



Programa das Nações Unidas  
para o Desenvolvimento



Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso



Ministério da Justiça  
Secretaria Nacional de Segurança Pública

## **PROJETO BRA/04/029 - Segurança Cidadã**

### **Projeto Pensando a Segurança Pública**

**Carta de Acordo de Assistência Técnica nº 34057**

## **RELATÓRIO**

**POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS: LEVANTAMENTO DE BOAS PRÁTICAS E  
RESULTADOS ALCANÇADOS**

**PROJETO BRA/04/029 - Segurança Cidadã**  
**Projeto Pensando a Segurança Pública**  
**Carta de Acordo de Assistência Técnica nº 34057**

**RELATÓRIO**

**POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS: LEVANTAMENTO DE BOAS PRÁTICAS E  
RESULTADOS ALCANÇADOS**

## **Equipe de Elaboração:**

Profª Dra. Maria de Sousa Rodrigues – Coordenadora Geral

Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso. Doutora em Serviço Social, Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul. Mestre em Saúde e Ambiente na área de Farmacologia, Instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal de Mato Grosso.

Profª Me. Eva Emília Freire do Nascimento Azevedo – Coordenadora Técnica

Professora Assistente da Universidade Federal de Mato Grosso. Mestre em Serviço Social, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal da Paraíba.

Profª Dra. Irenilda Angela dos Santos – Coordenadora Técnica

Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso. Doutora em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Brasília. Mestre em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Profª Me. Ruteléia Cândida de Souza Silva – Coordenadora Técnica

Professora Assistente da Universidade Federal de Mato Grosso. Doutoranda em Política Social, Programa de Pós-Graduação em Política Social, Universidade Federal do Espírito Santo. Mestre em Política Social, Programa de Pós-Graduação em Política Social, Universidade Federal do Espírito Santo.

Márcia Cristina Verdego Gonçalves – Bolsista de Pós-Graduação

Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal de Mato Grosso. Mestranda em Política Social, Programa de Pós-Graduação em Política Social, Universidade Federal de Mato Grosso.

Edilaine Pereira do Nascimento – Bolsista de Graduação

Graduanda em Serviço Social pela Universidade Federal de Mato Grosso.

Emilly Kristy da Silva Souza – Bolsista de Graduação

Graduanda em Serviço Social pela Universidade Federal de Mato Grosso.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

U58p

Universidade Federal do Mato Grosso.

Políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas: levantamento de boas práticas e resultados alcançados / Organizadores Maria de Sousa Rodrigues... et al. – Brasília, DF: PNUD / MJ / SENASP / FUFMT, 2016.

186 p.: il. color.; 21 x 30 cm.

Inclui bibliografia.

Projeto BRA/04/029 - Segurança Cidadã.

Projeto Pensando a Segurança Pública.

Carta de Acordo de Assistência Técnica n. 34057.

1. Segurança pública. 2. Valorização profissional. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Gestão de pessoas. 5. Boas práticas. I. Rodrigues, Maria de Sousa, coord. II. Azevedo, Eva Emília Freire do Nascimento, coord. III. Santos, Irenilda Ângela dos, coord. IV. Silva, Ruteléia Cândida de Souza, coord. Título.

CDD 350

---

## AGRADECIMENTOS

Este Relatório é um dos produtos previstos na Carta de Acordo de Assistência Técnica nº 34057, formalizada entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, a Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça – SENASP e a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso – FUFMT, no âmbito do Projeto BRA/04/029 – Segurança Cidadã, Projeto Pensando a Segurança Pública, cujas diretrizes foram definidas por meio do Edital de Convocação nº 002/2015 – Seleção de Projetos.

Nesse sentido, agradecemos a toda equipe do PNUD e SENASP, sobretudo, da Coordenação Geral de Pesquisa e Análise da Informação e do Programa Qualidade de Vida para Profissionais da Segurança Pública, que viabilizaram os recursos financeiros e apoio técnico necessário ao desenvolvimento de estudos e ao cumprimento das disposições técnicas referentes à área temática A.9, *Políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas: levantamento de boas práticas e resultados alcançados*.

Na consecução dos estudos propostos na mencionada Carta Acordo, inúmeros contributos também foram recebidos por parte de profissionais vinculados às instituições de Segurança Pública participantes deste estudo, cuja identidade não será revelada, a fim de garantir o anonimato dos respondentes. Que fique registrado o especial agradecimento pela disponibilidade em receber os membros desta equipe de pesquisa, bem como pelo tempo dedicado ao preenchimento dos questionários e/ou formulários.

Igualmente valiosa foi a dedicação de toda equipe de pesquisa, sobretudo, docentes e discentes de graduação e pós-graduação vinculados ao curso de Serviço Social da UFMT – que, incansavelmente, dedicaram seu tempo para que esta pesquisa fosse finalizada.

## RESUMO

O presente Relatório é um dos produtos previstos na Carta de Acordo de Assistência Técnica nº 34057 formalizada entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, a Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça – SENASP e a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso – FUFMT, no âmbito do Projeto BRA/04/029 – Segurança Cidadã, Projeto Pensando a Segurança Pública. Faz parte de um conjunto de ações delimitadas na elaboração de estudos referentes à Área Temática A9: *Políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas: levantamento de boas práticas e resultados alcançados*. No percurso metodológico foram apropriados elementos da pesquisa bibliográfica e documental, em um processo de triangulação de métodos e técnicas, com aplicação de questionários e/ou formulários junto a 20 instituições de segurança pública do país. Além de realização de visitas *in loco* para conhecer iniciativas desenvolvidas por algumas dessas instituições, no âmbito das políticas objeto deste estudo. Os resultados obtidos foram compilados em um desenho de algumas iniciativas institucionais, que remetem à aplicação de políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas, com destaque para aquelas consideradas pelos participantes da pesquisa como “boas práticas”, visando assim, subsidiar as discussões em torno do delineamento de políticas nessas áreas, em um processo de reflexão que permita identificar se as práticas já implementadas podem ser incorporadas, adaptadas e replicadas em outras unidades da federação.

**PALAVRAS CHAVES:** Segurança Pública. Valorização Profissional. Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas. Boas Práticas.

## ABSTRACT

This report is one of the products referred to in the Letter of Technical Assistance Agreement n° 34057 formalized between the United Nations Development Programme - UNDP, the National Secretariat of Public Security of the Ministry of Justice - SENASP and the Foundation of Federal University Mato Grosso - FUFMT under the Project BRA / 04/029 - Public Safety, Project named Thinking Public Security. This text is part of a set of defined actions in the preparation of studies on the Subject Area A9: Professional development policies, quality of working life and people management: survey of best practices and results. In the methodological approach it was appropriate elements of documental and bibliographic research, in a process of triangulation methods and techniques, questionnaires with twenty public security institutions. In addition to conducting personal visits to meet initiatives undertaken by some of these institutions within the political object of this study. The results were compiled into a drawing some institutional initiatives which refer to the application of professional development policies, quality of working life and people management, particularly those considered by the research participants as "good practice", thus aiming, support the discussions around the policies in these areas of design, in a process of reflection which will identify if the already implemented practices can be incorporated, adapted and replicated in other states.

**KEYWORDS:** Public Security. Professional valuation. Quality of life at work. People management. Good practice.

## ÍNDICE DE SIGLAS

ABQV	Associação Brasileira de Qualidade de Vida
BM/RS	Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul
CBM/DF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CBM/ES	Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo
CBM/SP	Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo
CID	Classificação Internacional de Doenças
DEPAID	Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e de Desenvolvimento com Pessoal
EUA	Estados Unidos da América
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
FUFMT	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso
GM/VG	Guarda Municipal de Várzea Grande
LTS	Licenças para Tratamento de Saúde
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MJ	Ministério da Justiça
NABS	Núcleo de Atenção Biopsicossocial
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PC/CE	Polícia Civil do Estado do Ceará
PC/ES	Polícia Civil do Estado do Espírito Santo
PC/RR	Polícia Civil do Estado de Roraima
PC/SC	Polícia Civil do Estado de Santa Catarina
PC/SP	Polícia Civil do Estado de São Paulo
PJC	Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso.
PIACT	Programa Internacional para Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho
PM/DF	Polícia Militar do Distrito Federal
PM/ES	Polícia Militar do Estado do Espírito Santo
PM/MT	Polícia Militar do Estado de Mato Grosso
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
POLITEC	Perícia Oficial e Identificação Técnica
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SESP/MT	Secretaria de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso
SSP/AL	Secretaria de Estado da Segurança Pública de Alagoas



SSP/DF	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Social
SSP/RS	Secretaria de Estado da Segurança Pública
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública
TEPT	Transtorno de Estresse Pós-Traumático
TFM	Treinamento Físico Militar
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Triangulação de métodos e técnicas de pesquisa.....	21
FIGURA 2 – Objetivos do novo modelo de gestão.....	39
FIGURA 3 – Diferentes visões presentes nas abordagens .....	47
FIGURA 4 – Conquistas que potencializam o retorno dos investimentos em valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas .....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição proporcional dos respondentes segundo o sexo.....	69
GRÁFICO 2 – Distribuição proporcional dos respondentes por área do curso superior ou tecnológico.....	71
GRÁFICO 3 – Distribuição proporcional dos respondentes por escolaridade.....	72
GRÁFICO 4 – Realização de estudos/levantamentos sobre condições de trabalho dos servidores.....	77
GRÁFICO 5 – Realização de estudos sobre possíveis impactos na saúde, decorrentes de atividades profissionais .....	80
GRÁFICO 6 – As ações desenvolvidas têm se preocupado com as causas de problemas relacionados à atividade profissional.....	89
GRÁFICO 7 – As ações desenvolvidas se propõem a diagnosticar e prevenir potenciais riscos à vida profissional e familiar dos servidores .....	94
GRÁFICO 8 – O planejamento das ações considera questões de gênero, raça, etnia e questões regionais .....	100
GRÁFICO 9 – Adoção do modelo de gestão por competências .....	105
GRÁFICO 10 – Existência de política formal de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas .....	118
GRÁFICO 11 – Aspectos considerados dificultadores, facilitadores ou que não influenciam no desenvolvimento de “boas práticas” .....	139

