0,5	277	2,0	285	1,8
Solicitações de última hora da comunidade (ex. festas típicas, eventos religiosos ou esportivos)	146	9,2	1877	13,6	2023	13,1
Faltas de outros colegas ao serviço	39	2,5	506	3,7	545	3,5
Falta de organização/planejamento institucional	207	13,1	5189	37,5	5396	35,0
Total	1583	100	13849	100	15432	100

Nota: Para o (n) total da tabela 12, foram excluídos os 622 participantes que responderam "Não ocorrem" na questão sobre modificações na escala de serviço, ilustrado na tabela 11.

Considerando os participantes que afirmaram que existem modificações na escala (n=15.432), 44% dizem que são informados da mudança com menos de 24 horas de antecedência e 36,5% afirmam que são avisados quando se apresentam para o serviço,

indicando, assim, que um número considerável de participantes (80,5%) declara que as alterações na escala são informadas com menos de 24 horas de antecedência (Tabela 12).

Os oficiais, em sua maioria, afirmaram que são informados das mudanças entre 01 e 07 dias de antecedência (61,5%) e que isso ocorre por necessidade do serviço (74,7%). Já as praças revelaram que a informação é recebida com menos de 24 horas (42,0%) ou somente quando se apresentam para o serviço (38,2%), e isso acontece tanto por necessidade do serviço (43,3%) quanto por falta de organização/planejamento da Instituição (37,5%).

Analisa-se, então, que os participantes desta pesquisa, em geral, não têm uma escala de serviço pré-definida, podendo variar de acordo com a posição hierárquica e também de acordo com a atividade realizada. Pode-se afirmar também que a maioria dos participantes conhecem suas escalas com menos de sete dias, quase metade dos respondentes alegam não existir regulamentação da carga horária semanal e mais de 70% afirmam que é comum ultrapassar essa jornada de trabalho.

4.3
RELAÇÕES DE PODER, AS PRÁTICAS DISCIPLINARES E OS VALORES ORGANIZACIONAIS

- **Relações de poder**

Para avaliar a percepção sobre as relações de poder na organização, foram apresentadas aos participantes algumas situações do ambiente de trabalho, para que estes avaliassem com qual frequência percebiam cada situação com base numa escala de 5 pontos, que variava da seguinte maneira: 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (às vezes), 4 (frequentemente) e 5 (sempre).

Os resultados médios sobre tais percepções, considerando cada uma das situações apresentadas, estão dispostos na tabela 13.

TABELA 13

PERCEPÇÃO DE OFICIAIS E PRAÇAS SOBRE A FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIA DE SITUAÇÕES QUE ENVOLVEM RELAÇÕES DE PODER NO AMBIENTE DE TRABALHO

SITUAÇÕES	OFICIAIS (N=1698) M (DP)	PRAÇAS (N=14356) M (DP)	TOTAL (N=16054) M (DP)
1. Os superiores tomam decisões sem consultar seus subordinados.	3,55 (1,03)	4,45 (0,95)	4,35 (0,99)
2. Uma vez que o superior toma uma decisão, os subordinados podem apresentar sugestões diferentes.	3,21 (1,10)	2,06 (1,06)	2,18 (1,12)
3. É permitido aos subordinados expressarem suas opiniões, ainda que sejam diferentes das opiniões dos superiores.	3,54 (1,17)	2,24 (1,11)	2,38 (1,18)
4. É dada autonomia aos policiais para quebrarem regras administrativas da Corporação, quando necessário.	2,20 (1,04)	1,60 (0,96)	1,66 (0,99)
5. Os policiais têm medo de expressarem desacordo para com os seus superiores.	3,10 (1,19)	4,23 (1,11)	4,11 (1,17)
6. No convívio social, são bem vistas as relações sociais entre policiais de diferentes níveis hierárquicos.	3,59 (1,13)	2,42 (1,13)	2,54 (1,19)

A partir da comparação entre os grupos (Anexo-3), foi possível identificar que, em todas as situações apresentadas, praças e oficiais apresentaram percepções significativamente diferentes a respeito das relações de poder nas suas Corporações.

Na visão das praças, as relações de poder estabelecidas na Corporação pouco permitem que o subordinado: apresente sugestões diferentes da decisão tomada pelo superior; expresse suas opiniões quando estas são diferentes das opiniões dos superiores; receba autonomia necessária para quebrar regras administrativas da Corporação quando necessário. Por sua vez, os oficiais tenderam a indicar que estes fatores acontecem comumente/frequentemente.

Nesse sentido, as praças corroboram, ainda, que quase sempre os superiores tomam decisões sem consultar os subordinados e indicam que os policiais costumam ter medo de expressarem desacordo para com os seus superiores. Tais opiniões, também, tenderam a não serem igualmente compartilhadas pelos oficiais, que perceberam que estas situações não acontecem com tanta frequência.

Cabe sinalizar que a visão das praças acompanha as análises sobre a cultura de organizações policiais militares encontradas nas literaturas nacional e internacional (MUNIZ, 1999; MONET, 2001; PAOLINE, 2003; KING, 2005; MARTINS, 2006; RODRIGUES,

2010; SHANE, 2010a; 2010b; BATITUCCI, 2013; BEZERRA et al, 2013), as quais destacam que as relações de poder destas organizações são caracterizadas por alto nível de burocracia e autoritarismo, contribuindo para que a gestão seja altamente verticalizada, pouco participativa e para que as decisões sejam predominantemente tomadas de forma descendente. É Interessante assinalar que os dados aqui apresentados reforçam a opinião já expressada por praças e oficiais na pesquisa com profissionais de segurança pública de Soares, Rolim e Ramos (2009), indicando uma tendência dos policiais, especialmente de segmentos hierárquicos subordinados, a perceberem de forma negativa a hierarquia presente na corporação.

Além dos aspectos mencionados, salienta-se que os dois segmentos hierárquicos percebem de forma diferente as situações que envolvem as relações sociais de policiais de diferentes níveis hierárquicos. Assim, enquanto os oficiais percebem que frequentemente essas relações sociais são bem vistas, as praças tendem a apresentar uma avaliação mais negativa sobre essa questão.

Buscando uma melhor compreensão de como ocorrem as relações de poder nas Polícias Militares, foram realizadas entrevistas com profissionais que integram as Corregedorias (n=3) em três unidades distintas da Federação e profissionais das Ouvidorias (n=2) em duas unidades. Assim, foi possível identificar que o escopo e o papel desses órgãos dependem de cada Corporação, bem como a integração das ações entre eles. É importante enfatizar que, diferente do que se esperava, os processos encaminhados às Corregedorias e às Ouvidorias muito raramente focalizam diretamente as relações de poder com queixas decorrentes da estrutura hierárquica ou similares. Geralmente, são processos encaminhados pela população ou por superiores hierárquicos e tendem a explicitar/denunciar questões como: falta de atendimento de demandas da população, denúncia sobre tipos de abordagens policiais, indisciplina de profissionais, crimes praticados por policiais e problemas que envolvem a ética profissional, entre outros.

- **Práticas disciplinares**

A respeito das práticas disciplinares, foi apresentado um conjunto de aspectos que envolvem essas práticas no interior das Corporações e solicitado que os participantes indicassem o seu grau de concordância, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

TABELA 14
PERCEPÇÃO DE OFICIAIS E PRAÇAS SOBRE AS PRÁTICAS DISCIPLINARES DA CORPORAÇÃO

ASSERTIVAS	OFICIAIS (N=1698) M (DP)	PRAÇAS (N=14356) M (DP)	TOTAL (N=16054) M (DP)
1. O Regulamento Disciplinar que define direitos, obrigações e punições na sua Corporação é justo.	3,44 (1,34)	1,86 (1,21)	2,02 (1,32)
2. As punições destinadas aos que não cumprem as normas e regras previnem novos desvios de conduta.	3,51 (1,28)	2,42 (1,34)	2,53 (1,38)
3. As práticas disciplinares atuais contribuem para a manutenção da Corporação.	3,78 (1,29)	2,30 (1,38)	2,46 (1,44)
4. O abrandamento da disciplina e da hierarquia prejudica o trabalho do policial militar.	3,93 (1,33)	2,62 (1,57)	2,76 (1,60)
5. As punições possuem caráter educativo para a obediência às normas.	3,83 (1,32)	2,04 (1,35)	2,23 (1,46)

De maneira geral, conforme pode ser observado na tabela 14, os oficiais apresentaram níveis altos de concordância com os aspectos que valorizam as práticas disciplinares nas Corporações, enquanto as praças tenderam, em média, a apresentar discordância em relação a todos os aspectos elencados. Merece destaque a distância de percepções dos dois segmentos hierárquicos quanto ao aspecto: "o Regulamento Disciplinar que define direitos, obrigações e punições na sua Corporação é justo".

Na comparação de médias (Anexo-3), confirmou-se que a diferença de concordância entre os grupos de oficiais e praças foi significativa para todos os aspectos apresentados sobre as práticas disciplinares. Nesse sentido, é possível afirmar que os oficiais tendem a concordar que o regulamento disciplinar é justo, que as práticas disciplinares contribuem para a manutenção da Corporação, que o abrandamento da disciplina prejudica o trabalho do policial e que as punições destinadas aos que não cumprem as normas e regras previnem novos desvios e têm um caráter educativo. Em outra direção, as praças tendem a uma avaliação mais negativa, discordando de todos esses aspectos.

A diversidade de percepções entre oficiais e praças quanto às práticas disciplinares que levam à regulação comportamental na Corporação se justifica pela diferença de posição hierárquica ocupada. Conforme já discutido, a rigidez e o controle são valores inerentes à cultura organizacional da Polícia Militar (MONET, 2001; PAOLINE, 2003; SHANE, 2010a; 2010b), que delineiam de forma clara as relações de mando e subordinação. Nesse sentido, o poder designado às posições hierárquicas mais altas prevê que os superiores assumam como responsabilidades: dar ordens e fiscalizar o seu cumprimento; delegar e avocar atribuições; além de rever os atos dos subordinados (MEIRELLES, 1989). Por outro lado, cabe ao subordinado obedecer fielmente às orientações do seu superior

(MEIRELLES, 1989). A ausência de diálogo e participação sobre as decisões tomadas para regular o comportamento, contudo, abre espaço para que os subordinados, que são os mais atingidos por estas práticas, as percebam de forma negativa.

- **Valores Organizacionais**

Para a avaliação dos valores organizacionais, foram apresentados, inicialmente, 25 assertivas (itens) referentes a 4 grupos de valores: bem-estar, conformidade, tradição e preocupação com a coletividade, previamente identificados na literatura (Oliveira & Tamayo, 2004). Assim, foi solicitado aos participantes que expressassem sua opinião, identificando o quanto cada uma das assertivas se parecia com a Corporação, a partir de uma escala de 1 (não se parece em nada) a 6 (muito parecida).[3]

TABELA 15

PERCEPÇÃO DE OFICIAIS E PRAÇAS SOBRE O QUANTO OS VALORES ORGANIZACIONAIS SE PARECEM COM A CORPORAÇÃO

VALORES	OFICIAIS (N=1698) M (DP)	PRAÇAS (N=14356) M (DP)	TOTAL (N=16054) M (DP)
BEM-ESTAR	3,82 (1,46)	2,13 (1,13)	2,31 (1,28)
TRADIÇÃO E CONFORMIDADE	4,95 (0,79)	4,73 (1,06)	4,75 (1,04)
PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE	5,05 (1,43)	3,93 (1,43)	4,05 (1,45)

De maneira geral, nota-se que os participantes indicaram que a "tradição/conformidade" (M=4,75) e a "preocupação com a coletividade" (M=4,05) são valores que norteiam a atuação da Corporação. Assim, embora já tenha sido apontado na literatura que a Polícia Militar prepara os seus membros mais para ações de confronto do que de cidadania (MARTINS, 2006), é interessante observar que, para os participantes desta pesquisa, o valor da coletividade está, sim, presente na sua atuação.

Por outro lado, o valor "bem-estar" foi percebido, em média, como pouco parecido com a Corporação na visão das praças (M=2,13) e mais ou menos parecida na visão dos oficiais (M=3,82). Tais dados podem ser justificados pelo fato de policiais de diferentes posições hierárquicas receberem diferentes tipos de tratamentos e/ou vantagens por parte da Corporação.

3. A fim de verificar a adequação da escala para a amostra participante deste estudo, foi realizada uma análise fatorial de componentes principais, a partir da rotação promax, considerando a carga fatorial mínima de 0,4 por item. A partir desta análise, verificou-se a necessidade de excluir alguns itens ambíguos/inadequados, bem como foi necessário adotar uma composição fatorial diferente da inicialmente proposta na literatura, visto que os itens de conformidade e de tradição ficaram agrupados em um único fator (Anexo-4).

Através da análise de variância entre os grupos de oficiais e praças (Anexo-4), foi possível identificar que as diferenças nas percepções dos três conjuntos de valores avaliados foram estatisticamente significativas.

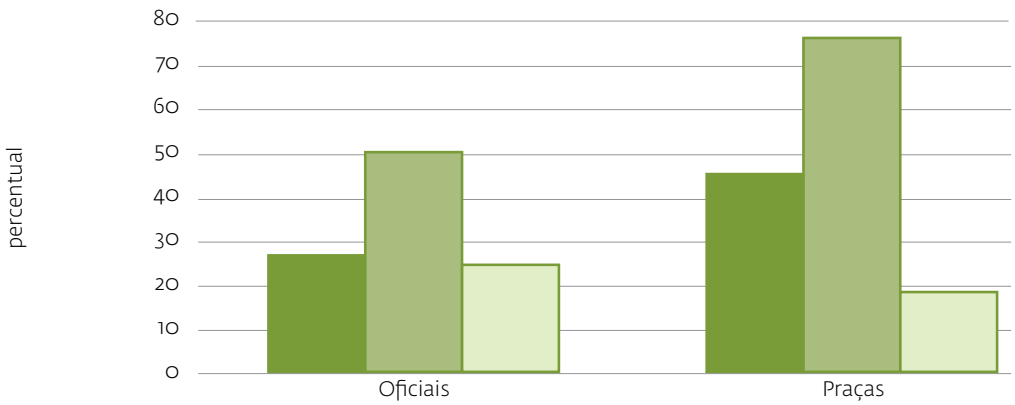
Em suma, quando comparadas aos oficiais, as praças tenderam a perceber com menor intensidade: a preocupação da Corporação em propiciar satisfação ao integrante, atentando para a qualidade de vida no trabalho (bem-estar); a orientação da Corporação para a manutenção de um relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade (preocupação com a coletividade); e a definição, pela Corporação, de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, bem como à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização (tradição/conformidade).

4.4
RELAÇÕES COM COLEGAS, SUBORDINADOS E SUPERIORES

Sobre os relacionamentos interpessoais que se estabelecem na Corporação, os participantes foram questionados se, em algum momento no ambiente de trabalho, já haviam sido alvo de constrangimento, violência ou desrespeito por pares, superiores e subordinados. Nesta perspectiva, foram realizadas algumas análises comparativas, considerando os grupos de oficiais e praças. Tais análises podem ser visualizadas a seguir (figura 10).

FIGURA 10

GRÁFICO: FREQUÊNCIA DE OFICIAIS E PRAÇAS QUE FORAM ALVO DE CONSTRANGIMENTO, VIOLÊNCIA OU DESRESPEITO POR POLICIAIS DE DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS



	Oficiais	Praças
Por Pares	27,1	45,3
Por Superiores	50,4	76,1
Por Subordinados	24,7	18,8

Quanto à manifestação destes fatores em relação aos pares hierárquicos, 27,1% dos oficiais afirmaram já terem sido alvo de constrangimento, violência ou desrespeito. Já as praças afirmaram em 45,3% já terem vivenciado tal situação. Neste sentido, identifica-se que relações de constrangimento, violência ou desrespeito entre pares é mais comum entre praças do que entre oficiais.

Por outro lado, identificou-se que é mais raro, tanto para oficiais (24,7%) quanto para praças (18,8%), ser alvo de constrangimento, violência ou desrespeito pelos subordinados, no entanto, embora aconteça menos, é preciso assinalar que também acontece e que a frequência maior é entre os oficiais e seus subordinados.