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – Mudanças na estratégia de gestão de pessoas.....	36
QUADRO 2 – Principais concepções de qualidade de vida no trabalho a partir de 1959.....	46
QUADRO 3 – “Boas práticas” em valorização profissional apontadas pelas instituições.....	122
QUADRO 4 – “Boas práticas” em gestão de pessoas apontadas pelas instituições.....	125
QUADRO 5 – “Boas práticas” em qualidade de vida no trabalho (QVT).....	128
QUADRO 6 – Realização de Estudos – Política de Valorização Profissional.....	142
QUADRO 7 – Realização de Estudos na Área de Gestão de Pessoas.....	143
QUADRO 8 – Realização de Estudos na Área de Qualidade de Vida no Trabalho.....	144
QUADRO 9 – Considerações julgadas importantes pelos respondentes no estudo das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas nas instituições de segurança pública do país.....	147

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – Unidades respondentes por região: questionários e formulários .....	24
TABELA 2 – Eixos analíticos e indicadores do modelo de avaliação de QVT proposto por Walton (1973).....	43
TABELA 3 – Obstáculos que prejudicam a efetivação da qualidade de vida no trabalho por grupos temáticos.....	45
TABELA 4 – Estudos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT), segundo áreas de conhecimento.....	48
TABELA 5 – Compromissos previstos no PNSP (2000), por ente da federação .....	63
TABELA 6 – Distribuição proporcional dos respondentes por faixa etária.....	71
TABELA 7 – Distribuição proporcional dos respondentes por tempo de atuação no serviço público.....	72
TABELA 8 – Distribuição proporcional dos respondentes por tempo de atuação no órgão atual.....	73
TABELA 9 – Distribuição proporcional dos respondentes por tempo de atuação em alguma atividade relacionada à gestão de pessoas.....	73
TABELA 10 – Quantitativo de servidores por instituição respondente.....	74
TABELA 11 – Efetivo de servidores da segurança pública no ano de 2014, segundo dados do 9º Anuário de Segurança Pública.....	75
TABELA 12 – Em relação ao seu futuro profissional, você pretende: .....	79
TABELA 13 – Subordinação hierárquica da unidade responsável pela política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas.....	111
TABELA 14 – Servidores que compõem a equipe responsável pela política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas .....	114
TABELA 15 – Número de atendimentos realizados de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas .....	116
TABELA 16 – Número de policiais capacitados em ações de valorização profissional pela Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, 2015 .....	117
TABELA 17 – Número de policiais atendidos em ações de qualidade de vida no trabalho pela Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, 2015 .....	117
TABELA 18 – Número de policiais capacitados em ações de gestão de pessoas Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, 2015 .....	118
TABELA 19 – Dotação orçamentária destinada ao financiamento das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas no de 2015, segundo dados informados pelas instituições participantes.....	140

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	14
1 PERCURSO METODOLÓGICO: TRIANGULANDO ABORDAGENS, PERSPECTIVAS E TÉCNICAS .....	18
2 NOVAS FRONTEIRAS, NOVOS DESAFIOS: ENTRE AS MUDANÇAS NO PROCESSO DE TRABALHO E O CONTRIBUTO DAS INICIATIVAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E GESTÃO DE PESSOAS .....	29
2.1 AMPLIANDO AS ESCOLHAS: A ARTICULAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOA.....	36
3 APRESENTANDO OS RESULTADOS: LEVANTAMENTO DAS INICIATIVAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E DE GESTÃO DE PESSOAS.....	60
3.1 CONHECENDO AS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA .....	68
3.2 APLICAÇÃO DAS POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NA REALIDADE INSTITUCIONAL.....	110
3.3 ENTRE EXPERIÊNCIAS E OPINIÕES: LEVANTAMENTO DE “BOAS PRÁTICAS” NAS INSTITUIÇÕES.....	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS: ALGUNS ELEMENTOS PARA REFLEXÃO .....	149
REFERÊNCIAS .....	154
APÊNDICE I.....	166
APÊNDICE II .....	178

## APRESENTAÇÃO

*Todo começo é difícil em qualquer ciência.  
(MARX, 2013)*

Não há dúvida que, no momento atual, as estratégias de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas têm adquirido centralidade na política de segurança pública, não apenas no cenário nacional, como também no plano internacional, fato esse evidente e perceptível nas discussões fomentadas no âmbito da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), Ministério da Justiça, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Ainda no plano nacional, a política de segurança pública passa por momentos de transformação, sobretudo, para consolidação e aprofundamento de uma perspectiva inovadora de segurança cidadã. Nessa perspectiva, um dos pilares é o ser humano, ou seja, os profissionais de segurança pública, o que demanda a adoção de um conjunto articulado de medidas que vão desde o processo de formação às ações de capacitação continuada e de valorização profissional, de modo a aprimorar o desempenho e fornecer as condições adequadas para sua atuação.

Contudo, essa área temática precisa ser pensada e implementada considerando não apenas o momento da formação profissional, mas o desempenho de sua atividade, o que pressupõe levar em conta a organização e as condições do trabalho, as ações de capacitação, as ações específicas na área de valorização profissional, gestão de pessoas, qualidade de vida e atenção à saúde, as ações de prevenção e gerenciamento do estresse, as políticas voltadas para a presença feminina nas instituições, a profissiografia e o mapeamento das competências dos profissionais.

Nesse sentido, as discussões delineadas ao longo deste Relatório vêm justamente apresentar práticas exitosas nas áreas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, desenvolvidas por instituições de segurança pública do país. Trata-se de um estudo que associa diretamente o trabalho à dinâmica das vidas humanas, com o objetivo de reunir elementos, que permitam subsidiar as discussões em torno do delineamento de políticas nessas áreas, construindo, juntamente com o leitor, um processo de

reflexão que permita identificar se as práticas já implementadas em algumas instituições de segurança pública podem ser incorporadas, adaptadas e replicadas em outras unidades da federação.

Como ponto de partida atribui-se a centralidade aos elementos teóricos que conferem relevância à categoria trabalho e às mudanças que inserem na pauta de discussão os temas relativos à gestão de pessoas, valorização profissional e qualidade de vida no trabalho (QVT). Mesmo sem qualquer caráter conclusivo, essa etapa preliminar tem como finalidade contribuir para descortinar aspectos mais gerais do universo próprio das condições de trabalho vivenciadas por trabalhadores em geral, dentre eles, profissionais de segurança pública para, posteriormente, adentrar no processo de formulação de políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas a partir de experiências concretas, algumas delas já consagradas em iniciativas desenvolvidas, mas que ainda exigem uma reflexão mais pormenorizada, antes da transposição para as demais instituições do país.

De modo complementar, a abordagem aqui trabalhada também apresenta novos conceitos e instrumentos gerenciais adotados pela iniciativa privada, como também pela administração pública, com o objetivo de melhorar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a qualidade na prestação dos serviços, além de propiciar melhores condições de vida e de trabalho de seus trabalhadores/servidores. Tal movimento permite ampliar o conhecimento e o debate sobre questões subjacentes à temática proposta, não apenas no país como também no plano internacional.

Ficará patente ao longo deste Relatório que as iniciativas de gestão de pessoas, valorização profissional e qualidade de vida no trabalho nas instituições precisam ser pensadas, considerando as particularidades que envolvem a atividade profissional como, por exemplo, o estresse ocupacional e pós-traumático e depressões, e até mesmo pensamento suicida, como registrado em estudo realizado por Minayo (2013a).

Sem desconsiderar, é claro, as relações familiares, as competências e as habilidades profissionais, as condições socioeconômicas, a moradia, o acesso à saúde e à educação e determinadas doenças físicas de origem cardiovascular, osteomuscular, gastrointestinal e relacionadas aos distúrbios de metabolismo.



Conhecer essas particularidades e as iniciativas que vêm sendo desenvolvidas em algumas unidades federativas do país permitirá, ao leitor, aproximar-se das discussões sobre as condições e a qualidade da vida dos servidores de segurança pública do país, bem como reconhecer a relevância de tais iniciativas para o pleno exercício de atividades.

Ao final do Relatório, o que se pretende é que o resultado da pesquisa, em sua essência, possa desvelar alguns elementos centrais, que venham adensar o debate em torno das condições de vida e de trabalho, saúde e risco na atuação desses servidores. Superando o campo da imediatividade, acredita-se que o conteúdo faz derruir o falso mito de que se está falando de um “super” profissional que mantém o tempo todo, o total controle emocional, físico e cognitivo diante das situações mais adversas.

Ao invés disso, apresenta-se a condição de trabalhador que vende sua força para garantir a sua subsistência e de sua família. Apresentam-se, ainda, as políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e de gestão de pessoas destinadas aos pais, às mães, aos filhos e filhas, que vivem as mesmas contradições vigentes na sociedade atual, como qualquer membro da sociedade, uma vez que sentem medo, alegrias, que hesitam na tomada de decisões. Enfim, de iniciativas destinadas às pessoas com a árdua “missão” de garantir a segurança e proteger esse país.

É, por isso, que o presente Relatório, busca estabelecer um diálogo em uma perspectiva não apenas potencializadora das capacidades humanas, mas potencializadora do desenvolvimento humano e social dos indivíduos em sociedade. Tal iniciativa pressupõe reconhecer que muitos são os desafios, que se impõem no desenvolvimento dessas políticas, sobretudo, em um momento marcado pela crescente demanda por qualidade e excelência nos serviços prestados e por melhores condições de vida no trabalho.

Sendo assim, todo conteúdo aponta para o desafio de desenvolver programas e projetos, que busquem contemplar não apenas as demandas apresentadas pelos usuários, mas também atender a nova concepção de gestão de pessoas, que alia valorização profissional e qualidade de vida no trabalho como metas prioritárias.

Diante desse desafio, pensar “boas práticas”<sup>1</sup> em valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas têm sido um objetivo a ser alcançado na elaboração de políticas voltadas para o desenvolvimento do trabalhador e, conseqüentemente, para a adoção de práticas visando garantir condições dignas de vida e de trabalho aos profissionais e a qualidade na prestação de serviços e no atendimento à sociedade.

De um modo geral, muito mais do que a sistematização de dados e informações, a trajetória traçada ao longo deste estudo, em meio a muitas expectativas, busca contribuir para a formulação e reformulação de políticas voltadas à valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas, tornando-se um referencial para gestores públicos comprometidos com a temática.

---

<sup>1</sup> Neste estudo, o termo “boas práticas” será apresentado entre aspas, uma vez que pretende apenas anunciar a ocorrência de atividades ou ações denominadas pelos próprios participantes como “boas práticas”, sem a intenção de realizar qualquer tipo de avaliação, o que demandaria um estudo específico e com maior prazo para realização.