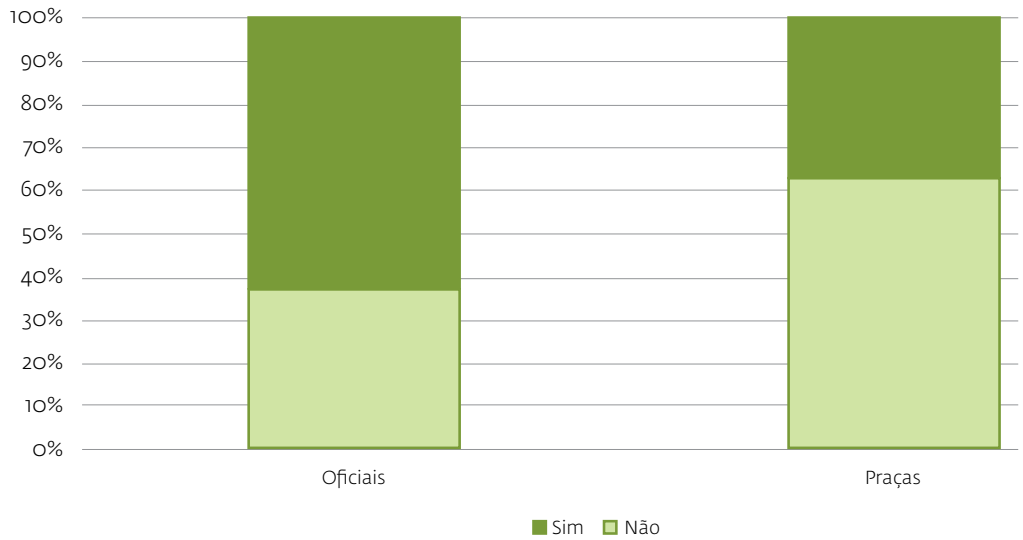
A ocorrência de constrangimento/violência ou desrespeito na direção descendente na hierarquia (superior → subordinado), por sua vez, mostrou-se bastante comum, tanto entre oficiais (50,4%) e especialmente entre praças (76,1%). Assim, pode-se afirmar que cerca de metade dos oficiais participantes já foi alvo de alguma forma de constrangimento ocasionado por superiores e mais de 3/4 das praças já vivenciaram tais eventos.

Ao comparar estes dados com os de pesquisa anterior (SOARES, ROLIM & RAMOS, 2009), nota-se uma correspondência no que se refere à posição hierárquica mais frequentemente ocupada pelo agressor (primeiramente superior, depois par e, por último, subordinado), o que reforça que a hierarquia existente nas corporações militares pode facilitar a ocorrência de humilhações/desrespeitos especialmente para aqueles profissionais em posição hierárquica de subordinação.

Finalmente, solicitou-se uma avaliação global dos participantes sobre se "haviam sido vítimas de assédio moral no trabalho" (figura 11). Entre os oficiais, 37% dos participantes responderam afirmativamente, enquanto entre as praças essa indicação foi de quase 2/3 dos participantes.

FIGURA 11

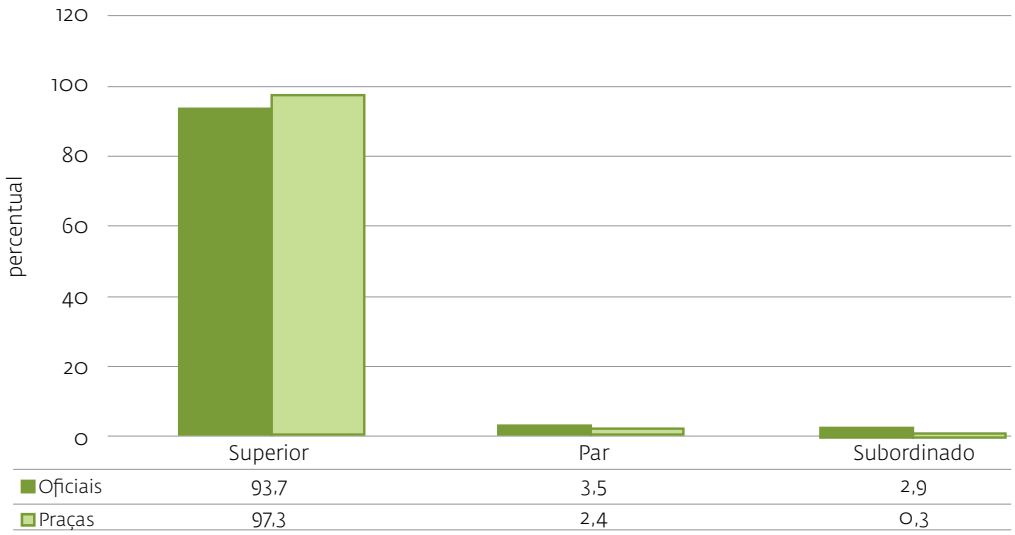
GRÁFICO: PERCENTUAL DE OFICIAIS E PRAÇAS QUE CONSIDERAM QUE FORAM VÍTIMAS DE ASSÉDIO MORAL



Considerando apenas os participantes que afirmaram terem sido vítimas de assédio moral (n=9669), foi investigado por quem o assédio foi causado. Em mais de 90% dos casos, tanto entre os oficiais quanto entre as praças, a posição do assediador foi a de superior hierárquico (figura 12). É importante ressaltar, contudo, que o assédio moral pode ocorrer em qualquer direção hierárquica na organização, entre outras, superior-subordinado, subordinado-superior e/ou entre pares na estrutura organizacional.

FIGURA 12

GRÁFICO: POSIÇÃO HIERÁRQUICA DO ASSEDIADOR NA VISÃO DE OFICIAIS E PRAÇAS QUE CONSIDERAM QUE FORAM VÍTIMAS DE ASSÉDIO MORAL

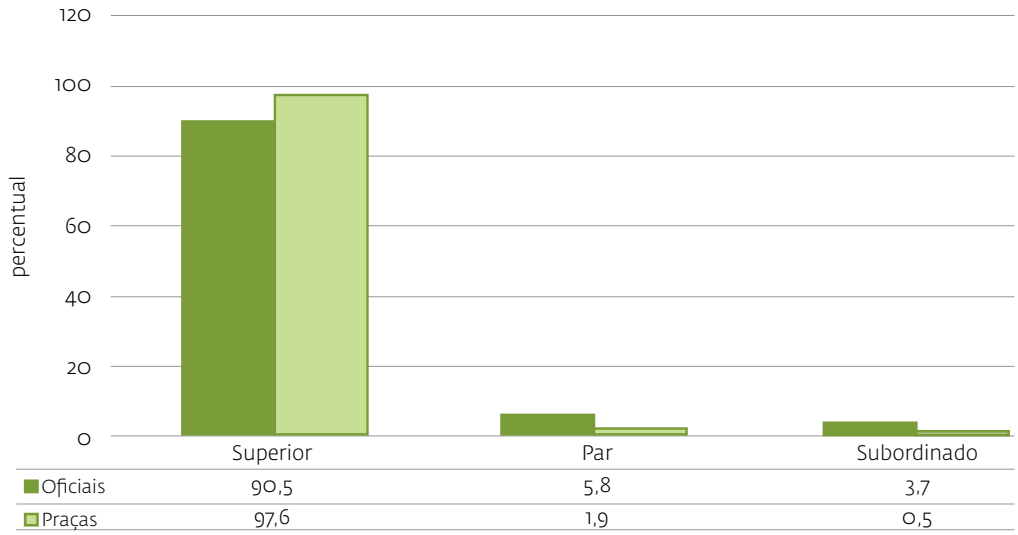


Quando questionados sobre já terem testemunhado casos de assédio moral no trabalho, 70,3% das praças responderam afirmativamente, assim como 47,6% dos oficiais.

Tomando por base o total de participantes que afirmou já ter sido testemunha de assédio moral no trabalho (n=10.920), verificou-se que o assediador identificado nestes casos foi, para mais de 90% de oficiais e praças, o superior hierárquico (figura 13).

FIGURA 13

GRÁFICO: POSIÇÃO HIERÁRQUICA DO ASSEDIADOR NA VISÃO DE OFICIAIS E PRAÇAS QUE CONSIDERAM QUE FORAM TESTEMUNHAS DE ASSÉDIO MORAL



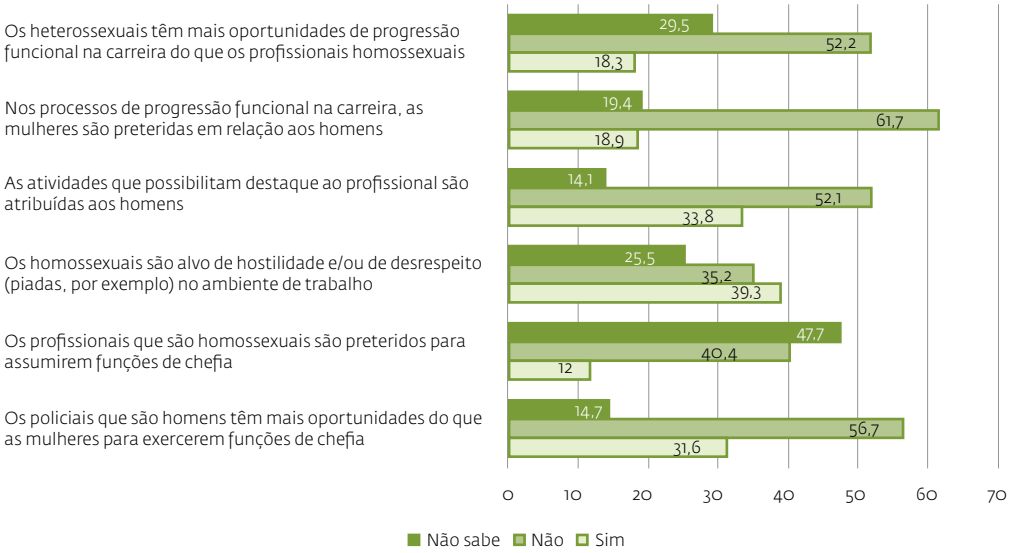
Em suma, os dados apresentados sobre a qualidade das relações interpessoais estabelecidas entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos destacaram os superiores hierárquicos como frequentemente geradores de situações negativas para com os seus subordinados. Nesse sentido, cabe enfatizar que, na literatura da área, já vem sendo discutido como os relacionamentos superior-subordinado são impactados pelo excesso de autonomia e poder associados aos altos cargos da Polícia Militar, carecendo de limites para a interação entre as cadeias de comando (HIRIGOYEN, 2002 apud MARTINS, 2006; MARTINS, 2006).

4.5
RELAÇÕES DE GÊNERO

As relações de gênero na Corporação foram avaliadas globalmente. Assim, das situações propostas, as quais envolviam tratamento desigual para "homens X mulheres" ou "homossexuais X heterossexuais", a única que se destacou na percepção dos participantes foi a que apontava que os homossexuais são alvo de hostilidade e/ou desrespeito no ambiente de trabalho, conforme apresentado na figura 14.

FIGURA 14

GRÁFICO: PERCEPÇÕES SOBRE RELAÇÕES DE GÊNERO NA ORGANIZAÇÃO



Considerando as relações de gênero, também foi questionado aos participantes se eles já haviam sido "vítima de alguma situação que envolveu assédio sexual no trabalho na Corporação". Analisando as informações dos oficiais e das praças separadamente, verificou-se que 5,8% (n=99) de oficiais afirmaram já ter vivenciado esta situação, assim como 8,2% (n=1.184) das praças.

Cabe destacar que, considerando a proporção total de policiais da amostra, que é composta predominante por policiais do sexo masculino, houve a tendência das mulheres revelarem ter sido mais assediadas do que os homens. Nesse sentido, é importante destacar que 36,4% das mulheres indicaram ter sido alvo de assédio sexual e dos homens 5,8% fizeram tal revelação.

TABELA 16

VÍTIMAS DE ASSÉDIO SEXUAL POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA E SEXO

	MASCULINO		FEMININO	
	N PARTICIPANTES	% DE VÍTIMAS	N PARTICIPANTES	% DE VÍTIMAS
OFICIAIS	1.560	4,4	31	22,4
PRAÇAS	13.358	6,0	413	38,3
TOTAL	14.918	5,8	1.136	36,4

De forma mais específica, apenas com os participantes que indicaram ter vivenciado situações que envolveram assédio sexual, questionou-se também a posição hierárquica e o sexo do assediador.

De acordo com a figura 15, é possível observar que, quanto à hierarquia, 86,7% das praças afirmaram terem sido vítimas de um assediador em posição hierárquica superior, assim como 75% dos oficiais. Em seguida ao superior, identificou-se que a posição hierárquica mais frequentemente ocupada pelo assediador foi, no caso dos oficiais, o subordinado hierárquico (18%) e, no caso das praças, os próprios pares (11,4%).

No que se refere ao sexo do assediador, tanto praças (82,8%) quanto oficiais (73,0%) apontaram predominantemente que o assediador era do sexo masculino, conforme pode ser visto na tabela 17.

FIGURA 15

POSIÇÃO HIERÁRQUICA DO ASSEDIADOR NA VISÃO DE OFICIAIS E PRAÇAS QUE CONSIDERAM QUE FORAM VÍTIMAS DE ASSÉDIO SEXUAL

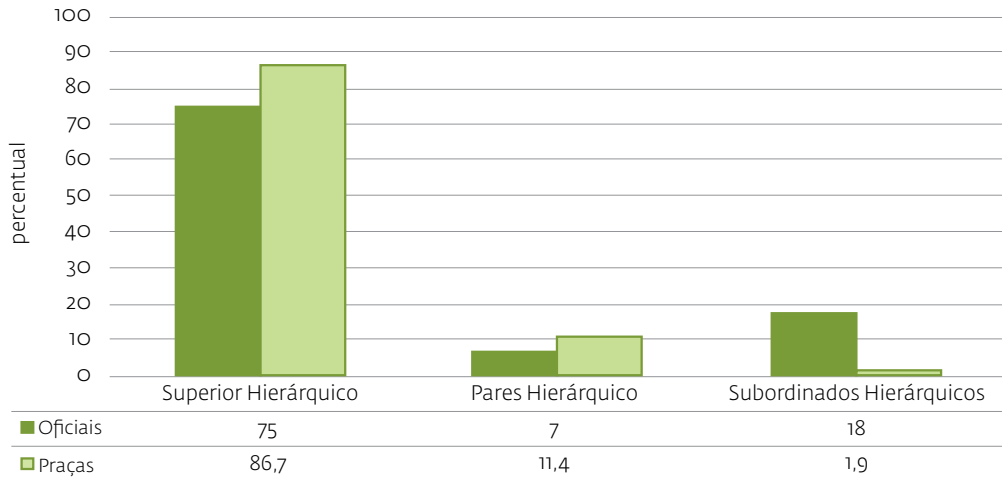


TABELA 17

INDICAÇÃO DO SEXO DO ASSEDIADOR

	MASCULINO %	FEMININO %
OFICIAIS	73,0	27,0
PRAÇAS	82,8	17,2

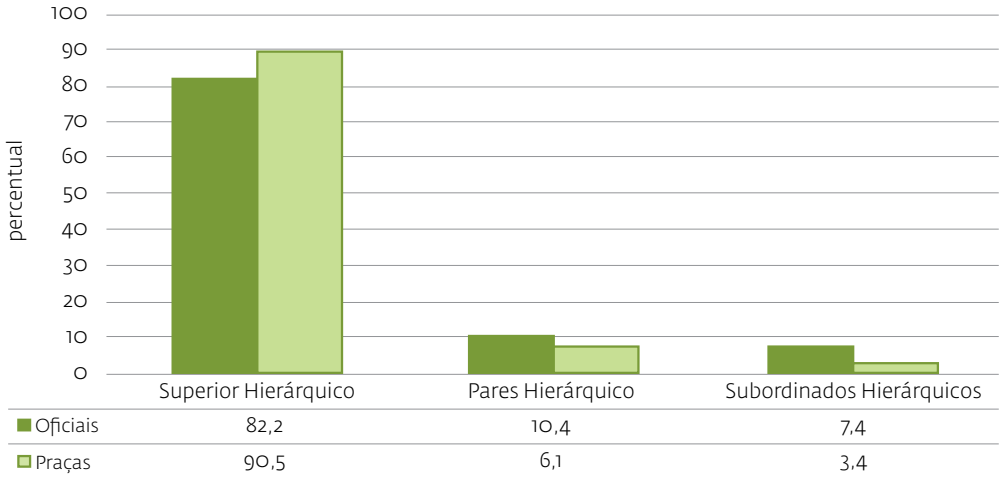
Ainda sobre a ocorrência de assédio sexual, investigou-se se os participantes já haviam sido testemunhas de algum caso com estas características no seu ambiente de tra-

balho. Neste caso, 17,5% dos oficiais e 25,5% das praças responderam afirmativamente.

Avaliando o contingente de participantes que afirmou já ter sido testemunha de assédio sexual no ambiente de trabalho, também foi questionado sobre a posição hierárquica do assediador envolvido. Tais dados indicaram, mais uma vez, que o superior hierárquico foi o assediador na maioria dos casos, tanto na visão de oficiais quanto de praças (figura 16).

FIGURA 16

GRÁFICO: POSIÇÃO HIERÁRQUICA DO ASSEDIADOR NA VISÃO DE OFICIAIS E PRAÇAS QUE CONSIDERAM QUE FORAM TESTEMUNHAS DE ASSÉDIO SEXUAL



	Superior Hierárquico	Pares Hierárquico	Subordinados Hierárquicos
Oficiais	82,2	10,4	7,4
Praças	90,5	6,1	3,4

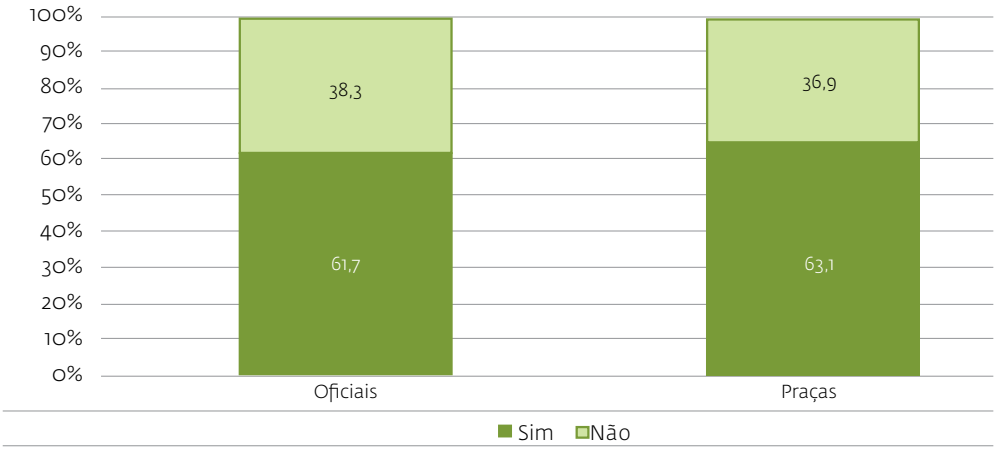
Destaca-se, no entanto, que, enquanto testemunhas, os oficiais identificaram que a segunda posição hierárquica mais frequente dos assediadores é a de pares, diferentemente da avaliação anterior feita pelas vítimas, que indicou que o assédio era mais frequente por parte de subordinados.

4.6
PUNIÇÕES: A VISÃO DOS PARTICIPANTES

Sabendo que a punição é uma das principais estratégias de controle que fortalecem as relações de poder entre diferentes níveis hierárquicos, em especial nas Corporações Militares, foi questionado aos participantes se eles já haviam sido submetidos a alguma punição na Corporação. Conforme pode ser visualizado na figura 17, a maioria dos participantes, tanto oficiais quanto praças, responderam afirmativamente a esta questão.

FIGURA 17

GRÁFICO: INDICAÇÃO (OFICIAIS E PRAÇAS) SOBRE TER SIDO ALVO DE ALGUMA PUNIÇÃO NA CORPORAÇÃO

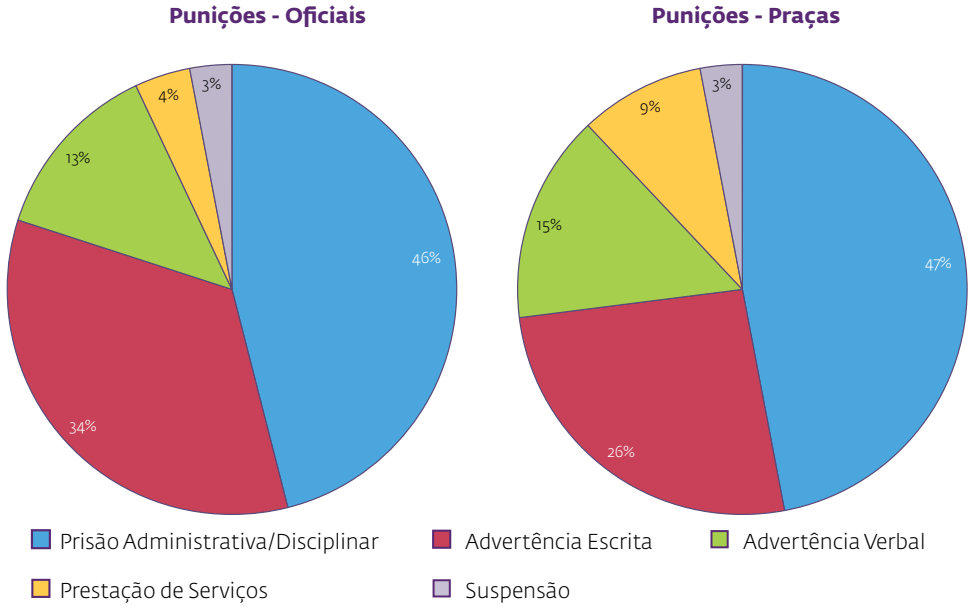


Posteriormente, investigou-se a natureza destas punições, apenas considerando aqueles que revelaram ter sofrido punições (n=10.112), como pode ser observado na figura 18.

O tipo de punição mais frequentemente indicado pelos participantes, tanto praças (47%) quanto oficiais (46%), foi a prisão administrativa/disciplinar. Também, as demais punições apareceram com a mesma ordem de frequência entre praças e oficiais, sendo respectivamente: advertência escrita, advertência verbal, prestação de serviços e suspensão.

FIGURA 18

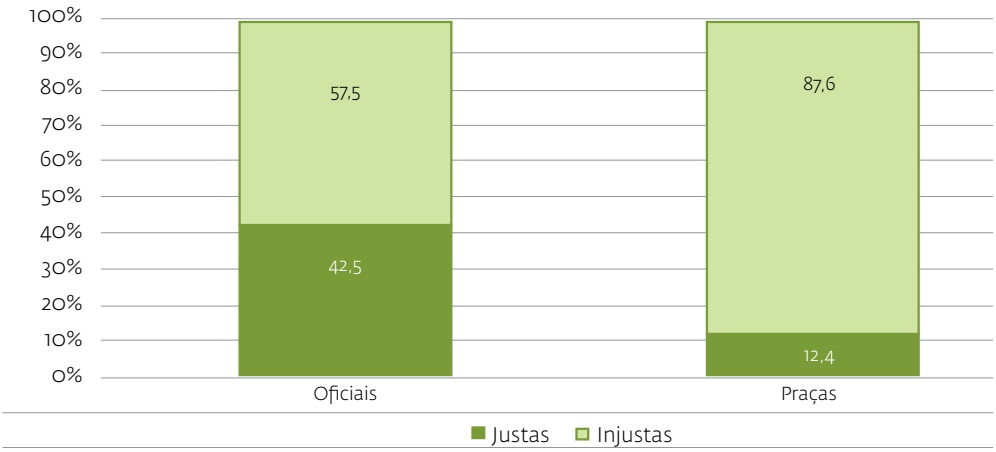
GRÁFICO: COMPARAÇÃO ENTRE OFICIAIS E PRAÇAS SOBRE TIPOS DE PUNIÇÕES MAIS FREQUENTES



Interessante observar que quase metade dos oficiais (42,5%) considerou a punição recebida como justa, enquanto poucas praças (12,4%) indicaram perceber a justiça da prática, como demonstrado na figura 19.

FIGURA 19

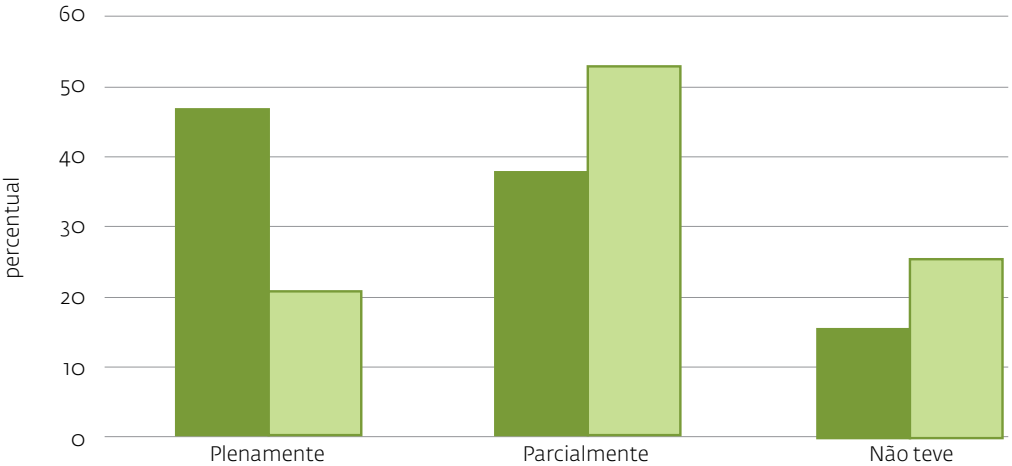
GRÁFICO: COMO OFICIAIS E PRAÇAS PERCEBEM AS PUNIÇÕES RECEBIDAS EM TERMOS DE JUSTIÇA



Quanto ao direito à ampla defesa e ao contraditório, dos participantes que indicaram ter recebido punição, a quase maioria dos oficiais (47%) indicou ter tido o seu direito plenamente garantido, entretanto 53% indicaram que tiveram parcialmente ou não tiveram esse direito. Já a maior parte das praças (53,2%) informou que esta garantia foi parcial e 25,8 % indicou que não tiveram o direito garantido (figura 20).

FIGURA 20

GRÁFICO: PERCEPÇÕES SOBRE GARANTIA DE DIREITOS QUANTO À AMPLA DEFESA E AO CONTRADITÓRIO

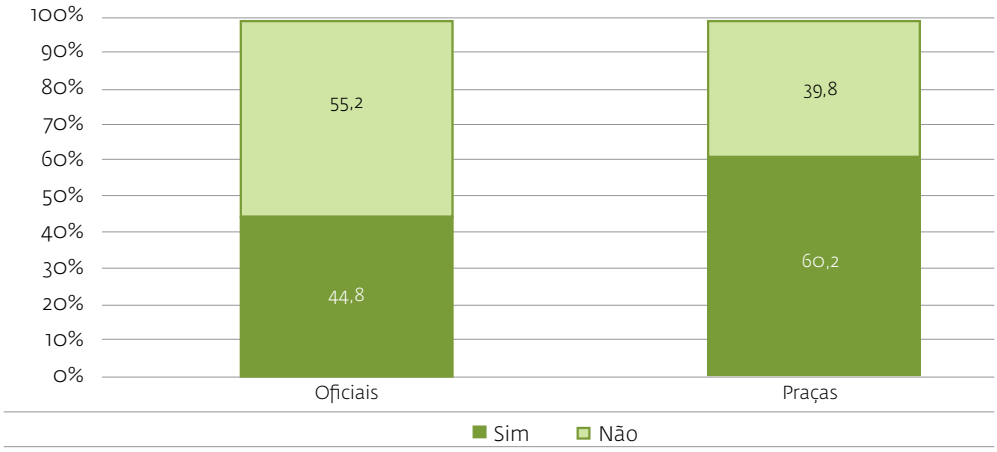


	Plenamente	Parcialmente	Não teve
Oficiais	47	37,5	15,5
Praças	20,9	53,2	25,8

Vale destacar também que, além das punições formais indicadas, 44,8% dos oficiais e 60,2% das praças revelaram já ter sido alvo de algum tipo de "punição informal", o que indica que esta é uma prática frequente nas Corporações (figura 21).

FIGURA 21

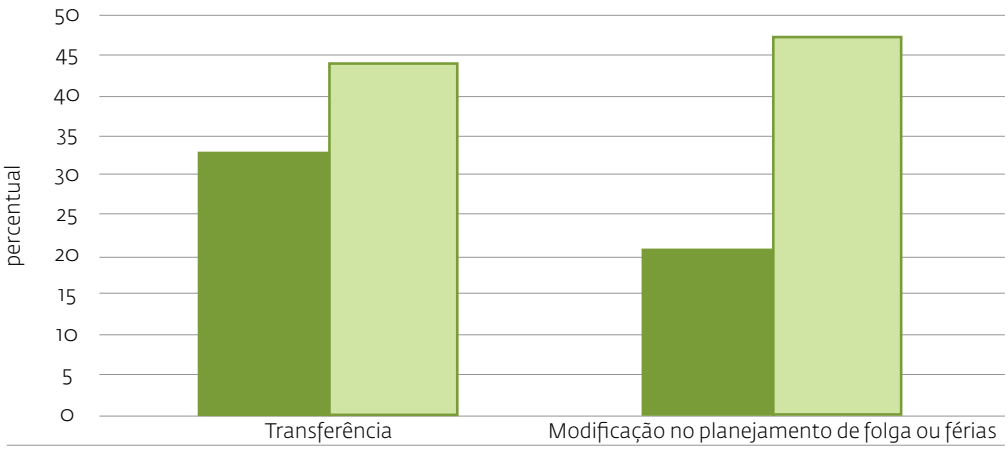
GRÁFICO: INDICAÇÃO (OFICIAIS E PRAÇAS) SOBRE TER SIDO ALVO DE ALGUMA "PUNIÇÃO INFORMAL" NA CORPORAÇÃO



Nesse sentido, conforme pode ser visualizado na figura 22, chama a atenção o fato de quase metade das praças indicarem já ter sofrido modificação no planejamento de folga ou de férias (47,6%) ou já terem sido transferidos (44,4%) como forma de punição informal.

FIGURA 22

GRÁFICO: AÇÕES ADOTADAS COMO FORMA DE "PUNIÇÕES INFORMAIS" AOS POLICIAIS



Oficiais	33	20,7
Praças	44,4	47,6

4.7
ASPECTOS PSICOSSOCIAIS

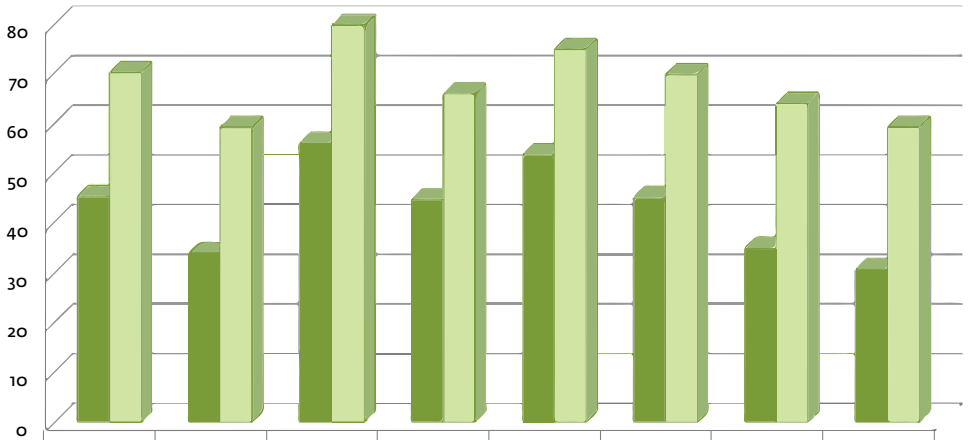
- **Sintomas, adoecimento e afastamentos – relato dos participantes**

Um conjunto de estudos realizados, nacionais e internacionais, adotando como eixo temático o trabalho e saúde vem apontando de forma consistente para as intrínsecas relações entre esses elementos. Pesquisas empíricas (ÁLVARO-ESTRAMIANA, GARRIDO, 2006; ARGOLO, ARAÚJO, 2004; DIENER, 1984; FERREIRA, SOUZA, SILVA, 2012; SANTOS, 2008; WRIGHT, 2003) têm mostrado como as condições de trabalho, a cultura, valores e práticas organizacionais, a natureza do trabalho, as cargas de trabalho, o ambiente psicossocial das organizações e o modelo de gerenciamento têm implicações na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Considerando a importância desse tema e com vistas a avaliar o papel dos aspectos psicossociais que envolvem a qualidade de vida e o bem- estar dos policiais militares, foi apresentado para os participantes um quadro de eventos/situações/sintomas que podem ter relação direta com o trabalho.