## **1 PERCURSO METODOLÓGICO: TRIANGULANDO ABORDAGENS, PERSPECTIVAS E TÉCNICAS**

*A produção das ideias, representações da consciência está a princípio diretamente entrelaçada com a atividade material e o intercâmbio material dos homens, linguagem da vida real [...].*  
(MARX; ENGELS. 1986, p. 37)

O presente estudo integra o conjunto de ações delimitadas no âmbito do Edital de Convocação nº 002/2015, do Projeto BRA/04/029 – Segurança Cidadã, Projeto Pensando a Segurança Pública, o que permitiu consolidar a promoção de efetiva da parceria entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, a Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP e Fundação Universidade Federal de Mato Grosso – FUFMT, na elaboração de estudos referentes à Área Temática A9: *Políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas: levantamento de boas práticas e resultados alcançados.*

Tal parceria vem garantir a participação qualificada de instituições de ensino superior na formulação de um novo modelo de justiça cidadã, pensando a gestão desse modelo, enquanto um campo importante para atingir o objetivo de se garantir o direito fundamental à segurança pública, consubstanciado nos princípios constitucionais e democráticos.

Inicialmente, foi realizada uma reunião de alinhamento, em 04 de fevereiro deste ano, quando foram definidas as formalizações iniciais e as linhas mestras da metodologia a ser empregada. Após aprovação do Projeto Consolidado/Plano de Trabalho, as atividades foram iniciadas que resultaram na elaboração de um Caderno de Debate, do presente Relatório e de um artigo técnico, contendo reflexão abrangente do tema, à luz de referencial teórico pertinente, assim como dos resultados obtidos pelo emprego da metodologia apropriada ao alcance dos objetivos propostos.

Nesse sentido, o desenho metodológico foi traçado com a finalidade de responder questões de pesquisa previamente definidas<sup>2</sup>: 1. Quais são as principais estratégias de gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho validadas pela literatura acadêmica nacional e internacional? 2. Quais destas podem ser adaptadas ou incorporadas pelas instituições de segurança pública? 3. Quais estratégias de gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho têm obtido bons resultados nas instituições de segurança pública? 4. Quais foram os resultados obtidos?

Do mesmo modo que foi delineado para atender as requisições contidas no objetivo geral deste estudo, que é identificar e refletir acerca de práticas efetivas de valorização profissional, gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho, de forma a subsidiar as instituições de segurança pública no delineamento dessas políticas. E de forma complementar, para atender aos objetivos específicos: **a)** conhecer as estratégias de gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho, que têm obtido bons resultados nas instituições de segurança pública do país, considerando as variáveis, as dimensões de gênero, de raça e de etnia, além das possíveis diferenças regionais e geográficas; **b)** identificar os métodos de avaliação dos programas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho, utilizados pelos Estados.

Aqui cabe mencionar que o percurso metodológico foi desenhado de forma a apreender as particularidades do objeto, em um movimento de abstração capaz de desvelar a essência do fenômeno estudado. Nesse sentido, o método apropriado neste estudo, sob o viés do materialismo histórico dialético permitirá estabelecer um “[...] esforço de apreensão do objeto de investigação no interior dos processos mais amplos que o determinam, sob a

---

<sup>2</sup> Cabe mencionar que inicialmente, conforme disposto no Edital de Convocação nº 002/2015, do Projeto BRA/04/029, este estudo seria guiado pelas seguintes questões norteadoras: 1. Quais são as principais estratégias de gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho validadas pela literatura acadêmica nacional e internacional? Quais destas poderiam ser adaptadas ou incorporadas pelas instituições de segurança pública? 2. Quais estratégias de gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho são indicadas como não efetivas pela literatura acadêmica nacional e internacional? 3. Quais estratégias de gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho têm obtido bons resultados nas instituições de segurança pública? Quais foram os resultados obtidos? 4. Quais são as práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho mais frequentemente utilizadas pelos gestores estaduais de segurança pública? 5. Que métodos de avaliação dos programas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho são utilizados pelos estados? 6. As ações de qualidade de vida, de valorização profissional e de gestão de pessoas das instituições de segurança pública têm se preocupado com as causas dos problemas relacionados à atividade profissional? No entanto, após reunião de alinhamento realizada em 04 de fevereiro deste ano, com a participação de representantes da FUFMT e SENASP, esse conjunto de questões foi realinhado, tendo em vista a necessidade de adequar as atividades propostas com o prazo delimitado para realização desta pesquisa.

perspectiva da totalidade histórica” (SILVA, 2004, p. 24). E isso significa considerar que o rol de determinações, que envolvem a temática em questão, traz consigo condições objetivas e subjetivas, que precisam ser analisadas a partir da compreensão articulada dos processos políticos, sociais, econômicos e históricos em curso.

Desse modo, durante o processo de investigação foi priorizada a apreensão de categorias básicas constituídas e constituintes *da e pela* realidade, apropriadas sob um viés exploratório, qualitativo e quantitativo. Assim, a delimitação da investigação gravitará em torno de práticas efetivas de valorização profissional, de promoção da qualidade de vida no trabalho e de gestão de pessoas, de forma a subsidiar as instituições de segurança pública na formulação de políticas voltadas aos seus servidores, consideradas as dimensões de gênero, raça e etnia, bem como possíveis diferenças regionais e geográficas do Brasil.

O trabalho reuniu, ainda, elementos da pesquisa de campo, com a combinação de “[...] instrumentos de observação, entrevistas [e] outras modalidades de comunicação e interlocução com os pesquisados [estabelecendo] um momento relacional e prático de fundamental importância exploratória, de confirmação e refutação de hipóteses e de construção teórica” (MINAYO, 2009, p. 26).

Os elementos da pesquisa bibliográfica e documental foram utilizados na primeira fase de trabalho, embora tenham sido apropriados nas fases subsequentes, sobretudo, na busca de melhor compreensão do objeto de pesquisa. Durante o levantamento bibliográfico foram analisadas as bibliografias, já tornadas públicas, relacionadas à temática em questão, tanto na literatura acadêmica nacional, quanto na literatura internacional, estabelecendo “[...] um diálogo reflexivo entre as teorias e outros estudos com o objeto de investigação por nós escolhido [...]” (DESLANDES, 2009, p. 36).

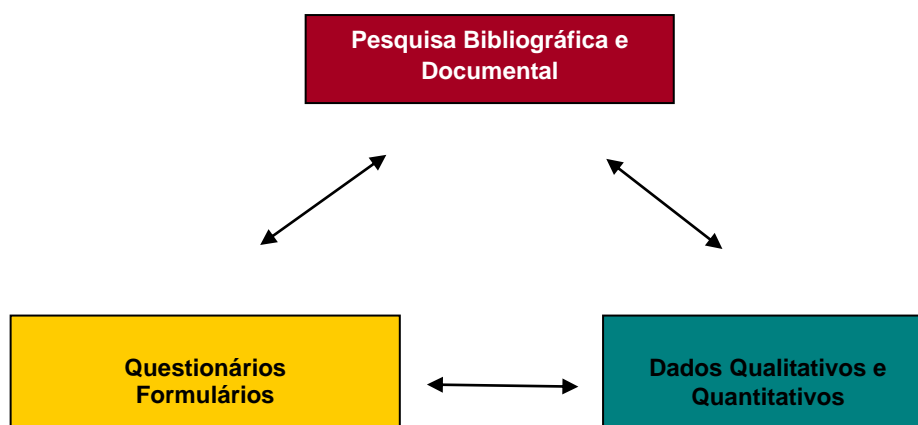
Conjuntamente à pesquisa bibliográfica foram feitos os presentes elementos constituintes da pesquisa documental, buscando agregar um maior número de informações. Dessa forma, além de textos de referência teórica, conceitual e histórica também serão apropriados informativos institucionais, estudos técnicos, relatórios estatísticos, bem como textos legais e normativos.

Ao longo da pesquisa documental, a utilização dos documentos levou em conta o processo, o contexto social de elaboração, de diferentes características de cada documento e o referencial teórico adotado. Tal procedimento se deve ao pressuposto de que a apropriação das fontes documentais fornece uma série de elementos imprescindíveis para a compreensão do objeto estudado.

A abordagem adotada, em todo processo investigativo, buscou apreender a complexidade do tema estudado, garantindo uma análise detalhada de seus significados “[...] a partir de vários ângulos, que permite confluências, discordâncias, perguntas, dúvidas, falseamentos, em uma discussão interativa e intersubjetiva na construção e análise dos dados” (MINAYO; MINAYO-GOMÉZ, 2003, p. 136), conforme esquema a seguir:

FIGURA 1

**Triangulação de métodos e técnicas de pesquisa**



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A fase inicial da coleta de dados foi destinada ao envio de questionários – contendo 33 questões abertas e fechadas – aos profissionais da segurança pública do país que participam da rede de articulação<sup>3</sup> nos estados do Programa Qualidade de Vida para Profissionais da Segurança Pública, vinculado ao Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e de Desenvolvimento com Pessoal – DEPAID/SENASP.

O envio desses questionários tinha como objetivo identificar, de forma preliminar, as iniciativas, “boas práticas” e ações nas áreas de valorização profissional, qualidade de vida no

<sup>3</sup> Essa Rede é composta por profissionais de segurança pública das diferentes unidades da Federação.

trabalho e gestão estratégica de pessoas nas instituições de segurança pública. Além de identificar os resultados obtidos, bem como os critérios de monitoramento e avaliação das iniciativas desenvolvidas pelos estados e Distrito Federal.

A proposta inicial era organizar, a partir do retorno dos questionários, um banco de dados com as “boas práticas” informadas, considerando os resultados alcançados e se podem ser incorporadas, adaptadas e replicadas em outras localidades e/ou regiões do país. De acordo com a proposta apresentada no Projeto Consolidado, de posse dessas informações, a amostra para realização de entrevistas semiestruturadas (com roteiro) junto aos gestores responsáveis por executar tais iniciativas, e de grupo focal com os profissionais, que participam das ações nas instituições, seria definida dentre os primeiros estados que realizassem a devolutiva dos questionários enviados pelo Programa Qualidade de Vida – DEPAID/SENASP.