FIGURA 23

GRÁFICO: ASPECTOS PSICOSSOCIAIS – SITUAÇÕES/EVENTOS/SINTOMAS



	Tem dormido mal frequentemente	Tem se sentido triste	Sente-se cansado (a)	Tem perdido o sono por preocupações	Sente-se nervoso(a), tenso(a), preocupado (a)	Tem se sentido irritado(a) e mal-humorado (a)	Sente-se com pouca disposição para trabalhar	Sente que está realizando o trabalho por obrigação
Oficiais	45,5	34,1	56,2	44,9	53,9	45,3	35	30,8
Praças	70,4	59,4	79,9	66,1	75,1	70	64,2	59,4

Corroborando os estudos que investigam e discutem o impacto do trabalho dos policiais militares em sua saúde e qualidade de vida (BEZERRA et al., 2013; BORGES, 2013; CANO, DUARTE, 2013; COSTA et al., 2007; DANTAS et al., 2010; GONÇALO et al., 2010; MINAYO et al., 2007; MINAYO et al., 2011), pode-se observar, conforme disposto na figura 23, que existe uma grande quantidade de policiais que afirmaram ter apresentado tais

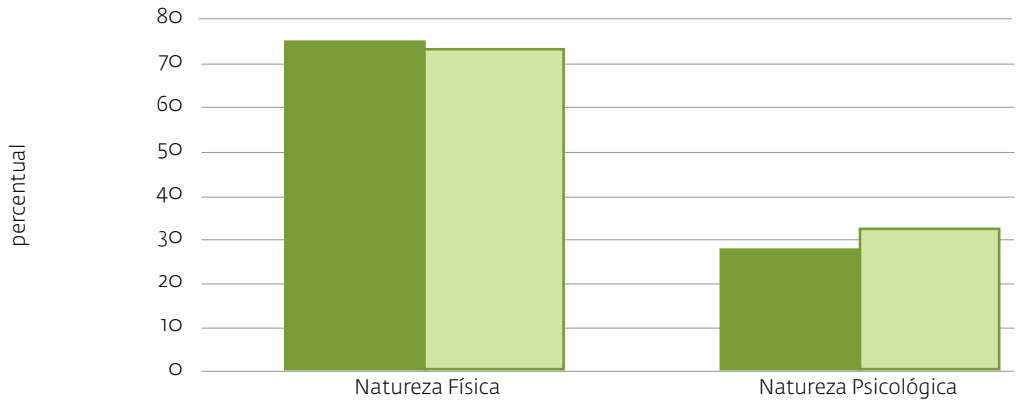
sintomas nos últimos 30 dias. É importante mencionar que, no caso das praças, todos os sintomas foram identificados por mais da metade dos participantes. Cabe, ainda, assinalar que a indicação (frequência) de sintomas/eventos foi maior entre as praças do que entre os oficiais, em todos os sintomas/eventos apresentados.

Analisando os dados da presente pesquisa sobre as condições de trabalho das praças em contraposição aos dados de condições de trabalho dos oficiais, é possível perceber que as praças desenvolvem seu trabalho sob condições mais comumente verificadas na literatura como desfavoráveis à saúde, como: trabalho em turnos, excesso de trabalho com horas extras, entre outros (BEZERRA et al., 2013; BORGES, 2013; GONÇALO et al., 2010; MINAYO et al., 2011). Na mesma direção, vale salientar que as regras e regulamentações excessivamente rígidas, que atingem principalmente as posições hierárquicas mais baixas da Corporação, também são mencionadas na literatura da área como favoráveis à sintomatologia do estresse ocupacional (SHANE, 2010a).

Além da alta frequência de eventos/sintomas relatadas pelos participantes, 14,1% dos oficiais e 27,2% das praças afirmaram terem se afastado do trabalho nos últimos 6 meses por motivo de saúde. Dentre os policiais militares que indicaram tais afastamentos (n=4.148), questionou-se sobre a natureza do problema que gerou afastamento (figura 24), sendo importante frisar que esta natureza poderia ser física, psicológica ou ambas (contempladas em momentos diferentes de afastamento ou mesmo um problema que abarcasse ambas as dimensões simultaneamente), assim justificam-se as percentagens apresentadas.

FIGURA 24

GRÁFICO: NATUREZA DO PROBLEMA DE SAÚDE QUE GEROU AFASTAMENTO DOS PARTICIPANTES



	Natureza Física	Natureza Psicológica
Oficiais	75,4	27,1
Praças	74	31,7

Verificou-se, assim, que a natureza do problema que gerou afastamento foi predominantemente física, tanto para oficiais quanto para praças (figura 24). Embora tenha sido menos frequente que os participantes da pesquisa tenham se afastado do trabalho por problemas de saúde de natureza psicológica, é válido destacar que este motivo foi mais frequente entre as praças (31,7%) do que entre os oficiais (27,1%), o que pode corroborar a tendência de se considerar que os policiais de níveis hierárquicos inferiores estão mais expostos a problemas que estão associados a maiores níveis de pressão/tensão no trabalho.

Ainda sobre os motivos mais frequentes que levaram a tais afastamentos, foram indicados como exemplos dos problemas físicos: acidentes, lesões ortopédicas, dores musculares e nas articulações, doenças gastrointestinais, entre outros. Quanto a exemplos dos problemas psicológicos, foram citados com alta frequência a depressão, transtornos de ansiedade (principalmente síndrome do pânico), estresse (incluindo estresse pós-traumático), entre outros.

Visando buscar uma melhor compreensão desses processos entre os policiais militares, foram entrevistados profissionais da área de saúde (médicos e psicólogo) de uma das Corporações. Nesse sentido, as informações corroboram os achados da pesquisa, indicando fortes relações entre o trabalho e a qualidade de vida dos profissionais, especialmente no que se refere às escalas de serviço.

Foi relatado, por um médico, a ocorrência de acidentes e outros traumas (causados por armas) com policiais em serviço que levam a intervenções cirúrgicas. Sobre as queixas psiquiátricas/psicológicas, as mais frequentes segundo eles dizem respeito a síndromes depressivas, não sendo raros os casos do denominado "estresse pós-traumático". Interessante salientar, na dimensão da qualidade de vida e das relações familiares, os atendimentos a familiares que explicitam de forma negativa as implicações do trabalho policial na família, como: as jornadas de serviço, falta de planejamento de folgas, além do medo oriundo do risco ao qual as famílias de policiais estão expostas.

- **Relação Família-Lazer-Trabalho**

Buscando avaliar as percepções dos participantes sobre o impacto do trabalho policial sobre sua qualidade de vida e bem-estar, foram apresentados, também, alguns aspectos relacionados à família e ao lazer, a fim de identificar os reflexos desses aspectos na qualidade de vida dos profissionais. Os resultados podem ser vistos na tabela 18.

Especificamente quanto às implicações que o trabalho pode ter sobre a dinâmica familiar e sobre o convívio social, a maioria dos participantes, tanto oficiais quanto praças, informaram que frequentemente precisam faltar a eventos por conta de suas atividades profissionais, enfatizando, ainda, que a escala de trabalho dificulta o cumprimento de outras atividades familiares e sociais. Entretanto, houve uma indicação maior de praças (82,7%) que consideraram que, por conta do trabalho, não possuem tempo suficiente para desfrutar da companhia dos seus amigos e familiares. Na mesma direção, destaca-se que 39,8% dos oficiais declararam que o convívio com a família não é prejudicado em função do cansaço do trabalho, enquanto apenas 16,3% das praças pensam desta manei-

ra. É possível que tais percepções diferenciadas se devam especialmente à natureza e à organização do trabalho, bem como ao trabalho em turnos e a curta antecedência para os avisos em caso de mudança nas escalas de serviço, problemas que foram percebidos mais intensamente pelas praças do que pelos oficiais.

No que diz respeito ao uso do tempo livre (folgas), a maioria das praças (67,5%) concordou, totalmente ou parcialmente, que o utiliza para realizar outras atividades para complementar a renda, realidade que, também, é vivenciada por 30,6% dos oficiais participantes. Logo, pode-se inferir que a remuneração recebida por policiais de diferentes segmentos hierárquicos pode impactar na sua necessidade de buscar outras atividades laborais, o que pode, em última instância, contribuir para a sobrecarga e o desgaste que podem levar a consequências para a sua saúde, como o estresse ocupacional.

Quanto à utilização do tempo livre para diversão com os amigos, a grande maioria dos oficiais concordou com a assertiva (79,9%), sendo que, entre as praças, a indicação de concordância foi menor (58,1%). Da mesma maneira, oficiais e praças concordaram que parte das suas folgas são destinadas aos estudos ou busca de qualificação profissional, à realização de passeios com a família e à pratica de esportes, contudo, destaca-se mais uma vez que estas atividades se mostraram mais frequentes entre os oficiais do que entre as praças. Ainda sobre o uso do tempo livre, cabe sinalizar que ambos os grupos hierárquicos concordaram, em sua maioria, que as preocupações com o trabalho atrapalham o lazer que poderiam desfrutar com a sua família.

TABELA 18

ASPECTOS RELATIVOS À RELAÇÃO FAMÍLIA-LAZER-TRABALHO

SITUAÇÕES	CONCORDÂNCIA	OFICIAIS (N=1698) %	PRAÇAS (N=14356) %
Frequentemente eu preciso faltar a eventos com amigos e/ou familiares devido a urgências no trabalho ou atividades (escalas) não planejadas.	Concordo Totalmente	44,3	41,8
	Concordo Parcialmente	38,8	39,7
	Discordo	16,9	18,5
A minha escala de trabalho dificulta o cumprimento de outras atividades familiares.	Concordo Totalmente	49,5	43,8
	Concordo Parcialmente	32,7	36,4
	Discordo	17,7	19,7
Mesmo quando estou com a minha família, as preocupações com o trabalho interferem no meu lazer.	Concordo Totalmente	25,1	38,3
	Concordo Parcialmente	39,1	37,6
	Discordo	35,7	24,1
Acredito que a natureza do meu trabalho afeta a qualidade de vida da minha família.	Concordo Totalmente	34,7	50,8
	Concordo Parcialmente	36,9	33,5
	Discordo	28,3	15,7
Acredito que a natureza do meu trabalho interfere na segurança da minha família.	Concordo Totalmente	38,6	62,8
	Concordo Parcialmente	38,3	27,5
	Discordo	23,1	9,7
No meu tempo livre, pratico esporte.	Concordo Totalmente	41,3	28,0
	Concordo Parcialmente	39,0	42,2
	Discordo	19,7	29,9
Em decorrência do serviço não tenho tempo suficiente para desfrutar a companhia dos meus amigos e familiares.	Concordo Totalmente	15,8	36,1
	Concordo Parcialmente	43,1	46,6
	Discordo	41,1	17,3
Nas minhas folgas, realizo passeios com a família.	Concordo Totalmente	47,3	20,5
	Concordo Parcialmente	44,7	54,8
	Discordo	8,0	24,7
O convívio com a minha família é prejudicado em função do meu cansaço pelo trabalho que realizo.	Concordo Totalmente	20,5	42,6
	Concordo Parcialmente	39,7	41,1
	Discordo	39,8	16,3
Uso o meu tempo livre/folgas para realizar outras atividades para complementar a renda.	Concordo Totalmente	13,2	41,9
	Concordo Parcialmente	17,4	25,6
	Discordo	69,4	31,5
Aproveito as minhas folgas/tempo livre para me divertir com amigos.	Concordo Totalmente	21,5	10,0
	Concordo Parcialmente	57,4	48,1
	Discordo	21,1	41,9
Utilizo as minhas folgas/tempo livre para estudar, realizar qualificação profissional e similares.	Concordo Totalmente	29,2	23,8
	Concordo Parcialmente	52,2	44,6
	Discordo	18,6	31,6

Por fim, os participantes também informaram, em sua maioria, que acreditavam que a natureza do trabalho realizado interfere na qualidade de vida e na segurança da família, sendo que tais percepções foram ainda mais fortes entre as praças quando comparadas aos oficiais.

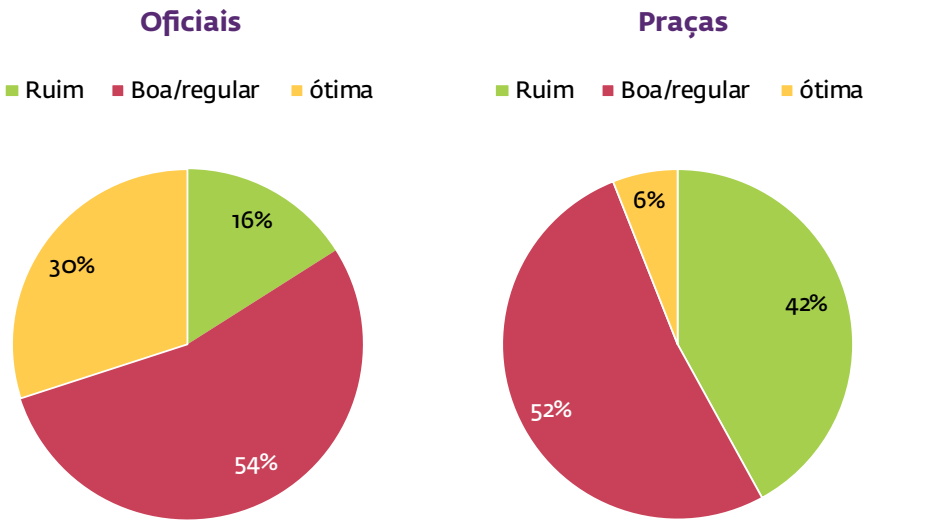
4.8
SATISFAÇÃO COM A CORPORAÇÃO

Os participantes foram convidados a avaliar a satisfação com a Corporação na qual trabalham, a partir de três categorias: ótima, boa/regular e ruim. Pouco mais da metade dos participantes da pesquisa, tanto oficiais quanto praças, indicou que a sua satisfação com a Corporação era boa ou regular (figura 25).

Nota-se, porém, que, de uma maneira global, as praças revelaram satisfação inferior quando comparadas aos oficiais. Identificou-se, assim, que 30,5% dos oficiais classificaram a sua satisfação com a corporação como ótima, contra apenas 6,2% de praças. Em contrapartida, quase metade das praças (41,5%) afirmou que avaliava a sua satisfação com a Corporação como ruim, enquanto apenas 15,6% dos oficiais assumiram tal classificação.

FIGURA 25

GRÁFICO: AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A CORPORAÇÃO DE OFICIAIS E PRAÇAS



A fim de identificar o que efetivamente influencia a satisfação dos policiais militares com a Corporação, foram elencados alguns fatores, a serem julgados de acordo com a escala - muito, pouco ou não tem nenhuma influência. Estes fatores versavam sobre a natureza do trabalho, as relações interpessoais, aspectos da gestão de pessoas e também das condições de trabalho. Os resultados desta avaliação estão expostos na tabela 19.

TABELA 19

FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO COM A CORPORAÇÃO

FATORES	INFLUÊNCIA	OFICIAIS (N=1698) %	PRAÇAS (N=14356) %	TOTAL (N=16054) %
TRABALHO QUE REALIZA	Muita	74,2	55,3	57,3
	Pouca	19,7	32,0	30,7
	Nenhuma	6,1	12,7	12,0
RELAÇÃO COM SUPERIORES	Muita	64,7	53,9	55,1
	Pouca	28,8	33,4	32,9
	Nenhuma	6,5	12,7	12,0
RELAÇÃO COM COLEGAS	Muita	62,5	41,7	43,9
	Pouca	26,6	27,6	36,4
	Nenhuma	10,9	20,7	19,7
POLÍTICA DE PROMOÇÃO	Muita	61,5	60,5	60,6
	Pouca	26,8	20,9	21,5
	Nenhuma	11,7	18,6	17,9
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	Muita	68,1	66,5	66,6
	Pouca	21,8	17,8	18,2
	Nenhuma	10,1	15,8	15,2
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Muita	72,6	66,7	67,3
	Pouca	22,7	21,1	21,2
	Nenhuma	4,8	12,3	11,5

Todos os fatores apresentados foram indicados pela maioria dos participantes como exercendo influência na sua satisfação com a Corporação. Contudo, é importante mencionar que não foi questionado aos participantes se a influência destes fatores sobre sua satisfação era positiva ou negativa. Assim, sabe-se que esses fatores contribuem para satisfação/insatisfação dos policiais, mas não é possível identificar a natureza da influência.

Finalmente, é necessário assinalar que, embora identificando um conjunto de aspectos avaliados de forma negativa, a exemplo, condições de trabalho e elementos do modelo hierárquico, na avaliação de satisfação global com a Corporação, os participantes tenderam a manifestar uma avaliação mais positiva, visto que 84% dos oficiais e 58% das praças apresentaram uma avaliação boa/regular ou ótima da sua satisfação.

5

5 COMENTÁRIOS FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A saúde e a qualidade de vida dos profissionais têm sido alvo de um conjunto de discussões e de estudos, tanto nos ambientes acadêmicos como nos ambientes organizacionais, visando identificar estratégias que promovam condições adequadas para saúde dos profissionais que integram esses contextos de trabalho. É fato que essas preocupações são alicerçadas em demandas oriundas de alguns segmentos, entre os quais, os dos profissionais, de órgãos governamentais, de organizações de trabalho e de movimentos sindicais.

A análise das implicações do trabalho na saúde e na qualidade de vida tem incorporado um conjunto de aspectos, tais como: a) fatores ambientais – condições físicas, cargas de trabalho, relações interpessoais, modelo de gerenciamento, responsabilidades do papel profissional; b) fatores organizacionais – estrutura e ambiência organizacional. Por outro lado, essas análises devem ainda considerar processos decorrentes da cultura organizacional – seus valores e práticas, que influenciam a forma como as pessoas se comportam dentro da organização.

Acompanhando as tendências contemporâneas que versam sobre a análise do eixo trabalho-saúde, a Senasp, através do Programa de Qualidade de Vida para os Profissionais da Segurança Pública e em parceira com o PNUD, realizou a presente pesquisa. Nesse sentido, teve como objetivos centrais: a) realizar um levantamento, envolvendo todo o território nacional, com vistas a identificar os valores culturais e as práticas organizacionais que sustentam o modelo disciplinar e hierárquico das Polícias Militares; b) descrever as relações entre os aspectos culturais e a dinâmica da organização com a qualidade de vida dos profissionais envolvidos.

Essa pesquisa teve três momentos distintos, mas interligados. Assim, inicialmente, realizou-se um estudo de natureza teórico-conceitual sobre a temática, envolvendo a literatura nacional e internacional. Em seguida, foi realizado um estudo de natureza exploratória, descritivo-qualitativo, envolvendo integrantes de três Corporações com vistas a obter uma melhor compreensão dos fenômenos investigados. Em um terceiro momento, em articulação com os anteriores, tanto na perspectiva teórica como na em-

pírica, foi realizada uma ampla pesquisa-quantitativa on-line com policiais militares de todo o território nacional. É necessário destacar que esta pesquisa não se propôs a realizar análises comparativas com estudos de outros segmentos ocupacionais e de outras instituições, e assim, os seus achados devem ser considerados exclusivamente para o contexto das Polícias Militares Brasileiras. Futuros estudos comparativos poderão ser importantes ferramentas para contextualizar os dados aqui obtidos.

O estudo teórico-conceitual corrobora que um dos principais pilares da cultura organizacional da Polícia Militar é a existência de densas relações hierárquicas no contexto organizacional. Esta característica estabelece as relações de poder dentro da Corporação e influencia sobremaneira o comportamento dos seus membros, repercutindo na dinâmica da organização como um todo (MUNIZ, 1999; MONET, 2001; PAOLINE, 2003; KING, 2005; MARTINS, 2006; RODRIGUES, 2010; SHANE, 2010a; 2010b; BATITUCCI, 2013; BEZERRA et al, 2013).

O estudo exploratório foi realizado através de entrevistas e grupos focais com oficiais e praças de três Corporações e forneceu subsídios importantes para a construção da etapa subsequente. Por meio dele, foi possível o contato com uma realidade com elementos convergentes no que se refere aos aspectos culturais das Corporações (valores como os da hierarquia – obediência e disciplina), mas também possibilitaram o contato com outros aspectos divergentes das Corporações, particularmente relacionados à dinâmica interna decorrente da história de cada Corporação, ao perfil dos Comandantes, aos aspectos regionais e aos vínculos das Corporações com a política local (Estados). Assim, a despeito das diferenças encontradas, foi possível identificar tendências homogêneas nas Corporações analisadas no que diz respeito às questões hierárquicas que permeiam os segmentos de praças e de oficiais, independentemente da localidade. Identificou-se, também, que cada segmento tem visão muito similar sobre as questões que envolvem formação, hierarquia e disciplina no interior das suas Corporações.

Os resultados desse estudo revelaram alguns elementos que precisaram de reflexões mais aprofundadas e complementares, especialmente no que se relacionou à hierarquia e ao excesso de autoritarismo. Dessa forma, observou-se que, em algumas situações, essa tendência parecia se relacionar a aspectos locais, subculturas de cada Corporação investigada e, em outras, parecia ser uma característica uniforme e transversal nas Corporações das Polícias Militares.

Quanto às implicações do modelo hierárquico na saúde e qualidade de vida, as praças entrevistadas tenderam a confirmar essa associação, apresentando exemplos próprios e de colegas que corroboram essa questão. Já os oficiais tenderam a relacionar o possível adoecimento mais ao perfil pessoal dos integrantes do que ao modelo de gestão. Sobre os reflexos do "trabalho policial" na família, tanto oficiais como praças foram unânimes em reconhecer tal relação, explicitando o perigo e o estigma para as famílias em terem um membro que seja policial, especialmente para os filhos que são discriminados na escola e na vida social.

A pesquisa de natureza quantitativa foi realizada através de coleta de dados *on-line*, utilizando a base de dados com endereços eletrônicos de Policiais Militares de todas as

unidades da Federação que participaram dos cursos na modalidade EAD, oferecidos pela Senasp/MJC. As análises foram realizadas tendo como foco as relações hierárquicas e a qualidade de vida dos policiais militares no Brasil.

Considerando os objetivos da pesquisa, a taxa de retorno (3,8%, n=16.054) e a necessidade de estratificação da base de dados nos segmentos de oficiais e praças para fins de análise, decidiu-se incluir todos os participantes no estudo. É importante mencionar que algumas unidades da Federação tiveram baixa participação na pesquisa (Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, e Ceará). Assim, embora incluídas na pesquisa, essas unidades não estão plenamente representadas, sendo recomendável uma pesquisa complementar, que possibilite uma nova inclusão dessas unidades da Federação, utilizando-se outras estratégias metodológicas de coleta de dados.

Em relação à posição hierárquica dos participantes, a pesquisa teve maior participação das praças (89,4%) e acompanha a composição do efetivo global das Polícias Militares no Brasil, de acordo com a caracterização do perfil das instituições de Segurança Pública (SENASP, 2013). Também se observa que o perfil de participantes dessa pesquisa tende a acompanhar a composição do efetivo de Policiais Militares no Brasil no que se refere à caracterização (idade, sexo, raça/cor, escolaridade e tempo de Corporação), e a distribuição por região (SENASP, 2013).

Quanto às condições de trabalho observadas através das informações sobre escala de serviço, carga horária da jornada de trabalho e modificações nas escalas, como esperado, foram identificadas características inerentes às condições de trabalho que diferenciam os dois segmentos em análise – oficiais e praças. Neste sentido, enquanto mais da metade dos oficiais (67,1%) possuía escalas de serviço de 8 horas, apenas 23,0% das praças revelaram ter escalas de 8 horas, seguida das escalas de 12/36 (19,9%) e de 24/72 (13,7%). Outro aspecto que deve ser assinalado é que, enquanto os oficiais (47,6%) indicaram conhecer a escala de serviço com antecedência de mais de 15 dias, as praças (79,5%) disseram conhecer as escalas com menos de 15 dias de antecedência e a maioria (54,0%) indicou, ainda, que só as conheciam com 1 a 2 dias de antecedência.

Por outro lado, parece ser uma situação comum para oficiais e praças que a jornada de trabalho (carga horária) ultrapasse ao que foi prevista, sendo que as praças tenderam a apontar mais essa ocorrência, visto que 41% delas indicaram ultrapassar as 44 horas contra 27% dos oficiais. Mas, quanto às mudanças na escala de serviço, existe uma diferença relevante no que é informado pelos profissionais, visto que os oficiais (72,9%) revelam que são informados dessas mudanças com mais de 07 dias de antecedência, enquanto que as praças (80,2%) indicaram que, em casos de mudanças, são avisados com menos de 24 horas ou só são avisados quando se apresentam para o serviço que tinham sido escalados.

Sobre os dados levantados, merece destaque a observação da diversidade de condições de trabalho entre oficiais e praças, uma vez que é conhecido que as cargas de trabalho, a organização do trabalho e as condições de trabalho desempenham um papel preponderante na produção de saúde ou adoecimento relacionado ao trabalho. Assim, percebe-se um indicativo de que os processos de saúde-adoecimento podem ocorrer de

forma diferenciada para as praças e para os oficiais.

Nesse cenário, é importante destacar, especialmente, as implicações do modelo hierárquico evidenciando as relações de poder nas práticas de gestão de pessoas, visto que as praças tendem a ser informadas das escalas de serviço com pouca antecedência e as mudanças de escala só são do conhecimento da maioria ao se apresentarem para o serviço. Assim, deve-se considerar que essas práticas refletem no planejamento da vida extra-trabalho, e evidentemente, nas relações familiares, sociais e na saúde dos indivíduos.

Quanto às percepções sobre as relações de poder nas suas Corporações, diferente dos oficiais, as praças tenderam a considerar que o poder expresso pelos níveis hierárquicos superiores é forte, entre outros aspectos, não possibilitando que os subordinados apresentem sugestões diferentes da decisão tomada pelo superior ou que expressem suas opiniões quando estas são diferentes das opiniões dos superiores, avaliando, ainda, que quase sempre os superiores tomam decisões sem consultar os subordinados. Nesse sentido, segundo a visão das praças fica evidenciado o poder que as relações hierárquicas exercem no cotidiano das Corporações.

Sobre os valores organizacionais predominantes nas Polícias Militares Brasileiras, foram percebidos que: "tradição/conformidade" e "preocupação com a coletividade" são valores que norteiam a atuação das Corporações. Todavia, o valor "bem-estar" não foi plenamente avaliado como incorporado aos valores dessas Corporações, especialmente na visão das praças. É interessante observar que a percepção sobre o valor "tradição/conformidade" é consistente e coerente com os aspectos revelados sobre as práticas organizacionais, entre as quais, as condições de trabalho e o modelo hierárquico. Por outro lado, o valor "preocupação com a coletividade" é algo que, na visão dos policiais que participaram da primeira etapa do estudo (qualitativa), ainda não está tão bem consolidado na cultura das Polícias Militares brasileiras, embora muito esteja sendo feito para modificar esta visão. Por fim, pondera-se que o valor "bem-estar" apresenta as repercussões do trabalho na vida como um todo, ou seja, no espaço extra-trabalho dos seus integrantes, sendo algo que, segundo os participantes, precisa ainda ser incorporado mais fortemente na cultura das Corporações.

As práticas disciplinares oriundas dos respectivos Regulamentos Disciplinares das Polícias Militares têm sido objeto de preocupações na atualidade, sendo alvo de discussões e análises que são expressas, entre outros, na pesquisa realizada pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2014), cujos resultados corroboram os achados do presente estudo, em relação ao que denominamos de práticas disciplinares, as vivências de punições e os aspectos vinculados ao assédio moral. Assim, pode-se observar que a vivência de constrangimentos, violência ou desrespeito no contexto de trabalho (assédio moral) foi indicada por 37% dos oficiais e 62,8% das praças, além de ter sido alta a indicação de já terem sido testemunhas de situações que envolveram assédio moral – oficiais (47,6%) e praças (70,3%). Deve-se ressaltar que a posição hierárquica exercida pelo assediador na Corporação foi, majoritariamente, a de superior. Nesse sentido, fica explicitado o papel da cultura das Corporações de Polícias Militares, que legitima o autoritarismo

e a distância hierárquica, abrindo espaço para que o exercício do poder permita a ocorrência de constrangimentos e violências aos subordinados com possíveis repercussões na saúde e qualidade de vida desses profissionais.

Considerando as questões que envolvem as relações de gênero nas Corporações, as percepções tenderam a indicar que os profissionais homossexuais são alvo de hostilidade e/ou desrespeito no contexto de trabalho. Já sobre o assédio sexual, 5,8% dos oficiais afirmaram ter vivenciado esta situação e 8,2% das praças indicaram tal vivência. E, se considerarmos apenas as mulheres que responderam à pesquisa, estas porcentagens sobem para 22,4% entre oficiais e 38,3% entre praças. Na maioria das indicações, o assediador foi caracterizado como sendo do sexo masculino e de posição hierárquica superior.

Os aspectos psicossociais têm sido sistematicamente abordados na sua intrínseca relação com a qualidade de vida. Nesta pesquisa, um conjunto de situações/eventos que podem ser vinculados a aspectos psicoemocionais e psicossomáticos foram avaliados, e a sua ocorrência nos últimos 30 dias foi revelada pelos participantes, devendo-se ressaltar que a maior indicação dos sintomas/situações/eventos foi realizada pelas praças. Já sobre as relações de família-lazer-trabalho é notório como o trabalho está repercutindo na vida social e familiar, tanto para oficiais como para praças. Todavia, existem diferenças com avaliações que tenderam a ser mais negativas na visão das praças e podem ter vinculação com as escalas de serviço, uma vez que grande parte dos oficiais atua apenas em horário administrativo.

Por fim, aparentemente sugerindo alguma contradição diante das avaliações mais negativas realizadas sobre as condições de trabalho e os elementos do modelo hierárquico, na avaliação de satisfação global com a Corporação, os participantes tenderam a revelar uma avaliação mais positiva, sendo que dos oficiais 84% indicaram uma avaliação boa/regular e ótima e das praças 58% também indicaram essa avaliação. Esse fato sugere a coexistência de algumas tendências. De um lado, uma visão mais crítica, indicando necessidade de mudanças nas políticas, valores e práticas organizacionais, e de outro lado, a existência de um forte sentimento de "pertencimento" e de identidade com a Corporação.

5.1
RECOMENDAÇÕES

Os aspectos vinculados, de forma geral, à cultura organizacional – valores e práticas nas Corporações – e, de forma particular, às relações hierárquicas, à ambiência organizacional, às condições de trabalho, bem como aos aspectos inerentes à saúde e à qualidade de vida dos profissionais envolvidos na pesquisa, possibilitam apresentar algumas recomendações com vistas ao estabelecimento de diretrizes e políticas públicas para esse segmento profissional. Nesse sentido, merece destaque recomendações gerais, que já estão contempladas na Constituição bem como em outras normas jurídicas, e outras recomendações de caráter mais especifico.

Essas recomendações podem ser explicitadas da seguinte forma:

- Promover, com a maior brevidade, modificações nas legislações disciplinares das Corporações, considerando os limites dos modelos atuais, de forma a diferenciá-las do RDE (Regulamento Disciplinar do Exército) e possibilitar a adoção de práticas organizacionais menos autoritárias e mais democráticas;
- Promover a modificação nos Regulamentos Disciplinares e/ou Códigos de Conduta e/ou Normas Disciplinares das Corporações de forma a possibilitar uma aproximação cada vez mais estreita com o que preconiza a Constituição Federal de 1988 sobre os direitos humanos dos cidadãos. De forma particular, essas modificações devem contemplar os direitos e as obrigações dos policiais militares nas suas Corporações, estabelecendo as punições quando da ocorrência de transgressões, a luz dos preceitos constitucionais;
- Assegurar, nas legislações disciplinares de cada Corporação, o atendimento às diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública estabelecidas pela Portaria Interministerial SEDH/MJC Nº 2, de 15 de dezembro de 2010, em especial os aspectos que se referem a:

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

"... Apoiar o desenvolvimento, a regulamentação e o aperfeiçoamento dos programas de atenção biopsicossocial já existentes (...).
Profissionalizar a gestão das instituições de segurança pública, fortalecendo uma cultura gerencial enfocada na necessidade de elaborar diagnósticos, planejar, definir metas explícitas e monitorar o seu cumprimento(...).
Ampliar a formação técnica específica para gestores da área de segurança pública ...".

DIREITO À DIVERSIDADE

"... Adotar orientações, medidas e práticas concretas voltadas à prevenção, identificação e enfrentamento do racismo nas instituições de segurança pública, combatendo qualquer modalidade de preconceito (...).
Fortalecer e disseminar nas instituições a cultura de não discriminação e de pleno respeito à liberdade de orientação sexual do profissional de segurança pública, com ênfase no combate à homofobia..."

SAÚDE

"... Desenvolver programas de acompanhamento e tratamento destinados aos profissionais de segurança pública envolvidos em ações com resultado letal ou alto nível de estresse (...)
Implementar políticas de prevenção, apoio e tratamento do alcoolismo, tabagismo ou outras formas de drogadição e dependência química entre profissionais de segurança pública (...)
Desenvolver programas de prevenção ao suicídio, disponibilizando atendimento psiquiátrico, núcleos terapêuticos de apoio e divulgação de informações sobre o assunto (...)
Criar núcleos terapêuticos de apoio voltados ao enfrentamento da depressão, estresse e outras alterações psíquicas (...)
Estimular a prática regular de exercícios físicos, garantindo a adoção de mecanismos que permitam o cômputo de horas de atividade física como parte da jornada semanal de trabalho ...".