Entretanto, como até o dia 23 de junho de 2016 somente a Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso havia efetivado a devolutiva do questionário, foi construída uma estratégia específica para a coleta de dados, elaborando um novo instrumento: um formulário, contendo vinte e nove questões abertas e fechadas<sup>4</sup>.

Em seguida, foram realizados, aleatoriamente, diversos contatos telefônicos com Secretarias de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal, quando foi possível realizar, ainda no mês de junho, visitas para coletar dados nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Espírito Santo e Rio de Janeiro<sup>5</sup>.

De um modo geral, em virtude do tempo já bastante avançado, foi necessário alterar o direcionamento da pesquisa, mais precisamente, alterar, corrigir e colocar em uma perspectiva mais adequada os critérios e técnicas de coleta de dados. Nesse sentido, todo o esforço para realização desta pesquisa foi direcionado e concentrado na adoção de métodos simultâneos – sob enfoques mistos, nos termos de Creswell (2010) – como estratégia de investigação, com a

---

<sup>4</sup> A elaboração desse novo instrumental deveu-se ao fato de que, inicialmente, a vigência da Carta Acordo datava de 29 de julho de 2016, não havendo tempo hábil para aguardar a devolutiva por um período superior e manter a aplicação das entrevistas em grupo focal, como instrumento de coleta de dados.

<sup>5</sup> Ainda que tenham sido realizadas visitas nesses estados, os dados coletados na Guarda Civil Metropolitana da cidade de Vitória, estado do Espírito Santo, Polícia Militar do Estado de São Paulo, Guarda Civil Metropolitana da cidade de São Paulo, Polícia Civil e Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro não foram processados, tendo em vista que alguns dados – indispensáveis para o completo preenchimento do formulário – seriam enviados por correio eletrônico pelos respondentes. No entanto, até a conclusão da fase de análise, as informações adicionais não tinham sido enviadas.

aplicação de formulário junto às primeiras instituições que agendaram as visitas, associada a observação direta, pesquisa em sites institucionais e demais documentos fornecidos pelos respondentes – levantamentos, estudos, textos normativos, dentre outros.

Segundo Creswell (2010), essa abordagem de investigação – de métodos mistos – permite a adoção de uma concepção “reivindicatória e participatória” que busca dar voz aos sujeitos da pesquisa, contribuindo para fomentar um momento de reflexão e de elevação de sua consciência, capaz de contribuir com mudanças que possam impactar na melhoria da vida desses sujeitos. Fundamentada nessa abordagem e nos aportes deste autor, esta pesquisa optou por um estudo concomitante a partir de informações coletadas por meio da aplicação de questionários e formulários, sendo atribuído o mesmo peso aos dados coletados em ambos os instrumentos, além de estabelecer uma conexão de dados entre as diferentes fases da pesquisa.

O questionário se constituiu num instrumento de coleta de dados, composto por uma série ordenada de perguntas encaminhadas eletronicamente aos sujeitos da pesquisa para preenchimento por escrito (MARSIGLIA, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2002). No entanto, por sua característica própria – de envio posterior pelo respondente –, a porcentagem de respostas e devolução, como mencionado anteriormente, foi muito aquém ao esperado.

Com características distintas, os formulários reuniram um conjunto de questões apresentadas por uma pesquisadora durante um contato *face a face* – nos dizeres de Marconi e Lakatos (2002) – e/ou telefônico mais aprofundado. Trata-se de um instrumento que consiste, segundo Vergara (2000), um meio-termo entre entrevista e questionário, sendo apresentado por escrito, com o pesquisador assinalando as respostas dadas oralmente pelo respondente<sup>6</sup>.

Contudo, no caso específico desta pesquisa, em virtude de muitas questões exigirem um leque de informações detalhadas sobre o funcionamento das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas, em algumas instituições, durante as visitas e/ou contatos telefônicos não foi possível reunir os dados necessários para o completo preenchimento dos formulários, sendo permitido o seu envio – com todas as

---

<sup>6</sup> Dessa forma, este estudo não se apropriou da entrevista, em sua concepção metodológica, como técnica de coleta de dados que, segundo Marsiglia (2007), permite ao pesquisador, além de captar melhor o que os pesquisados sabem e pensam sobre a temática, observar a postura corporal, a tonalidade da voz, os silêncios, dentre outros aspectos. Em virtude dos diversos contratemplos identificados na fase inicial, sobretudo, o retorno tardio dos questionários, não foi possível prosseguir com a proposta de realizar entrevistas semiestruturadas com roteiro nas diferentes instituições de segurança pública selecionadas.



respostas – *a posteriori*, por meio de correio eletrônico ou ferramenta eletrônica conhecida como *Google Forms*<sup>7</sup>.

Partindo desses pressupostos, a etapa de coleta de dados teve início com o envio de questionários e posterior aplicação de formulário, totalizando vinte instituições de segurança pública do país, tendo como respondentes servidores responsáveis pela gestão das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas. O critério de seleção dos participantes e definição da amostra, como mencionado anteriormente, foi realizado de acordo com a disponibilidade das instituições e respondentes, conforme descritivo apresentado na tabela 1:

TABELA 1

<b>Unidades respondentes por região: questionários e formulários</b>				
<b>REGIÃO</b>	<b>ESTADO</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>QUESTIONÁRIOS</b>	<b>FORMULÁRIOS</b>
NORTE	Roraima	Polícia Civil – PC/RR	01	
NORDESTE	Alagoas	Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP/AL	01	
	Ceará	Polícia Civil – PC/CE	01	
CENTRO-OESTE	Mato Grosso	Corpo de Bombeiros Militar – CBM/MT		01
		Polícia Judiciária Civil – PJC/MT	01	01
		Polícia Militar – PM/MT		01
		Secretaria de Estado de Segurança Pública – SESP/MT	02	01
		Guarda Municipal de Várzea Grande – GM/VG		01
	Distrito Federal	Polícia Militar – PM/DF		01
		Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social – SSP/DF		01
		Corpo de Bombeiros Militar – CBM/DF	01	

Fonte: Elaboração própria (2016).

<sup>7</sup>Ferramenta disponibilizada pela plataforma Google, com a finalidade de permitir o preenchimento eletrônico de formulários.

TABELA 1

<b>Unidades respondentes por região: questionários e formulários (continuação)</b>				
<b>REGIÃO</b>	<b>ESTADO</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>QUESTIONÁRIOS</b>	<b>FORMULÁRIOS</b>
SUDESTE	Espírito Santo	Corpo de Bombeiros Militar – CBM/ES		01
		Polícia Civil – PC/ES		01
		Polícia Militar – PM/ES		01
	São Paulo	Polícia Civil – PC/SP		01
		Corpo de Bombeiros Militar – CBM/SP		01
	SUL	Rio Grande do Sul	Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP/RS	
Brigada Militar – BM/RS				01
Polícia Civil – PC/RS				01
Santa Catarina		Polícia Civil – PC/SC	01	01

Fonte: Elaboração própria (2016).

Ainda foram incluídos nesta pesquisa outros instrumentos que permitiram reunir informações além das obtidas através dos questionários e/ou formulários, como a pesquisa em documentos fornecidos pelos respondentes – levantamentos, estudos, textos normativos, dentre outros –; observação direta e pesquisa em *websites* institucionais, essas últimas consideradas pouco usuais neste tipo de pesquisa, mas que contribuiriam para estender as possibilidades de coleta de dados.

A técnica da observação direta foi aplicada na tentativa de alcançar determinados aspectos da realidade que, num primeiro momento, apresentaram-se incompreensíveis. Trata-se de uma técnica aplicada de forma subsidiária, com o objetivo de permitir, às pesquisadoras, estabelecer um contato direto com a realidade estudada. Dessa forma, os sentidos – ver, ouvir e examinar – foram apropriados visando aprofundar o conhecimento em torno de determinados aspectos da realidade (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Já a pesquisa em *websites* institucionais consistiu numa ferramenta complementar de coleta de dados institucionais, com a finalidade de aprofundar o conhecimento acerca das informações prestadas nas demais fases do levantamento de dados, sempre observados os critérios de fidedignidade da fonte.

De um modo geral, a aplicação do formulário e do questionário – enquanto instrumentos de coleta de dados primários –, juntamente com a pesquisa em *websites* institucionais e demais documentos fornecidos pelos respondentes, aliada a técnica de observação direta, forneceram uma variedade de dados, impressões e significados em relação as variáveis de estudo.

Na sequência, teve início o processamento dos dados que a fim de minimizar possíveis erros de digitação e incompreensão das respostas, foi realizado e submetido a conferência das Coordenadoras da pesquisa, juntamente com a contribuição das bolsistas de graduação e pós-graduação. Esse processo de verificação, como apresentado por Mattar (1996), consistiu em estabelecer um momento destinado a analisar se todas as questões foram respondidas, se as respostas foram escritas de forma legível e compreensível, se as instruções de preenchimento foram seguidas adequadamente, e se há coerência nas respostas.

No que diz respeito aos dados quantitativos foram analisados através de métodos de estatística simples e, em alguns aspectos, representados por meio de tabelas e/ou gráficos para posterior articulação com conteúdos teóricos e respectiva interpretação. Quanto a análise exploratória dos dados qualitativos considerou como referência o conteúdo dos formulários e questionários preenchidos conforme informações prestadas pelos respondentes de cada instituição participante.

Quanto aos dados qualitativos foi priorizada a análise de conteúdo com o objetivo de ultrapassar interpretações imediatistas e, até mesmo, equivocadas que envolvem o objeto de estudo. A escolha dessa técnica ocorre pelo fato de que muito além de um instrumento, a análise de conteúdo reúne um “leque de apetrechos” que a coloca na condição de um instrumento “[...] marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (BARDIN, 1977, p. 31).

Segundo Bardin (1977), essa técnica consiste em tratar a informação tendo como base um roteiro específico, que engloba a fase de pré-análise, quando se escolhem os documentos, são formuladas as hipóteses e os objetivos para a pesquisa; de exploração do material, quando são aplicadas as técnicas específicas de acordo com os objetivos; e de tratamento dos resultados e interpretações.

No âmbito desta pesquisa, o tratamento dos conteúdos aportados nos formulários e questionários foram organizados sob a forma de um *corpus de análise*, conforme Bardin (1977), permitindo a equipe de pesquisa se debruçar sobre os dados, sobretudo na fase de tratamento dos resultados e interpretações, a fim de identificar categorias, frequências, juízos de valor, concepções, dentre outras possibilidades de mediação que delinearão um estudo mais detalhado e explicativo da realidade, a partir de categorias empíricas que surgiram como expressão dos sujeitos, documentos, observações e pesquisas em *websites* institucionais.