DIGNIDADE E SEGURANÇA NO TRABALHO

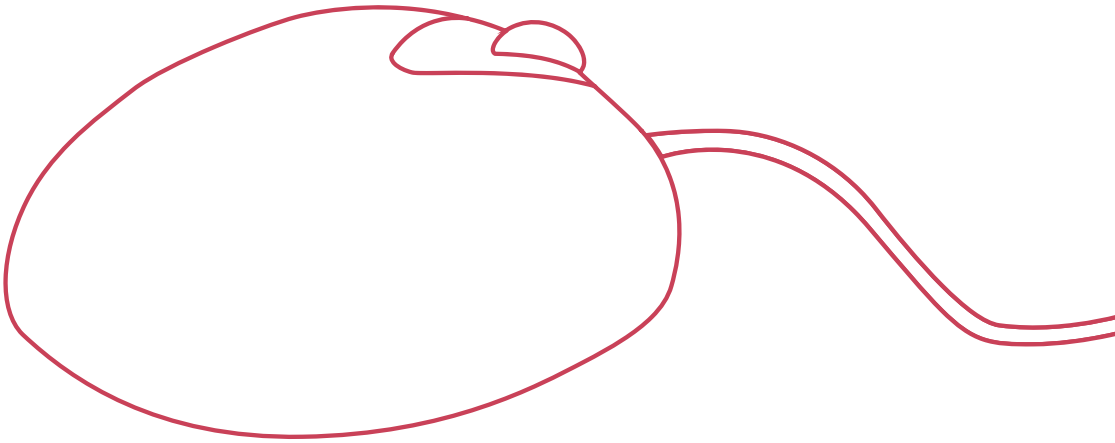
"... Erradicar todas as formas de punição envolvendo maus tratos, tratamento cruel, desumano ou degradante contra os profissionais de segurança pública, tanto no cotidiano funcional como em atividades de formação e treinamento (...)
Combater o assédio sexual e moral nas instituições, veiculando campanhas internas de educação e garantindo canais para o recebimento e apuração de denúncias ..."

- Realizar Campanhas de Comunicação objetivando disseminar para a população a imagem da "polícia-cidadã", bem como informar sobre os riscos envolvidos no exercício profissional;
- Fomentar que as legislações disciplinares de cada Corporação assegurem os direitos e a convivência digna aos integrantes de diferentes perfis (gênero, raça, orientação sexual, idade) objetivando oferecer condições para minimizar os constrangimentos/violência/desrespeito no ambiente de trabalho originários da intolerância à diversidade;
- Apoiar a realização de campanhas, cursos/seminários nas Corporações sobre a convivência e o respeito à diversidade no contexto de trabalho – gênero, raça, orientação sexual, idade. Nos cursos de formação e/ou de requalificação introduzir um módulo específico, de caráter obrigatório, sobre "diversidade e trabalho";
- Propiciar modificações nas diretrizes da Formação Militar (oficiais e praças), fortalecendo o eixo da competência técnico-profissional. Nessa direção, também devem ser estimuladas reflexões contemporâneas sobre o eixo "hierarquia e obediência" nas Polícias Militares e seu impacto nas relações interpessoais e no clima organizacional;
- Promover práticas de valorização do trabalho policial, desenvolvendo programas de qualificação e requalificação para os profissionais (policiais) que exercem atividades de gestão. Esses programas devem incorporar nas suas matrizes curriculares valores vinculados a: cidadania organizacional, novos modelos de gestão de pessoas, participação, equipes profissionais, meritocracia, entre outros;
- Fomentar, através de mudanças nas legislações, na formação e na requalificação profissional, a adoção de valores e práticas organizacionais que possibilitem aos policiais militares que estão em posições hierárquicas de subordinação expressarem

democraticamente as suas opiniões e até os seus desacordos em relação a diretrizes e ações das Corporações;

- Fomentar a realização de estudos técnicos específicos sobre as "escalas de serviço", envolvendo, entre outros, carga horária, repouso, trabalho diurno-noturno com vistas às adequações necessárias dessas jornadas às recomendações técnicas de Saúde Ocupacional e de Ergonomia. Considerando, também, a qualidade de vida e a convivência social/familiar, cada Corporação deve estabelecer recomendações e/ou procedimentos que assegurem o tempo mínimo necessário para que os integrantes sejam avisados das mudanças nas escalas de serviço;
- Fomentar a realização de pesquisas sistemáticas como estratégia de gestão, objetivando o mapeamento: a) *das condições de trabalho* – escalas de serviço, carga horária, avisos sobre modificações nas escalas de serviço; b) *do clima organizacional*, bem como da ocorrência de constrangimentos/violência nos ambientes de trabalho, punições e direito à defesa; c) *da saúde* – motivos dos afastamentos de saúde. Em seguida, estabelecer planos de intervenção, considerando os dados das pesquisas, adotando ações específicas que contemplem áreas/batalhões/setores a partir dos elementos identificados;
- Fomentar, através dos Núcleos Integrados de Atenção Biopsicossocial ou estruturas análogas, o desenvolvimento de ações específicas de promoção e prevenção à saúde dos policiais militares com vistas à melhoria da qualidade de vida;

Criação e desenvolvimento de Núcleos de Atenção Psicossocial, de natureza multiprofissional, com o objetivo prioritário de promover ações de saúde e qualidade de vida para os policiais militares. Assim, entre outras, esses Núcleos deverão ter as seguintes atribuições: realizar acompanhamento psicossocial dos integrantes e dependentes; fazer encaminhamento de casos de saúde física e de saúde psíquica para atendimento; realizar acompanhamento de integrantes após a exposição a situações que tenham envolvido incidentes críticos inerentes à atividade profissional e/ou a situações de "pós-trauma"; elaborar relatórios, notificando situações que sejam associadas a violência ou constrangimento vivenciado por integrante(s) no âmbito da Corporação.



REFERÊNCIAS

ÁLVARO-ESTRAMIANA, J.; GARRIDO, A.L. Las funciones del trabajo. **Sociopsicología del trabajo**, Barcelona: Pujol e Amado, p. 32-40, 2006.

ARGOLO, M. A. D; ARAÚJO. J. C T. O impacto do desemprego sobre o bem- estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. **RAC**, v. 8, pp. 161-182, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n4/v8n4a09.pdf> Acesso em: 05 de junho de 2014.

BANDEIRA DE MELO, C. A. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1995.

BATITUCCI, E. C. O Militar e o Cientista: trajetória profissional e cultura policial dos oficiais de uma polícia militar brasileira. In: 37º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS- ST28 Violência, criminalidade e punição no Brasil, 2013, Águas de Lindóia – SP (**Anais Eletrônicos**). São Paulo: ANPOCS, 2013. Disponível em: < http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=8585&Itemid=429> Acesso em: 27 maio de 2014.

BEZERRA, C. M.; MINAYO, M. C.; CONSTATINO, P. Estresse ocupacional em mulheres policiais. **Ciência Saúde Coletiva** [*on-line*]. 2013, vol.18, n.3, pp. 657-666. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232013000300011>. Acesso em: 26 de maio em 2014.

BORGES, A. A. Polícia e saúde: entrevista com o Diretor Geral de Saúde da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **Ciência Saúde Coletiva** [*on-line*]. 2013, vol.18, n.3, pp. 677-679. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232013000300013>. Acesso em: 26 de maio em 2014.

BRASIL. Ministério da Justiça. Portaria Interministerial SEDH/MJ nº 2, de 15 de dezembro de 2010. Dispõe do estabelecimento das diretrizes nacionais de promoção e defesa dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2010.

BRASIL. Ministério da Justiça. Portaria Interministerial SEDH/MJ n. 4.226, de 31 de dezembro de 2010. Dispõe do estabelecimento das diretrizes sobre o uso da força pelos agentes de segurança pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 jan. 2011.

CANO, I.; DUARTE, T. L. (n.d.). Análise Comparativa das Legislações Disciplinares das Corporações de Segurança Pública: uma proposta de Matriz de Lei Disciplinar para o Brasil Análise Comparativa das Legislações Disciplinares das Corporações de Segurança Pública: uma proposta de Matriz de Lei Disciplinar para o Brasil. In. **Coleção Pensando a Segurança Pública**, v.2. p. 303. Brasília: Ministério da Justiça, 2013.

COSTA, M.; ACCIOLY, H.; OLIVEIRA, J. Estresse: diagnostico dos policiais militares em cidade brasileira. **Rev. Panam Salud Publica**. 21 (4): 217-22, 2007.

CRETELLA JÚNIOR, J. **Do Ato Administrativo**. São Paulo: José Bushatsky, 1977.

DANTAS, M. A.; BRITO, D. V. C.; RODRIGUES, P. B.; MACIENTE, T. S. Avaliação de estresse em policiais militares. **Psicologia: Teoria & Prática**. v.12, n 3, São Paulo, mar. 2010.

DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Inf. & Soc.: Estudos,** v.10, n.2, 2000. Disponível em: < http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/330 >. Acesso em: 12 jan. 2012

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, 95(3), p. 542-575, 1984.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. **Revista de Administração.** v. 23, n. 4, p. 29-38, 1988.

FERNANDES, S. R. P. (1999). Transformações no mundo no trabalho e a saúde psíquica: ótica do estresse ocupacional. **Organizações & Sociedade**, v. 6(16), p. 67–75, 1999.

FERREIRA, M. C.; SOUZA, M. A.; SILVA, C. A. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (orgs.) **Saúde e bem-estar no trabalho**: dimensões individuais e culturais. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 79-103, 2012.

FERREIRA, M.C; ASSMAR, E. M. Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: tendências tradicionais e recentes de investigação. In: TAMAYO, A. (Org). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo: All Books, 2008. Cap. 1, p. 21-74.

FILHO-MAFRA, F. A. **O Servidor Público e a Reforma Administrativa**. Rio de Janeiro: Forense, no prelo.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis**: cultura organizacional e relações do trabalho. Rev. adm. empres. [*on-line*]. 1987, vol.27, n.4, pp. 7-18. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400003&script=sci_arttext> Acesso em: 27.mai.2014.

FRENCH, J. R. P., JUNIOR-RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D (Ed.), ARBOR, A. **Studies in Social Power**. Mich: Institute for Social Research, p. 150–167, 1959.

GONÇALO, H.; GOMES. A. R.; BARBOSA, F. et. al. **Stresse ocupacional em forças de segurança:** um estudo comparativo. Análise Psicológica, vol.28, no.1, p.165-178, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v28n1/v28n1a12> Acesso em: 06 de junho de 2014.

KING, W. R. Toward a better understanding of the hierarchical nature of police organizations: Conception and measurement. **Journal of Criminal Justice**, 33(1), 97–109, 2005.

KROK, J. T. **O vínculo constitucional entre o exército e as polícias militares: reflexos na estrutura organizacional, formação e prática profissional** (1934-1988). (Dissertação). Mestrado em História. Programa de Pós-Graduação em História. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória- 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=120839 >Aceso em: 26 de maio de 2014.

LIPP, M. E. N. Stress and quality of life of senior brazilian police officers. **The Spanish Journal of Psychology**, v. 12, 2009. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17213008019>. Acesso em 08 jun. 2014.

LIMA, R. S.; BUENO, S., & SANTOS, T. Opinião dos Policiais Brasileiros sobre Reformas e Modernização da Segurança Pública. Disponível em http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/ApresentacaoFinal.pdf. Acesso em 04.12.2014

MARTINS, Valmir Farias. **O papel da cultura organizacional "Milícia dos Bravos" na ocorrência do assédio moral – um estudo na Polícia Militar da Bahia**. 2006. 167 f. (Dissertação). Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador – 2006. Disponível em: < http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Valmir_Farias_Martins_-_Mestrado_Assedio_moral_na_PM_Bahia.pdf> Acesso em: 01 de junho de 2014.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

MINAYO, M.C.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P. Riscos percebidos e vitimização de policiais e militares na (in)segurança pública. **Cad. Saúde Pública**, 23 (11): 2767-2779, nov. 2007.

MINAYO, M. C.; ASSIS, S. G.; OLIVEIRA, R. V. C. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro (RJ, Brasil). **Ciênc. Saúde Coletiva** [*on-line*]. 2011, vol.16, n.4, pp. 2199-2209. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232011000400019>. Acesso em: 31 de maio de 2014.

MONET, J. **Policias e Sociedades na Europa**. São Paulo: Edusp, 2001.

MORGAN, G. A mecanização assume o comando: as organizações vistas como máquinas. **In: Imagens da organização**, cap. 2 , p. 34-52. São Paulo: Altas, 2006.

MUNIZ, J.O. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.** (Tese). Doutorado em Ciência Política. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <www.bengochea.com.br/download/razaodeser.doc> Acesso em: 01 de junho de 2014.

OLIVEIRA, F. M. Subjugação no ambiente de trabalho: uma análise sobre o fenômeno do assédio moral em uma organização militar. In: **IV Encontro de Estudos Organizacionais**, 2006, Porto Alegre, 2006

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 2, abr./jun., 2004

PAOLINE, E. a. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. **Journal of Criminal Justice**, 31(3), 199–214.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP,** *40*(1), 81–105, 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acesso em: 31 de maio de 2014.

PONCIONI, P. O modelo policial profissional e a formação profissional do futuro policial nas academias de polícia do Estado do Rio de Janeiro. **Soc. Estado**. [*on-line*]. 2005, vol.20, n.3, pp. 585-610. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922005000300005&script=sci_arttext> Acesso em: 31 de maio de 2014.

REIS, A. L. P. P.; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F. Estresse e Fatores Psicossociais. **Psicologia: Ciência E Profissão,** *30*(4), 712–725, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932010000400004&script=sci_arttext> Acesso em: 01 de junho de 2014.

RODRIGUES, M. P. R. **Gestão da polícia militar: a cultura institucional como agente limitador da construção de uma polícia cidadã**. 2010. Dissertação. Mestrado em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9041/1418705.pdf?sequence=1> Acesso em: 01 de junho de 2014.

SANTOS, G. P. G. (2008). Desemprego, informalidade e precariedade: a situação do mercado de trabalho no Brasil pós-1990. **Pro-Posições**, v. 19, n. 2 (56), p. 151-161, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pp/v19n2/a11v19n2.pdf> Acesso em: 06 de junho 2014.

SARAIVA, L.A.S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista Adm. Contemporânea**. [*on-line*]. 2002, vol.6, n.1, pp. 187-207. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci_arttext&tlng=es> Acesso em: 27.maio.2014.

SCHEIN, E. **The role of the founder in the creation of organizational culture.** Cambridge, MIT, 1984.

SENASP. **Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública.** Brasília, DF, 2013.

_____. **Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública 2013 (ano-base 2012)**. Brasília, DF, 2014.

SHANE, J. M. Organizational stressors and police performance. **Journal of Criminal Justice**, *38*(4), 807–818, 2010a.

_____. Performance management in police agencies: a conceptual framework. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management,** *33*(1), 6–29, 2010b.

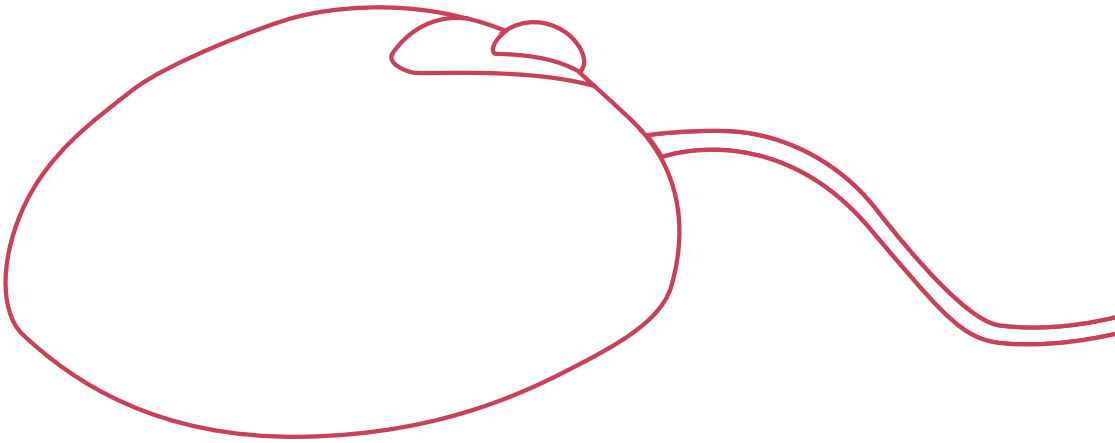
SHIN, E.; JONHSON, T.; & RAO, K. Survey Mode Effects on Data Quality: Comparison of Web and Mail Modes in a U.S. National Panel Survey. **Social Science Computer Review**, vol. 000 (00), 1-17, 2011.

SILVA NETO, S. A. Cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica. In: **O Alferes**. v. 13, n. 45, p. 13-69, abr./jun. 1997

SOARES, L. E.; ROLIM, M.; RAMOS, S. O que pensam os profissionais de segurança pública no Brasil. 2009

WESTPHAL, M. F.; BÓGUS, C.M; FARIA, M. M. Grupos focais: experiências precursoras em programa educativos em saúde no Brasil. **Boletin de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP),** v.120, n.6, p.472-82, jun. 1996.