Nessa etapa da pesquisa, os dados coletados foram analisados de modo concomitante, sendo atribuído o mesmo peso, estabelecendo uma conexão entre eles, o que permitiu aprofundar o conteúdo deste Relatório em três eixos de discussão, com a finalidade de apresentar o perfil das instituições participantes, as iniciativas de valorização profissional, de qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, bem como identificar as iniciativas consideradas como “boas práticas”.

Vale mencionar que em todo percurso metodológico foram adotados critérios éticos, visando garantir a confiabilidade, autenticidade e confidencialidade dos dados coletados durante a realização da pesquisa. Nesse processo, o conjunto de documentos e bibliografias foi analisado dentro de um rigor metodológico que permitiu respeitar, além da propriedade intelectual, a fidedignidade às ideias formuladas pelos autores, segundo preceitos éticos e políticos de valorização das fontes pesquisadas. Para complementar e enriquecer os dados, os documentos institucionais também foram analisados, tendo em vista que esses documentos representam o sistema e a estrutura organizacional de cada instituição respondente.

Enquanto estratégia para garantir a adoção dos princípios éticos durante a aplicação dos formulários, foi garantido aos participantes: **a)** conhecimento prévio de todas as informações relativas à pesquisa; **b)** proteção da identidade, como forma de evitar que a participação venha acarretar prejuízo de qualquer natureza; **c)** todos os instrumentos de coleta de dados – formulários e questionários – foram antecedidos por Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, contendo os objetivos da pesquisa e os direitos assegurados.

Ainda respeitando os critérios éticos, todos os dados coletados foram sistematizados com a garantia de autenticidade dos resultados, bem como de ampla divulgação, sobretudo, por meio deste Relatório e de um artigo técnico, conforme disposições contidas no Edital de

Convocação nº 002/2015, do Projeto Pensando a Segurança Pública – PROJETO BRA/04/029 – Segurança Cidadã.

Finalizado o delineamento do desenho metodológico há que deixar registrado que a realização deste estudo se deparou com inúmeras dificuldades no vover deste estudo. Além do baixo percentual de devolutiva dos questionários, adicionaram-se as especificidades próprias da atividade investigativa, como a limitada produção teórica contendo análise dos resultados alcançados com a implementação de políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas, dificuldade no agendamento com gestores para aplicação do instrumento de coleta de dados, inviabilizando, até mesmo, o acesso às informações em determinados estados.

No entanto, as dificuldades ora relatadas, bem como as adequações realizadas não comprometeram os objetivos propostos, visto que o conjunto de informações e dados coletados permitiu identificar e reunir elementos importantes para um estudo mais detalhado das iniciativas de valorização profissional, qualidade de vida no Trabalho e gestão de pessoas desenvolvidas no âmbito das instituições de segurança pública do país.

Como resultado, foi possível elaborar a estrutura do presente documento, quando foram realizadas análises de categorias teóricas – processo de trabalho, gestão de pessoas, valorização profissional e qualidade de vida no trabalho – nas seções iniciais para, posterior síntese interpretativa de cada eixo temático, articulada a referenciais teóricos presentes na literatura nacional e internacional.

## 2 **NOVAS FRONTEIRAS, NOVOS DESAFIOS: ENTRE AS MUDANÇAS NO PROCESSO DE TRABALHO E O CONTRIBUTO DAS INICIATIVAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E GESTÃO DE PESSOAS**

*[...] Não se parte daquilo que os homens dizem, imaginam ou representam, e tampouco dos homens pensados, imaginados e representados para, a partir daí, chegar aos homens de carne e osso; parte-se dos homens realmente ativos e, a partir de seu processo de vida real, expõe-se também o desenvolvimento dos reflexos ideológicos e dos ecos desse processo de vida [...]*  
(MARX; ENGELS. 1986, p. 37)

Como bem referencia Marx, em *O Capital* (2013), o trabalho se apresenta, enquanto categoria estruturante do ser social. Como ato que permite a esse ser social, no processo de construção e reconstrução do mundo, construir e reconstruir a si mesmo. Dessa forma, se está falando da condição indispensável para a existência do ser social, independentemente do modo de produção existente. Em qualquer forma de sociedade, o homem para garantir os meios para sua sobrevivência recorre ao trabalho como atividade mediadora entre ele e a natureza.

No capítulo V de *O capital*, Marx (2013) prossegue afirmando que o processo de trabalho, em seus momentos simples e abstratos, representa nada mais do que uma atividade orientada a produção de valores de uso, cuja finalidade é a apropriação do elemento natural para a satisfação de necessidades humanas. Trata-se da condição universal do metabolismo entre homem e natureza, condição natural e não eliminável da vida humana e comum a todas as suas formas sociais.

Ilustrativamente, do mesmo modo de que o sabor do trigo não revela “[...] nada sobre quem o plantou, tampouco [...] sob quais condições [esse processo] se realiza, se sob o açoite brutal do feitor de escravos ou sob o olhar ansioso do capitalista, se como produto das poucas [porções] de terra cultivadas por *Cincinnatus* ou da ação do selvagem que abate uma fera com uma pedra (MARX, 2013, p. 335, grifos nosso).

György Lukács (1978), em *As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem*, acrescenta que a essência do trabalho se materializa não pela fabricação de produtos, mas pelo papel da consciência, deixando de ser mero epifenômeno da reprodução biológica. Isso significa dizer que o produto se apresenta como um resultado, que já estava presente na representação do trabalhador, no início do processo, portanto um resultado que já existia idealmente.

Já em *Ontologia para o ser social II*, esse mesmo autor – Lukács (2013) – afirma que a análise das forças ontologicamente determinantes do crescimento do homem em direção ao seu próprio *ser-para-si* e à generalidade consciente revela que essas forças sempre resultam “[...] das interações entre formações sociais e as possibilidades e necessidades de ação dos próprios homens que se realizam concretamente dentro do campo de ação oferecido pela formação e das possibilidades e tarefas que esta lhes propõe [...]” (LUKÁCS, 2013, p. 218).

No entanto, a apreensão desse desenvolvimento não parte de nenhum tipo de suposição *a priori* sobre a essência da “natureza humana”. Ao contrário, a própria história mostra que esse desenvolvimento está diretamente ligado ao fato de que o trabalho é capaz de despertar novas habilidades e necessidades no homem, que transcendem o que fora posto no plano imediato e consciente (LUKÁCS, 2013).

Define, portanto, o caráter de novas categorias que surgem de maneira ontologicamente necessária a partir da existência da própria categoria trabalho. Nesse sentido, as consequências do trabalho trazem ao mundo novas necessidades e novas capacidades para satisfação destas e que não estão pré-estabelecidas no interior das possibilidades objetivas de cada formação bem determinada (LUKÁCS, 2013).

No entanto, com o advento da sociedade capitalista, o trabalho deixa de lado, em grande medida, o caráter de realização humana, de *práxis* social em seu sentido ontológico, concreto, transformando-se em trabalho coisificado (reificado), alienado-estranhado, abstrato, subjugado ao capital (MARX, 2013). E ao modificar a natureza a partir do seu trabalho, o ser humano: “[...] coloca em movimento as capacidades do seu próprio corpo que, ao atuar no processo de trabalho no modo de produção capitalista, encontram ‘instrumentos de trabalho’ altamente desenvolvidos” (LARA, 2011, p. 80).

Aliás, a categoria trabalho nos fornece subsídios indispensáveis para a análise da dinâmica interna das relações entre capital e trabalho e, “[...] em seu próprio desenrolar [...] o processo capitalista de produção reproduz a cisão entre força de trabalho e condições de trabalho [...]” (MARX, 2013, p. 116).

Sobre as condições de trabalho, Marx (2013) esclarece que o modo de produção capitalista, por ser ao mesmo tempo processo de trabalho e processo de valorização do capital, tem como atributo o fato de que, em nenhum desses processos seja o trabalhador quem emprega as condições de trabalho, ao invés disso, são estas últimas as condições de trabalho, que empregam o trabalhador.

Isso porque, o processo de produção capitalista, que pressupõe o processo de trabalho, tem como finalidade a produção de mais-valia e, de modo particular, de capital. O que Marx (2013) quis afirmar é que a produção capitalista não se limita a produção de mercadoria, mas é, em sua essência, produção de mais-valor. Nesse modo de produção, o trabalhador não produz para si, mas produz mais-valor, sendo produtivo apenas o trabalhador que produz mais-valor para o capitalista ou serve à autovalorização do capital.

Essa afirmação é indiscutivelmente potente, enquanto elemento de análise da dinâmica interna das relações entre capital e trabalho e a produção de mais-valia, particularmente no âmbito industrial. Entretanto, para que se consiga compreender e interpretar, conforme Lukács (2013), o surgimento de posições teleológicas que não tem como objetivo imediato a transformação da natureza, desencadeando o aperfeiçoamento e diferenciação da divisão do trabalho social, é preciso estar atento à mediação da atividade humana na construção da vida social.

Com o desenvolvimento das forças sociais surgem posições teleológicas, que não têm como objetivo imediato a transformação da natureza, desencadeando o aperfeiçoamento e diferenciação da divisão do trabalho social em uma escala ampliada, consagrando além da separação de campos autônomos de conhecimento como a matemática, química, física, o surgimento de uma nova modalidade de trabalho humano, que não se limita a elaborar fragmentos da natureza de acordo com necessidades humanas. São posições teleológicas, denominadas de secundárias, que se autonomizam do trabalho e se materializam em



atividades próprias de determinados grupos humanos ou pessoas no interior da divisão social do trabalho (LUKÁCS, 2013).

Dentre essas atividades se encontram a política, a educação, a filosofia, os juristas, dentre outros, cuja ação é direcionada a outros homens e não à natureza. Lukács (2013) prossegue afirmando que, no caso dos juristas, somente em um tempo relativamente tardio que essa atividade começa a fazer parte da divisão social do trabalho, assumindo a forma de um estrato particular de homens, que se torna portador social de um complexo particular. Nesse caso, com o surgimento da esfera judicial na vida social, um grupo de homens recebe a “missão” social de impor pela força as metas desse complexo. Trata-se de uma força pública que:

[...] existe em todos os Estados; sendo constituída não só por homens armados, mas também por acessórios materiais, cárceres e instituições coercitivas de todo tipo, desconhecidos pela sociedade gentílica. Essa força pode ser pouco significativa e até quase nula nas sociedades em oposições de classe pouco desenvolvidas ou em regiões afastadas [...]. Mas ele se fortalece na medida em que se exacerbam os antagonismos de classe dentro do Estado e na medida em que os Estados limítrofes crescem e aumentam sua população (ENGELS, 2000, p. 192-193).

De acordo com Engels (2000), o emprego dessa força pública especial deriva justamente da divisão da sociedade em classes, que inviabiliza a existência de qualquer organização armada espontânea da população, sendo sustentada por contribuições, os impostos, por parte dos cidadãos do Estado.

Contudo, com os progressos da civilização, os impostos passaram a não cobrir os gastos desse novo aparato, forçando o Estado a emitir letras sobre o futuro, contrair empréstimos e novas dívidas. Nesse momento, os funcionários, conhecidos como donos da força pública e a quem cabia o direito de recolher os impostos, assumiram a condição de órgãos da sociedade, colocando-se, aliás, acima dela: a sociedade (ENGELS, 2000). Lukács (2013) acrescenta que ao lado do direito real, que se efetiva juntamente com o direito positivo:

[...] sempre esteve presente na consciência social dos homens a ideia de um direito não posto, que não brota de atos sociais, considerado como ideal para o primeiro, a saber, o direito natural. Esse dever possui uma importância social extremamente diferenciada em diversos períodos: de uma grande influência conservadora (direito natural católico na Idade Média), de uma força explosiva revolucionária (Revolução Francesa), a tensão se reduz muitas vezes a desejos piedosos retórico-professorais perante o direito vigente (LUKÁCS, 2013, p. 169).

O que se está demonstrando aqui se refere à mediação da atividade humana na construção da vida social, vinculada à produção de mais-valia, a sua realização e a sua movimentação social, lembrando que enquanto constrói e reconstrói o mundo, o ser humano constrói e reconstrói a si mesmo. Considerados esses elementos conceituais, resta agora questionar como é possível pensar essas categorias na sociedade capitalista contemporânea.

Para responder a esse questionamento, é preciso ter claro que a instituição da divisão do trabalho estabeleceu uma nova estrutura produtiva, determinando ao operário a realização de uma atividade parcial com a utilização de instrumentos individuais, o que vai derivar na substituição do artesanato pela manufatura e o surgimento de um novo modelo de produção e organização do trabalho.

Já durante os séculos XVII e XVIII, o modelo manufatureiro atinge o seu apogeu, fornecendo as condições materiais e técnicas favoráveis para o advento da Revolução Industrial. Será a partir da Revolução Industrial e do expressivo desenvolvimento do modo de produção capitalista que a sociedade se depara com um processo de fragmentação das tarefas produtivas e administrativas e a especialização do trabalho intelectual.

Com o surgimento das grandes fábricas e das linhas contínuas, há também o aprofundamento do processo de mudanças dos sistemas organizacionais como, por exemplo, a introdução do método de administração científica fundamentado por Frederick Taylor, mais comumente conhecido por taylorismo, e a implantação da produção em série nas linhas de montagem proposta por Henry Ford, denominado de fordismo, e responsável por impulsionar a produção industrial.

O sistema fordista, segundo Wood Junior (1992), desencadeou o aperfeiçoamento do taylorismo, cujas alterações implantadas permitiram a redução do esforço humano no processo de montagem, bem como o aumento da produtividade e a diminuição dos custos, proporcionalmente à elevação da quantidade produzida, o que conduziu Ford à categoria de maior indústria automobilística do mundo.

De acordo com as contribuições de Harvey (2003), o fordismo, muito mais do que um novo sistema de reprodução da força de trabalho, também se configurou em uma política inovadora de controle, execução, concepção e gerência do trabalho. Consistia na criação de

“um novo tipo de trabalhador”, com “atitudes maquinais e automáticas”, dissipando a velha lógica psicofísica que exigia uma determinada “participação ativa da inteligência, da fantasia e da iniciativa” (GRAMSCI, 1977).

Wood Junior (1992) destaca que no fordismo, além de o trabalhador não contar com progressão na carreira, com o passar do tempo, os demais níveis hierárquicos também passam a ser impactados com as exigências de super especialização e pela perda das habilidades genéricas.

Uma das principais estratégias adotadas era disponibilizar renda e tempo de lazer necessário para o trabalhador consumir os produtos fabricados em massa, mediante a utilização adequada de seu salário. Será nessa época, mais precisamente em 1916, que Henry Ford envia um “exército” de assistentes sociais às residências dos seus trabalhadores “privilegiados”, em sua maioria, imigrantes para confirmar se o “novo homem” da produção em massa tinha o tipo adequado de integridade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (não-alcoolista) e “racional” para satisfazer às necessidades e expectativas da corporação. O que revela o controle da vida particular dos sujeitos, tanto sob a forma exacerbada de mercantilização da satisfação de necessidades, quanto sob a forma de controle do comportamento moral dos trabalhadores (HARVEY, 2003).

De acordo com Harvey (2003), embora essa experiência não tenha permanecido vigente por muito tempo, sinalizou os profundos problemas sociais, psicológicos e políticos decorrentes do *modus operandi* do fordismo. Acrescenta ainda que tanto o *americanismo* como o fordismo, observado por Gramsci em seus Cadernos do Cárcere (1977), equivalem ao “[...] maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem [...]” (HARVEY, 2003, p. 121), inseparável de um modo específico de viver e de pensar e sentir a vida, o fordismo.

Nessa perspectiva, o “americanismo” e o fordismo não se configuraram somente em um método de trabalho, mas em uma “filosofia” definidora de normas comportamentais de acordo com as exigências do processo produtivo, de mecanismos de controle sobre a vida do trabalhador fora da fábrica e na propensão à individualização de uma ideologia funcional do Estado direcionada ao sistema “fordiano” (SIMIONATO, 1995).

Harvey (2003) acrescenta que a implementação do sistema fordista esteve subordinada a um conjunto de *decisões individuais, corporativas, institucionais e estatais*, em grande parte, submetidas a escolhas políticas realizadas ao acaso ou respostas improvisadas às tendências de crise do sistema capitalista, principalmente, aquelas que se expressaram no período da Grande Depressão, em 1930. A partir da Segunda Guerra Mundial, o modelo fordista difunde-se mundialmente, aflorando-se como um novo e eficiente paradigma tecnológico até as décadas de 1960 e 1970.

No entanto, nessa época, fica cada vez mais evidente a incapacidade de coibir as contradições intrínsecas ao sistema capitalista, o que passa exigir um processo de reestruturação produtiva, visando recuperar os índices de lucratividade do capital.

Gradativamente, tem-se a substituição dos princípios fordistas por processos mais flexíveis e por novos padrões de busca de produtividade, caracterizado por um trabalho mais qualificado, polivalente, “participativo” e multifuncional, conforme sinaliza Antunes (2003). Desde essa época, o espaço produtivo passou a contar com diversas inovações como a robótica e a automação microeletrônica aplicadas à produção; novas modalidades de gestão de produção, tais como os Círculos de Controle de Qualidade e Programas de Qualidade Total; além de medidas de racionalização da produção.

Nesse contexto de reestruturação produtiva e de inovações tecnológicas emerge a preocupação com a gestão de pessoas no interior das organizações, com a finalidade de atuar em iniciativas tendo como foco o indivíduo, ainda que por meio de políticas voltadas, sobretudo, ao aumento da produtividade e lucro.

Mediante tais características, esse tema passou a ser tratado sob uma multiplicidade de olhares e concepções, necessitando de um maior aprofundamento para que, de fato, a gestão de pessoas pudesse superar o mero propósito de manter o indivíduo adaptado ao contexto institucional, alcançando o campo efetivo da valorização profissional e da qualidade de vida no trabalho em suas múltiplas dimensões, o que será melhor detalhado a seguir.

## 2.1 AMPLIANDO AS ESCOLHAS: A ARTICULAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS

Associada ao contexto indicado na seção anterior, as ações envolvendo gestão de pessoas surgem no período da Segunda Revolução Industrial, na Inglaterra, devido a pressões sindicais exercidas naquela época. A preocupação estava voltada para que o trabalhador tivesse boa saúde para, então, ter mais dedicação ao trabalho. Lembrando que os trabalhadores, naquele momento, eram submetidos a jornadas de trabalho que, por vezes, estendiam-se até dezoito horas diárias, em condições insalubres e de exploração. Num período que emerge a figura do “Chefe de Pessoal” nas organizações, cujo papel era contabilizar “[...] entradas e saídas; os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas; ‘informar’ eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos” (MARRAS, 2000, p.22).

E se, inicialmente, o que vigorava era o termo “Administração de Pessoal”, com o passar do tempo, essa denominação assume novas feições, sendo incorporadas outras terminologias como: Seção de Pessoal, Departamento de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos. Nesse sentido, o resgate do processo de mudanças nas estratégias em gestão de pessoas aponta para diferentes fases e formas de relacionamento entre as organizações e seus trabalhadores ao longo do tempo, com destaque para as perspectivas: tradicional, moderna e contemporânea, apresentadas no Quadro (1) a seguir:

QUADRO 1

### Mudanças na estratégia de gestão de pessoas

<b>Tradicional</b>	<b>Moderna</b>	<b>Contemporânea</b>		
Administração de Pessoal	Gestão de Recursos Humanos	Gestão Estratégica de Pessoas	Gestão por Competências	Gestão Sustentável de Pessoas
<b>1890</b>	<b>1950</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2008</b>
Estruturação dos Recursos Humanos	Comportamento humano	Integração das estratégias de Recursos Humanos às estratégias organizacionais	Desenvolvimento das competências necessárias à concretização dos objetivos estratégicos	Sustentabilidade organizacional

Fonte: Elaboração própria a partir de Moura (2014).

Inicialmente, a *perspectiva tradicional* teve como principal característica a “Administração de Pessoal”, cujo foco se centrava em desenvolver atividades de controle e registro de pessoas, atuando como unidade de apoio ao setor produtivo. Tendo como marco os anos de 1890, a partir da criação de uma unidade na *NCR Corporation*, denominada de *Personnel Office*, no qual o objetivo era o de desenvolver um método que permitisse aos “administradores de pessoal” distinguir, adequadamente, entre diversos candidatos a emprego, os mais eficientes ao menor custo possível (SPRINGER; SPRINGER, 1990; MOURA, 2014).