WRIGHT, T. A. Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, p. 437-442**,** 2003.



ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

DATA _____ **LOCAL** _____

NOME	SEXO: M ☐ F ☐
TEMPO DE CORPORAÇÃO	FORMAÇÃO
OFICIAL	POSTO - TEMPO
PRAÇA	GRADUAÇÃO - TEMPO

ATIVIDADE PREDOMINANTE

☐ ADMINISTRATIVO ☐ OPERACIONAL EM GERAL ☐ OPERACIONAL ESPECIALIZADA ☐ OUTRAS

_____

LOCAIS DE ATUAÇÃO NO ÚLTIMO ANO

_____

1. COMO VÊ A ATUAÇÃO DA SUA CORPORAÇÃO NA SOCIEDADE?

   1.1. Essa atuação corresponde ao papel constitucional que lhe é atribuído?

   1.2. Essa atuação corresponde à real necessidade da população local?

   1.3. O que deve/pode ser aperfeiçoado/modificado na relação Corporação-população?

2. FORMAÇÃO MILITAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O MODELO HIERÁRQUICO DAS CORPORAÇÕES.

3. AS NORMAS, REGULAMENTOS E PRÁTICAS INSTITUCIONAIS RELACIONADAS COM A DISCIPLINA SÃO CUMPRIDAS NA SUA CORPORAÇÃO?

4. O REGULAMENTO DISCIPLINAR E OUTRAS NORMAS RELACIONADAS COM A ÉTICA PROFISSIONAL SÃO CUMPRIDAS?

5. VOCÊ CONSIDERA QUE OS SUPERIORES AO APLICAREM A LEGISLAÇÃO DISCIPLINAR ADOTAM PRINCÍPIOS MAIS DEMOCRÁTICOS, AUTORITÁRIOS OU CORPORATIVISTAS? DÊ EXEMPLOS.

   5.1. A aplicação dessa legislação tem ocasionado injustiças e/ou condutas abusivas? Dê exemplos

   5.2. Qual o papel dos colegas (membros da corporação), quando ocorre a punição de um dos seus membros?

6. COMO SÃO AS PUNIÇÕES/SANÇÕES AOS MEMBROS DA CORPORAÇÃO?

7. VOCÊ JÁ FOI ALVO DE CONSTRANGIMENTOS: A) – PUNIÇÕES ARBITRÁRIAS, ARROGÂNCIA DOS SUPERIORES E/OU INJUSTIÇAS; B) PUNIÇÕES EXAGERADAS – FALTA DE RESPEITO À CIDADANIA. Dê exemplos.

8. AO SEREM PUNIDOS, OS MEMBROS DA CORPORAÇÃO: A) TÊM CONHECIMENTO DO(S)PROCESSO(S)? B) EXISTE TRANSPARÊNCIA E DIREITO À AMPLA DEFESA?

9. QUAL O PAPEL (REAL) DA CORREGEDORIA NOS PROCESSOS DISCIPLINARES?

   9.1. QUAL O GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO DA CORREGEDORIA?

10. QUAL O PAPEL (REAL) DA OUVIDORIA NOS PROCESSOS DISCIPLINARES?

    10.1. QUAL O GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO DA OUVIDORIA?

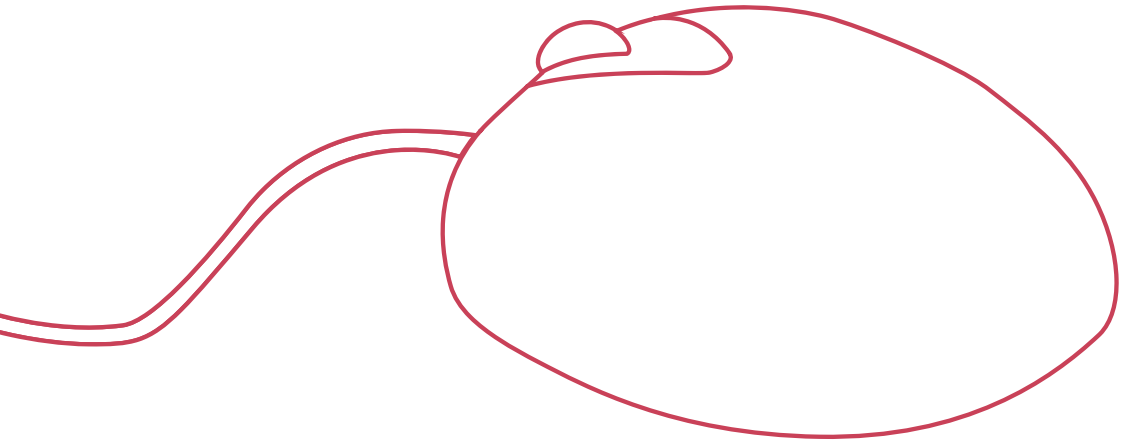
11. QUAL O IMPACTO DAS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS E DA DISCIPLINA NA SAÚDE (FÍSICA E PSÍQUICA) DOS MEMBROS DA CORPORAÇÃO? Exemplos

12. QUAIS SÃO AS REPERCUSSÕES DA AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL (clima e outros) NA QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE DOS MEMBROS DA COPORAÇÃO?

13. COMO PERCEBE OS REFLEXOS DO TRABALHO DO POLICIAL MILITAR NA FAMÍLIA?

14. FINALMENTE, NA SUA VISÃO QUE ASPECTOS FUNCIONAM BEM NA SUA CORPORAÇÃO E QUE ASPECTOS NECESSITAM SER MODIFICADOS?

15. OUTRAS INFORMAÇÕES



ANEXO 2

PESQUISA RELAÇÕES HIERÁRQUICAS NAS POLÍCIAS MILITARES BRASILEIRAS
QUESTIONÁRIO – *on-line*

APRESENTAÇÃO

A Secretaria Nacional de Segurança Pública, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, através do Projeto de Qualidade de Vida para os Profissionais de Segurança Pública/DEPAID, está realizando uma pesquisa sobre Relações Hierárquicas e aspectos da Cultura e do Clima Organizacional nas Polícias Militares Brasileiras, com o objetivo de analisar as possíveis relações dessa estrutura hierárquica com a qualidade de vida dos profissionais envolvidos. Posteriormente, as informações da pesquisa contribuirão para o estabelecimento de diretrizes e políticas públicas para esse segmento profissional.

Esta etapa da pesquisa consiste em realizar um levantamento (*on-line*), em todo o território nacional, visando identificar os valores e as práticas organizacionais que sustentam o modelo disciplinar e hierárquico das Polícias Militares.

Sua participação é voluntária. É importante salientar que você não será identificado(a) em nenhum momento da pesquisa, sendo garantido total sigilo e anonimato.

Contamos com a sua participação.

Caso tenha dúvidas, estamos à disposição no e-mail qualivida.seguranca@mj.gov.br

INSTRUÇÕES

- Este questionário deverá ser preenchido apenas de maneira on-line.
- O questionário está estruturado em quatro partes com 25 questões
- Deve ser preenchido de modo ininterrupto, ou seja, se a página do questionário for fechada, as informações não ficarão salvas para um próximo acesso.
- O tempo de preenchimento é de aproximadamente 20 minutos
- É de fundamental importância que todos os campos sejam respondidos. Por isso, somente após preencher todas as questões da página é que você poderá seguir para a página seguinte. Apenas após o clique no botão"enviar" da última tela, as informações serão enviadas. Caso contrário, serão perdidas.
- O questionário poderá ser respondido até 20/11/14.

PARTE I
CARACTERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL

1. IDADE:

( ) 18-24 anos
( ) 25-30 anos
( ) 31-35 anos
( ) 36-40 anos
( ) 41-45 anos
( ) 46-50 anos
( ) 51-55 anos
( ) 56 ou mais

2. ESTADO:

( ) Acre
( ) Alagoas
( ) Amapá
( ) Amazonas
( ) Bahia
( ) Ceará
( ) Distrito Federal
( ) Espírito Santo
( ) Goiás
( ) Maranhão
( ) Mato Grosso
( ) Mato Grosso do Sul
( ) Minas Gerais
( ) Pará
( ) Paraíba
( ) Paraná
( ) Pernambuco
( ) Piauí
( ) Rio de Janeiro
( ) Rio Grande do Norte
( ) Rio Grande do Sul
( ) Rondônia
( ) Roraima
( ) Santa Catarina
( ) São Paulo
( ) Sergipe
( ) Tocantins

3. SEXO:

( ) Masculino
( ) Feminino

4. RAÇA/COR:

( ) Branca
( ) Preta
( ) Parda
( ) Amarela
( ) Indígena

5. TEMPO DE CORPORAÇÃO:

( ) Menos de 1 ano
( ) 1-2 anos
( ) 3-5 anos
( ) 6-10 anos
( ) 11-15 anos
( ) 16-20 anos
( ) 21-30 anos
( ) Mais de 30 anos

6. FORMAÇÃO:

( ) Ensino Médio Incompleto
( ) Ensino Médio Completo
( ) Superior Incompleto
( ) Superior Completo
( ) Especialização completa
( ) Mestrado completo
( ) Doutorado completo
( ) Outra – qual? _____

7. ATIVIDADE PREDOMINANTE

Marque apenas uma resposta

( ) Administrativa
( ) Operacional em Geral
( ) Operacional Especializada
( ) Saúde
( ) Outras. Quais:_____

8. POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA CORPORAÇÃO:

Indique o seu posto ou a sua graduação.

( ) <u>OFICIAL – POSTO:</u>
( ) Coronel
( ) Tenente Coronel
( ) Major
( ) Capitão
( ) 1º. Tenente
( ) 2º. Tenente
( ) Aspirante
( ) Cadete - curso de Formação Oficial
( ) Outro. Qual:_____

( ) <u>PRAÇA – GRADUAÇÃO</u>
( ) Subtenente
( ) 1º Sargento
( ) 2º Sargento
( ) 3º Sargento
( ) Cabo
( ) Soldado
( ) Aluno - curso de Formação de Soldados
( ) Outra. Qual:_____

PARTE II
CONDIÇÕES DE TRABALHO

Considerando as diferenças existentes nas Corporações de cada Estado, gostaríamos de ter informações específicas sobre a sua Corporação. Assinale apenas uma alternativa para cada questão.

1. Como é sua a escala de serviço?

Marque apenas uma resposta

( ) 8 horas/dia
( ) 6/18
( ) 10/48
( ) 12/24
( ) 12/36
( ) 12/60
( ) 24/72
( ) Outra

1.1. Em geral, com que antecedência você conhece a sua escala de serviço?

Marque apenas uma resposta

( ) Mais de 1 mês
( ) Entre 30 e 15 dias
( ) Entre 14 e 8 dias
( ) Entre 07 e 03 dias
( ) Entre 01 a 02 dias

2. Na sua Corporação existe regulamentação de carga horária para a jornada semanal de trabalho?

Marque apenas uma resposta

( ) Sim ( ) Não ( ) Não sabe

2.1. Normalmente, qual é a sua carga horária de trabalho semanal?

( ) Menos de 30h
( ) Entre 30h e 36h
( ) Entre 36h e 40h
( ) Entre 40h e 44h
( ) Acima de 44h
( ) Outra – qual

2.2. É comum você ultrapassar a jornada de trabalho diária prevista (hora extra)?

( ) Sim ( ) Não

2.3. Caso sim, com que frequência isso acontece:

Marque apenas uma resposta

( ) Diariamente
( ) Semanalmente
( ) Quinzenalmente
( ) Mensalmente
( ) Outro. Qual? _____

2.4. A carga horária que ultrapassa a jornada de trabalho prevista é:

a. remunerada?

( ) Sim ( ) Não

b. compensada com folga?

( ) Sim ( ) Não

c. compensada de outra forma?

( ) Sim – qual? _____ ( ) Não

3. As modificações na sua escala de serviço ocorrem:

Marque apenas uma resposta

( ) Sempre ( ) Raramente

( ) Algumas vezes ( ) Não ocorrem

3.1. Quando ocorre modificação na sua escala de serviço, normalmente você é informado:

Marque apenas uma resposta

( ) Mais de 07 dias antes ( ) Só é avisado quando se apresenta para o serviço que estava escalado

( ) De 01 a 07 dias antes

( ) Menos de 24 horas antes ( ) Outra – Qual?_____

3.2. As modificações na sua escala de serviço, quando ocorrem, são em decorrência de:

Marque apenas uma resposta de acordo com o que acontece com mais frequência:

( ) Necessidade do serviço

( ) Cumprimento de punição imposta por superior

( ) Solicitações de última hora da comunidade (ex. festas típicas, eventos religiosos, esportivos)

( ) Faltas de outros colegas ao serviço

( ) Falta de organização/planejamento institucional

PARTE III
AMBIENTE DE TRABALHO

A – SITUAÇÕES QUE OCORREM NA CORPORAÇÃO

Apresentaremos a seguir algumas situações do seu ambiente de trabalho. Avalie com qual frequência você percebe cada situação com base na escala abaixo (de 1 a 5), indicando a alternativa que mais se aproxima da sua realidade. Assinale apenas uma alternativa para cada item.

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre

Nº ITEM	ITEM	1	2	3	4	5
1	Os superiores tomam decisões sem consultar seus subordinados.	1	2	3	4	5
2	Uma vez que o superior toma uma decisão, os subordinados podem apresentar sugestões diferentes.	1	2	3	4	5
3	É permitido aos subordinados expressarem suas opiniões, ainda que sejam diferentes das opiniões dos superiores.	1	2	3	4	5
4	É dada autonomia aos policiais para quebrarem regras administrativas da Corporação, quando necessário, para realização dos serviços.	1	2	3	4	5
5	Os policiais têm medo de expressarem desacordo para com os seus superiores.	1	2	3	4	5
6	No convívio social, são bem vistas as relações sociais entre policiais de diferentes níveis hierárquicos.	1	2	3	4	5

B - PRÁTICAS NA SUA CORPORAÇÃO

Avalie os aspectos relacionados às práticas disciplinares na sua Corporação, indicando o seu grau de concordância de acordo com a escala abaixo (de 1 a 5). Assinale apenas uma alternativa para cada item.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo Totalmente

Nº ITEM	ITEM	1	2	3	4	5
01	O Regulamento Disciplinar que define direitos, obrigações e punições na sua Corporação é justo.	1	2	3	4	5
02	As punições destinadas aos que não cumprem as normas e regras previnem novos desvios de conduta.	1	2	3	4	5
03	As práticas disciplinares atuais contribuem para a manutenção da Corporação.	1	2	3	4	5
04	O abrandamento da disciplina e da hierarquia prejudica o trabalho do policial militar.	1	2	3	4	5
05	As punições possuem caráter educativo para a obediência às normas.	1	2	3	4	5

C - VALORES ORGANIZACIONAIS

A seguir, estão descritas afirmativas sobre os valores que costumam influenciar a maneira como os membros de uma organização se comportam.

Você expressará a sua opinião assinalando o número da escala (de 1 a 6) que indica quanto cada afirmativa descreve ou se parece com os valores da Corporação Militar na qual você trabalha.

Assinale apenas uma alternativa para cada item.

1 Não se parece em nada	2 Não se parece	3 Pouco parecida	4 Mais ou menos parecida	5 Parecida	6 Muito parecida

Nº ITEM	ITEM	1	2	3	4	5	6
1	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta Corporação.	1	2	3	4	5	6
2	Para esta Corporação, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.	1	2	3	4	5	6
3	Esta Corporação procura ajudar os seus integrantes.	1	2	3	4	5	6
4	A tradição é uma marca desta Corporação.	1	2	3	4	5	6
5	Esta Corporação oferece oportunidades de diversão aos integrantes.	1	2	3	4	5	6
6	Para esta Corporação, é importante que os integrantes se comportem de forma educada no ambiente do trabalho.	1	2	3	4	5	6
7	Esta Corporação preserva costumes ultrapassados e sem utilidade para a sua missão.	1	2	3	4	5	6
8	Nesta Corporação, os integrantes são premiados pelo seu desempenho positivo.	1	2	3	4	5	6
9	Esta Corporação acredita no valor da honestidade.	1	2	3	4	5	6
10	Para esta Corporação, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.	1	2	3	4	5	6

Nº ITEM	ITEM	1	2	3	4	5	6
11	Esta Corporação acha importante ter modelos/padrões de comportamentos definidos.	1	2	3	4	5	6
12	Esta Corporação é resistente a mudanças.	1	2	3	4	5	6
13	Esta Corporação acha importante cumprir os compromissos com seus integrantes e com a população.	1	2	3	4	5	6
14	Para esta Corporação é importante manter clubes e outros equipamentos destinados ao lazer dos integrantes.	1	2	3	4	5	6
15	Esta Corporação acredita que as regras são importantes para definir condutas e procedimentos.	1	2	3	4	5	6
16	O respeito à hierarquia faz parte das tradições dessa Corporação.	1	2	3	4	5	6
17	Esta Corporação procura manter práticas consagradas e tradicionais.	1	2	3	4	5	6
18	Esta Corporação preocupa-se com a qualidade de vida dos integrantes.	1	2	3	4	5	6
19	Esta Corporação acredita que a cortesia é importante.	1	2	3	4	5	6
20	Esta Corporação acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.	1	2	3	4	5	6
21	Nesta Corporação, as regras de convivência são consideradas importantes.	1	2	3	4	5	6
22	Esta Corporação acredita que os integrantes devem aceitar o trabalho que têm que fazer.	1	2	3	4	5	6
23	Esta Corporação considera a lealdade importante.	1	2	3	4	5	6
24	O comportamento do integrante, nesta Corporação, deve mostrar respeito aos costumes.	1	2	3	4	5	6
25	Esta Corporação propõe atividades que promovem a qualidade de vida dos integrantes.	1	2	3	4	5	6

D – RELAÇÕES COM COLEGAS E SUPERIORES

Avalie os eventos indicados abaixo, considerando todo o percurso da sua carreira profissional na Polícia Militar. Marque sim, caso já tenha vivenciado essa(s) situação(ões).