Essa perspectiva significava associar o surgimento desse modelo de “Administração de Pessoal” ao momento em que o empregado passa a ser visto como fator de produção e, portanto, submetido à mesma lógica racional de administração dos demais fatores de produção (SPRINGER; SPRINGER, 1990; MOURA, 2014).

Ainda, durante a vigência dessa forma de entendimento, essa perspectiva também vai agregar novos termos e funções no contexto americano: o primeiro, denominado de *personnel management* ou *personnel administration*, que combinava funções inerentes ao emprego como: contratação e folha de pagamento, por exemplo, com aquelas vinculadas ao bem-estar no trabalho, como refeitório e enfermaria e, o segundo, denominado de *industrial relations*, que ficava restrito a relação entre empregado e empregador (KAUFMAN, 2007; MOURA, 2014).

Um marco dessa primeira perspectiva vincula-se aos princípios da Administração Científica, formulados por Frederick Winslow Taylor, nos Estados Unidos no final do século XIX e início do século XX, e por Henri Fayol, na França, cujas contribuições permitiram atribuir fundamentação científica às atividades administrativas. Será justamente a partir dessas formulações que a improvisação cede lugar ao empirismo, inaugurando um momento marcado pela racionalização do trabalho, de modo a garantir a simplificação dos movimentos necessários à atividade produtiva.

Anos mais tarde, a partir da década de 1930, amplia-se a compreensão e a intervenção no âmbito organizacional com a inserção do profissional de Psicologia, consolidando um novo modelo de gestão de pessoas centrado no comportamento humano – *human resource*. Desde então, passa a predominar a perspectiva moderna, com adoção de um modelo de

gestão, que busca aplicar instrumentos e métodos desenvolvidos por psicólogos (FISCHER, 2002; MOURA, 2014).

Com a consolidação da psicologia humanística, vinda da teoria organizacional na década de 1950, tem início um momento que marca a dissociação entre teoria e prática no âmbito da gestão de recursos humanos. Diante de tal mudança, consolida-se a transição da perspectiva tradicional, baseada na “administração de pessoal”, de caráter burocrático e processual, para a *moderna*, que passa a adotar um modelo baseado na gestão de recursos humanos, com destaque para os conceitos de liderança e motivação em busca da integração, comprometimento adequado dos empregados, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade (FISCHER, 2002; MOURA, 2014).

No entanto, já na década de 1970 dissemina-se a ideia de que a gestão de recursos humanos precisava se ajustar às políticas empresariais e aos fatores ambientais, dando início ao período de predomínio da perspectiva que se convencionou chamar de *contemporânea*. Tendo como base essas mudanças, nos anos de 1980 passam a predominar os princípios vinculados a um modelo estratégico, cujo foco se centra na integração das ações de gestão em recursos humanos às estratégias organizacionais.

A adoção desse modelo também vai implicar na mudança do perfil dos profissionais, que atuam na gestão estratégica de pessoas, com ênfase nas competências essenciais, capacidades estratégicas e no desempenho da organização.

Nos anos de 1990 se tem maior destaque para o modelo de gestão por competências, cujo foco reforça o papel da gestão de recursos humanos no desenvolvimento estratégico da organização, tornando-se responsável por estabelecer as devidas conexões entre competências organizacionais e individuais. Nesse sentido, o profissional que atua no âmbito da gestão de pessoas passa a adotar métodos e técnicas que permitam estimular, manter e desenvolver as competências necessárias à concretização dos objetivos organizacionais, bem como garantir que, nesse processo, seja possível agregar valor ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

Já iniciado, os anos 2000 aportam novas direções para a gestão de pessoas, propondo não somente o alinhamento das políticas e práticas desenvolvidas ao conceito de sustentabilidade, mas também uma atuação estratégica capaz de identificar e desenvolver

talentos, que vislumbrem alcançar o sucesso da organização sob esse novo paradigma: o da sustentabilidade. Com essa mudança, novas formas de agir e de pensar nas organizações passam a orientar a ação organizacional e a construção de novos entendimentos alinhados à cultura da sustentabilidade, de modo a influenciar nas atitudes, comportamentos, ações e decisões de cada empregado e instituições (MOURA, 2014).

E nos dias atuais, em que a competitividade e o lucro são objetivos centrais das organizações, a gestão de pessoas tem se tornado uma atividade fundamental para o sucesso empresarial. Diante dessa nova configuração, as empresas ao invés de limitarem suas ações a objetivos puramente organizacionais, também incluem a gestão de pessoas como tema prioritário, passando a considerar determinadas necessidades humanas e aspectos emocionais dos trabalhadores, de modo a conciliar interesses institucionais e pessoais (DAVEL; VERGARA, 2001; DUTRA, 2002; SIQUEIRA, 2006). Esse novo modelo de gestão de pessoas busca, conforme explicitado na figura 1:

FIGURA 2

### Objetivos do novo modelo de gestão



Fonte: Elaboração própria a partir de Pestana *et al.* (2003).

Mesmo estando definidos seus objetivos, esse novo modelo de gestão de pessoas ainda é marcado por uma multiplicidade de conceitos, o que demarca a ausência de clareza e



evidencia a necessidade de um maior aprofundamento nas discussões fomentadas sobre esse tema.

Dentre os autores, que se dedicam a essa temática, Idalberto Chiavenato (1999), associa esse novo modelo em um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização, a fim de direcionar a posição gerencial quanto às pessoas ou recursos humanos (sic), incluindo desde a fase de recrutamento, seleção, treinamento, até o momento posterior de recompensas e avaliação de desempenho, além de orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Já André Luiz Fischer (2002), apreende o modelo de gestão de pessoas como a forma de organização de uma empresa para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Dutra (2002), por sua vez, afirma que esse conjunto de políticas e práticas tem como finalidade conciliar expectativas entre a organização e as pessoas para serem realizadas ao longo do tempo, além de se apresentar vinculada a uma área da organização, responsável pelo desenvolvimento de pessoas para que possam se sentir preparadas e motivadas para o trabalho.

De modo complementar, Lacombe (2005), partindo de estudos realizados por Ford (1984), conclui que a reputação e suas pessoas são os bens mais valiosos de uma empresa, ainda que estes não sejam computados nos demonstrativos financeiros, sendo de vital importância manter a qualidade do ambiente de trabalho, evitar a insatisfação e o estresse.

No entanto, em muitos casos, a gestão de pessoas tem assumido um papel meramente burocrático e fiscalizador. É por isso que autores como Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) advertem que uma gestão de pessoas desconectada da realidade e do presente pode levar a empresa à ruína, caso venha se deparar com obstáculos importantes como, por exemplo, fornecedores, a competitividade do mercado, entre outras.

Davel e Vergara (2001) aprofundam esse debate atribuindo um conceito diferenciado para a gestão de pessoas, sendo apresentada como uma construção social, que não se limita a um conjunto de políticas e práticas, muito menos a um ato de responsabilidade de um departamento ou função.

A gestão de pessoas, para esses autores, pressupõe uma mentalidade, uma força constantemente renovada de pensar a atuação e as relações humanas nas organizações, a partir do reconhecimento não apenas do que é singular ao indivíduo, mas do que é múltiplo e marcado por elementos de subjetividade. Esse reconhecimento parte da reafirmação da importância da pessoa na organização, como um ser sócio histórico, capaz de criar e transformar a realidade.

Embora os estudos brasileiros sobre gestão de pessoas sejam marcados por uma multiplicidade de conceitos, Leite e colaboradores (2012) apresentam dois aspectos que se mostram convergentes. O primeiro diz respeito ao fato de que essa área envolve o estudo do conjunto de políticas, práticas e instrumentos definidos por uma organização, com a finalidade de definir o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. O segundo aspecto, refere-se à busca de uma interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional.

Ainda, segundo Leite e colaboradores (2012), os autores também convergem quanto à evolução do processo de gerir pessoas nas organizações nos últimos anos. Um exemplo dessa convergência é a afirmação de Fischer (2002), quando diz que “no campo empírico, nossas pesquisas no Brasil revelaram que nove entre dez formadores de opinião na área de Recursos Humanos [sic] acreditam que as políticas e as práticas de gestão de pessoas diferem das utilizadas há dez anos” (FISCHER, 2002, p.10).

Diante dessas considerações, é possível afirmar que, de fato, a gestão de pessoas apresenta um conceito amplo, que envolve aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais, com a finalidade de gerenciar pessoas no ambiente de trabalho (FISCHER, 2002; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

O que se tem por certo é que esses novos modelos e conceitos, aliados a novas relações de trabalho, têm exigido uma reorientação nas práticas de gestão de pessoas. Nos dias atuais, refletir sobre a gestão de pessoas no âmbito das organizações exige um esforço no sentido de sua apreensão a partir de sua contínua vinculação com fatores ambientais, sejam eles econômicos, sociais, demográficos ou empresariais (FISCHER, 2002).

Tal vinculação, segundo Fischer (2002), ocorre pelo fato de que na mesma proporção em que ocorrem mudanças nas relações de trabalho, também são necessárias mudanças na forma de gerir os recursos humanos (sic), sendo necessário adaptar o modelo de gestão às exigências que se colocam a cada contexto, como é exemplo a reorientação que é processada no âmbito do modelo tradicional de gestão de pessoas do “departamento pessoal”, do modelo estratégico de gestão de pessoas até se alcançar o modelo articulado por competências.

Nesse processo, aos poucos, ganha força a visão atual da gestão da qualidade de vida no trabalho, denominada de QVT: “[...] que inclui aspectos de bem-estar, garantia de saúde, segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal” (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 136).

Entretanto, estudos realizados pelos autores, anteriormente citados, apontam que, na prática, a qualidade de vida no trabalho tem sido apreendida, de forma parcial e incompleta. Normalmente, está limitada a ações de cunho meramente assistencialistas e, em alguns casos, beneméritas e outras, restritas a ações gerenciais, que ignoram os princípios da qualidade de vida no trabalho (QVT) nas políticas e processos organizacionais ou aquelas de reparação de aspectos humanos e ambientais, neutralizadoras dos riscos na condição de trabalho.