	Eventos	Sim	Não
1	Foi alvo de constrangimento/violência/desrespeito no ambiente de trabalho por seus pares hierárquicos?		
2	Foi alvo de constrangimento/violência/desrespeito no ambiente de trabalho praticado por superior hierárquico?		
3	Foi alvo de constrangimento/violência/desrespeito no ambiente de trabalho praticado por subordinado hierárquico?		
4	Foi acusado(a) injustamente sem direito à defesa?		
5	Foi "transferido(a)" de local de trabalho como forma de "punição informal"?		
6	Teve modificação no planejamento de folga ou de férias como forma de "punição informal"?		

1. Em síntese, você considera que já foi vítima de assédio moral no seu trabalho?
( ) Sim ( ) Não

1.1. Caso sim, o assédio foi causado por quem:
( ) Superior hierárquico ( ) Subordinado hierárquico
( ) Pares hierárquicos

2. Você já testemunhou algum caso de assédio moral no seu trabalho?
( ) Sim ( ) Não

2.1. Caso sim, o assédio foi causado por quem:
( ) Superior hierárquico ( ) Subordinado hierárquico
( ) Pares hierárquicos

E – RELAÇÕES DE GÊNERO

Apresentaremos a seguir algumas situações que se referem aos diferentes valores que podem influenciar as relações interpessoais e/ou de gestão dentro das organizações.

Indique se percebe na sua Corporação essas situações. Assinale apenas uma alternativa para cada item.

	Situação	Sim	Não	Não sabe
1	Os policiais que são homens têm mais oportunidades do que as mulheres para exercerem funções de chefia.			
2	Os profissionais que são homossexuais são preteridos para assumirem funções de chefia			
3	Os homossexuais são alvo de hostilidade e/ou de desrespeito (piadas, por exemplo) no ambiente de trabalho.			
4	As atividades que possibilitam destaque ao profissional são atribuídas aos homens.			
5	Nos processos de progressão funcional na carreira, as mulheres são preteridas em relação aos homens.			
6	Os heterossexuais têm mais oportunidades de progressão funcional na carreira do que os profissionais homossexuais.			

3. Você já foi vítima de alguma situação que envolveu assédio sexual no seu trabalho?
( ) Sim ( ) Não

3.1. Caso sim, o(a) assediador(a), foi:
( ) Superior hierárquico ( ) Subordinado hierárquico
( ) Pares hierárquicos

3.2. Caso sim, o(a) assediador(a), foi:
( ) Homem ( ) Mulher

4. Você já testemunhou algum caso de assédio sexual no seu trabalho?
( ) Sim ( ) Não

4.1. Caso sim, o(a) assediador(a), foi:
( ) Superior hierárquico ( ) Subordinado hierárquico
( ) Pares hierárquicos

5. Você já foi submetido a alguma punição na sua Corporação?
( ) Sim ( ) Não

5.1. Caso sim, assinale o tipo punição:
( ) Advertência escrita ( ) Prisão administrativa/disciplinar
( ) Advertência verbal ( ) Prestação de Serviços
( ) Suspensão ( ) Outros. Especifique: _____

5.2. A punição aplicada a você foi apurada por meio de:

a) Procedimento Administrativo/Disciplinar (ex. sindicância)
( ) Sim ( ) Não

b) Processo (ex. inquérito penal, inquérito penal militar)
( ) Sim ( ) Não

c) Outro. Especifique: _____

5.3. Em geral, você considera que as punições aplicadas a você foram:
( ) justas ( ) injustas

5.4. Você teve garantido o direito à ampla defesa e ao contraditório:
( ) Plenamente ( ) Parcialmente ( ) Não teve

5.5. Você já foi alvo de algum tipo de "punição informal"?
( ) Sim – qual? _____ ( ) Não

PARTE IV
ASPECTOS PSICOSSOCIAIS

A - ASPECTOS RELACIONADOS À SAÚDE.

Nessa etapa, gostaríamos de saber algumas informações sobre a sua saúde.

1. Caso tenha vivenciado nos últimos **30 dias** as situações/eventos abaixo, assinale:

Nº ITEM	Situações/Eventos	Sim	Não
1	Tem dormido mal frequentemente?		
2	Tem se sentido triste ultimamente?		
3	Sente-se cansado(a) frequentemente?		
4	Tem perdido muito sono por causa de preocupações?		
5	Sente-se nervoso(a), tenso(a) ou preocupado(a)?		
6	Tem se sentido irritado(a) e mal-humorado(a)?		
7	Sente-se com pouca disposição para trabalhar?		
8	Sente que está realizando o trabalho, apenas, por obrigação?		

2. Teve algum afastamento do trabalho causado por problemas de saúde nos últimos 6 meses.
   ( ) Sim ( ) Não

3. Caso sim, o(s) problema(s) foi (foram) de natureza:

   ( ) Psicológica. Qual? _____
   ( ) Física. Qual? _____

B - ASPECTOS RELACIONADOS À FAMÍLIA E AO LAZER

Avalie cada um dos aspectos que podem estar contribuindo para a sua relação com a família e com o lazer e assinale de acordo com a escala abaixo (de 1 a 3):

Marque apenas uma resposta para cada item.

1 **Discordo**	2 **Concordo parcialmente**	3 **Concordo totalmente**

ITEM	Família e lazer	1	2	3
1	Frequentemente eu preciso faltar a eventos com amigos e/ou familiares devido a urgências no trabalho ou atividades (escalas) não planejadas.	1	2	3
2	A minha escala de trabalho dificulta o cumprimento de outras atividades familiares.	1	2	3
3	Mesmo quando estou com a minha família, as preocupações com o trabalho interferem no meu lazer.	1	2	3
4	Acredito que a natureza do meu trabalho afeta a qualidade de vida da minha família.	1	2	3
5	Acredito que a natureza do meu trabalho interfere na segurança da minha família.	1	2	3
6	No meu tempo livre, pratico esporte.	1	2	3
7	Em decorrência do serviço não tenho tempo suficiente para desfrutar a companhia dos meus amigos e familiares.	1	2	3
8	Nas minhas folgas, realizo passeios com a família.	1	2	3
9	O convívio com a minha família é prejudicado em função do meu cansaço pelo trabalho que realizo.	1	2	3
10	Uso o meu tempo livre/folgas para realizar outras atividades para complementar a renda.	1	2	3
11	Aproveito as minhas folgas/tempo livre para me divertir com amigos.	1	2	3
12	Utilizo as minhas folgas/tempo livre para estudar, realizar qualificação profissional e similares.	1	2	3

C – MINHA SATISFAÇÃO COM A CORPORAÇÃO EM QUE TRABALHO:

4. No geral, como você avalia a sua satisfação com a Corporação?

( ) Ótima ( ) Boa/Regular ( ) Ruim

5. Avalie cada um dos aspectos que podem estar contribuindo para o seu nível de satisfação e assinale de acordo com a escala abaixo:

Marque apenas uma resposta para cada item

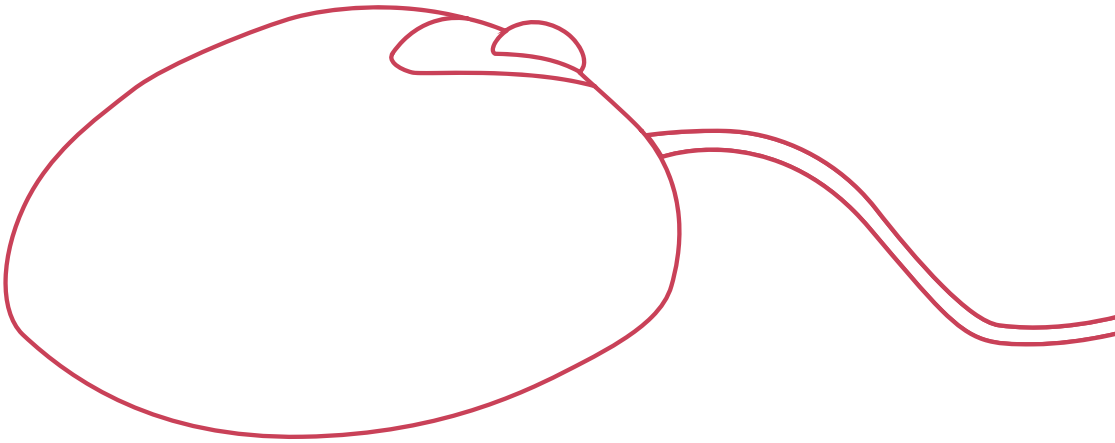
0 Não item influência	1 Tem pouca influência	2 Tem muita influência

ITEM	Aspectos relacionados à satisfação	0	1	2
1	O trabalho que realizo	0	1	2
2	A relação com os superiores	0	1	2
3	A política de promoção	0	1	2
4	A política de remuneração	0	1	2
5	As condições de trabalho	0	1	2
6	A relação com colegas	0	1	2

FINALIZANDO

Agradecemos a sua participação na pesquisa. Posteriormente, a SENASP divulgará os resultados da pesquisa.

Estamos à disposição no e-mail qualivida.seguranca@mj.gov.br



ANEXO 3

COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DOS GRUPOS DE OFICIAIS E PRAÇAS - RELAÇÕES DE PODER, PRÁTICAS DISCIPLINARES, VALORES ORGANIZACIONAIS -

TABELA 1

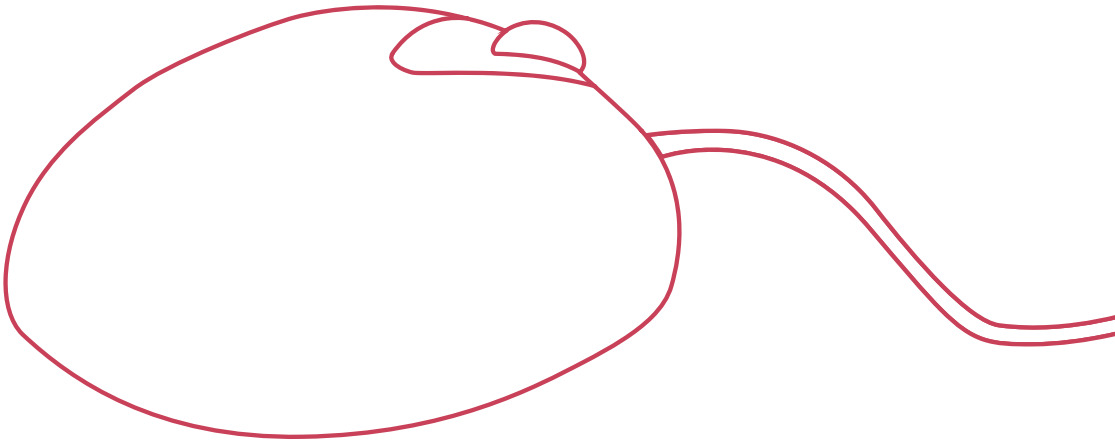
COMPARAÇÃO DE DIFERENÇAS DE MÉDIAS DE PRAÇAS E OFICIAIS EM RELAÇÃO À PERCEPÇÃO SOBRE RELAÇÕES DE PODER NO AMBIENTE DE TRABALHO

SITUAÇÕES	F	Sig.
1. Os superiores tomam decisões sem consultar seus subordinados.	1330,698	.000
2. Uma vez que o superior toma uma decisão, os subordinados podem apresentar sugestões diferentes.	1755,681	.000
3. É permitido aos subordinados expressarem suas opiniões, ainda que sejam diferentes das opiniões dos superiores.	2032,848	.000
4. É dada autonomia aos policiais para quebrarem regras administrativas da Corporação, quando necessário.	580,737	.000
5. Os policiais têm medo de expressarem desacordo para com os seus superiores.	1550,165	.000
6. No convívio social, são bem vistas as relações sociais entre policiais de diferentes níveis hierárquicos.	1632,532	.000

TABELA 2

COMPARAÇÃO DE DIFERENÇAS DE MÉDIAS DE PRAÇAS E OFICIAIS EM RELAÇÃO À PERCEPÇÃO SOBRE AS PRÁTICAS DISCIPLINARES DA CORPORAÇÃO

ASSERTIVAS	F	Sig.
1. O Regulamento Disciplinar que define direitos, obrigações e punições na sua Corporação é justo.	2523,452	.000
2. As punições destinadas aos que não cumprem as normas e regras previnem novos desvios de conduta.	1012,263	.000
3. As práticas disciplinares atuais contribuem para a manutenção da Corporação.	1783,376	.000
4. O abrandamento da disciplina e da hierarquia prejudica o trabalho do policial militar.	1087,286	.000
5. As punições possuem caráter educativo para a obediência às normas.	2669,754	.000



ANEXO 4

ANÁLISE FATORIAL – Valores Organizacionais

Foram realizadas análises com vista a avaliar a adequação à amostra. Assim, foi verificada uma alta adequação para a amostra (KMO=0,929; esfericidade de Barlett [$\chi 2$ (120)=129871,682, ρ<.001]). Desta maneira, a solução fatorial final contou com 16 itens, distribuídos em três fatores: a) bem-estar; b) tradição/conformidade que se agruparam em um único fator; c) preocupação com a coletividade que, juntos, explicaram 62,69% da variância do construto.

FATOR	N.	ITEM	CARGA
BEM-ESTAR 6 itens **Alpha = 0,903**	03	Esta Corporação procura ajudar os seus integrantes.	0,739
	05	Esta Corporação oferece oportunidades de diversão aos integrantes.	0,905
	08	Nesta Corporação, os integrantes são premiados pelo seu desempenho positivo.	0,616
	14	Para esta Corporação é importante manter clubes e outros equipamentos destinados ao lazer dos integrantes.	0,876
	18	Esta Corporação preocupa-se com a qualidade de vida dos integrantes.	0,861
	25	Esta Corporação propõe atividades que promovem a qualidade de vida dos integrantes.	0,908

FATOR	N.	ITEM	CARGA
TRADIÇÃO E CONFORMIDADE 6 itens **Alpha = 0,759**	04	A tradição é uma marca desta Corporação.	0,560
	12	Esta Corporação é resistente a mudanças.	0,676
	15	Esta Corporação acredita que as regras são importantes para definir condutas e procedimentos.	0,611
	16	O respeito à hierarquia faz parte das tradições dessa Corporação.	0,722
	17	Esta Corporação procura manter práticas consagradas e tradicionais.	0,779
	22	Esta Corporação acredita que os integrantes devem aceitar o trabalho que têm que fazer.	0,661
PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE 4 itens **Alpha = 0,848**	09	Esta Corporação acredita no valor da honestidade.	0,802
	13	Esta Corporação acha importante cumprir os compromissos com seus integrantes e com a população.	0,546
	20	Esta Corporação acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.	0,955
	23	Esta Corporação considera a lealdade importante.	0,833

TABELA 1

COMPARAÇÃO DE DIFERENÇAS DE MÉDIAS DE PRAÇAS E OFICIAIS EM RELAÇÃO À PERCEPÇÃO SOBRE O QUANTO OS VALORES ORGANIZACIONAIS SE PARECEM COM A CORPORAÇÃO

VALORES	F	Sig.
BEM-ESTAR	3141,922	.000
TRADIÇÃO E CONFORMIDADE	70,390	.000
PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE	962,018	.000

Secretaria Nacional de **Segurança Pública**

Ministério da **Justiça**