A origem das estratégias de qualidade de vida no trabalho (QVT) nas organizações data do final da década de 1950, quando emerge a preocupação de como melhorar a qualidade de vida no trabalho. O maior expoente dessa época foi o cientista britânico Eric Trist e seus colaboradores, com estudos voltados às relações do indivíduo com o trabalho e a organização, originando a abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador a partir da análise e estruturação de atividades menos penosas para a vida do trabalhador (RODRIGUES; FREITAS; SCHMORANTZ, 2002).

Contudo, é somente a partir da década de 1960 que se observou um novo impulso nos movimentos de qualidade de vida no trabalho (QVT), quando surgiram iniciativas por parte de cientistas sociais, sindicalistas, empresários e governantes, na tentativa de encontrar novas formas de organizar o trabalho, capazes de minimizarem os efeitos deletérios das atividades laborais na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.

Na literatura internacional, dentre as formulações clássicas, Richard Walton (1973) é considerado um dos precursores da abordagem científica em torno da qualidade de vida no trabalho. Suas contribuições gravitam em torno da humanização no ambiente de trabalho e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.

Nesse sentido, de acordo com Walton (1973), as organizações precisam ser mais humanizadas e promoverem a qualidade de vida no trabalho (QVT), de modo a proteger o empregado, propiciando melhores condições de vida dentro e fora da organização. Para avaliar a qualidade de vida no trabalho (QVT), esse mesmo autor – Walton (1973) – propõe um modelo conceitual baseado em oito eixos analíticos e seus respectivos indicadores, segundo se pode apresentar na tabela a seguir:

TABELA 2

**Eixos analíticos e indicadores do modelo de avaliação de QVT proposto por Walton (1973)**

<b>EIXOS ANALÍTICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Compensação justa e adequada</b>	Salário adequado ao trabalhador, equidade ou compatibilidade interna e externa.
<b>Condições de trabalho</b>	Jornada de trabalho, ambiente físico seguro e saudável.
<b>Uso e desenvolvimento das capacidades</b>	Autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidades, retroação e retroinformação.
<b>Chances de crescimento e segurança</b>	Possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança do emprego.
<b>Integração social na empresa</b>	Igualdade de oportunidades, relacionamentos interpessoais e grupais, senso comunitário.
<b>Constitucionalismo</b>	Respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras da organização.
<b>Trabalho e espaço total de vida</b>	Papel equilibrado do trabalho na vida pessoal.
<b>Relevância social do trabalho</b>	Imagem da empresa, responsabilidade social pelos produtos/serviços e pelos empregados.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Walton (1973).

A proposta metodológica apresentada por Walton (1973) parte, enquanto eixo analítico, da compensação justa e adequada, o que pressupõe avaliar considerando o salário adequado para cada função, além da equidade ou compatibilidade interna e externa à

organização. No tocante às condições de trabalho, o mesmo autor considera o nível de satisfação do trabalhador quanto a jornada de trabalho e ao ambiente físico, sobretudo, no que diz respeito à garantia da preservação de sua saúde e de sua vida, em ambientes com ausência de insalubridade e em condições físicas e psicológicas não consideradas adequadas.

Walton (1973), também, considera em sua análise, que o uso e desenvolvimento de capacidades requer que o trabalhador desenvolva atividades com autonomia, utilize e seja estimulado em múltiplas habilidades, tenha informação e perspectiva de crescimento profissional, realize tarefas completas e receba o *feedback*. No entanto, o mesmo autor alerta para o fato de que a formação do trabalhador e sua proatividade serão determinantes para avaliar, em qual grau essas dimensões serão consideradas. Outro eixo analítico diz respeito ao crescimento pessoal, de carreira e segurança no trabalho, considerando as oportunidades dos trabalhadores de progredir em termos organizacionais, a segurança de emprego ou renda decorrente do trabalho, bem como a possibilidade de autodesenvolvimento, aquisição de novos conhecimentos, com respectiva aplicação prática.

Para avaliar a integração social na organização, Walton (1973) esclarece que um dos elementos centrais é composto pela igualdade de oportunidades, qualidade nos relacionamentos e o senso comunitário. Nesse aspecto, deve-se considerar a natureza das relações interpessoais como indicador para mensurar o grau de identidade do trabalhador com a empresa e seu nível de satisfação quanto à qualidade de vida. Outro fator importante na análise de qualidade de vida no trabalho (QVT) está diretamente vinculado ao constitucionalismo, ou seja, ao conjunto de princípios que regem a organização, baseados no respeito às leis e aos direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, na definição de normas e rotinas claras da organização.

No que diz respeito ao trabalho e espaço total de vida, Walton (1973) adverte que o trabalho, em grande parte, absorve parte da vida fora dos limites das organizações afetando, significativamente, as relações familiares, bem como o tempo destinado ao lazer e à convivência comunitária. Considerando tal aspecto, torna-se necessário estabelecer o equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências profissionais, convívio familiar e comunitário, de forma a evitar que as atividades laborativas interfiram nas demais esferas de vida cotidiana de uma pessoa.

Por fim, Walton (1973) atribui destaque à relevância social da vida no trabalho, cuja análise deve considerar se a imagem da organização revela o grau de responsabilidade social da organização, responsabilidade social pelos serviços, responsabilidade social pelos empregados. Caso não seja alcançado um grau de responsabilidade satisfatório, um número cada vez maior de empregados pode depreciar o valor de seu trabalho, o que pode repercutir negativamente tanto na autoestima quanto na produtividade.

Nessa mesma época, outros modelos foram apresentados, como o formulado por William Westley (1979) que, além de propor esta organização, também reúne os obstáculos que prejudicam a efetivação da qualidade de vida no trabalho por grupos temáticos:

TABELA 3

**Obstáculos que prejudicam a efetivação da qualidade de vida no trabalho por grupos temáticos**

<b>Grupos Temáticos</b>	<b>Obstáculos</b>
<i>Políticos</i>	Que envolvem o sentimento de insegurança no emprego.
<i>Econômicos</i>	Vinculados ao sentimento de injustiça no sistema de recompensas.
<i>Psicológicos</i>	Mediante a ausência de autorrealização, conduzindo à alienação.
<i>Sociológicos</i>	Decorrentes da ausência de participação nas decisões, provocando um sentimento de anomia.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Westley (1979).

Também se tornou conhecido o modelo proposto por Richard Hackman e Greg Oldham (1975) ao desenvolverem o *Job Diagnostic Survey* – JDS, cujo teor parte do princípio de que a qualidade de vida no trabalho (QVT) está ancorada nas dimensões básicas da tarefa, estando a motivação do trabalhador diretamente vinculada ao conteúdo do cargo. Nesse sentido, os estados psicológicos críticos vão determinar a satisfação e a motivação, que o indivíduo mantém com o trabalho, podendo resultar na realização pessoal e profissional.

No ano de 1976, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) fomentou o desenvolvimento do Programa Internacional para Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT), o que contribuiu para o surgimento de uma nova

perspectiva de qualidade de vida no trabalho (QVT) voltada às condições, aos ambientes, à organização do trabalho e às tecnologias resultando, na década seguinte, na consolidação de uma perspectiva baseada na humanização do trabalho e na valorização de métodos participativos.

Ainda nos anos de 1980, David Nadler e Edward Lawler (1983) definiram a qualidade de vida no trabalho (QVT) como um modo de pensar que parte da preocupação do impacto do trabalho sobre as pessoas e sobre a efetividade organizacional e da necessidade de participação na tomada de decisões e na solução de problemas. Foram esses autores os responsáveis por apresentar uma síntese da evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT), conforme delineado a seguir:

## QUADRO 2

### Principais concepções de qualidade de vida no trabalho a partir de 1959

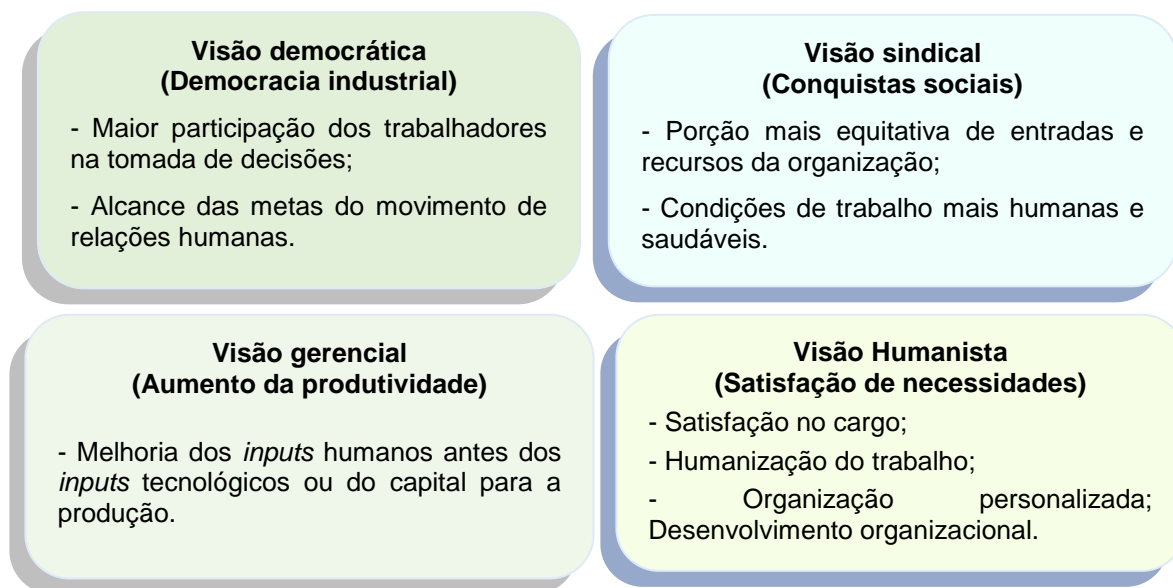
Principais Concepções de QVT	Características/Visão
<b>Como uma variável (1959 a 1972)</b>	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
<b>Como uma abordagem (1969 a 1974)</b>	Foco no indivíduo antes do resultado organizacional, mas também buscava trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
<b>Como um método (1972 a 1975)</b>	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
<b>Como um movimento (1975 a 1980)</b>	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram, frequentemente, ditos como ideais do movimento de QVT.
<b>Como tudo (1979 a 1982)</b>	Como panaceia contra competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
<b>Como nada (futuro)</b>	No caso de alguns projetos de qualidade de vida no trabalho (QVT) fracassarem no futuro não passará de um modismo passageiro.

Fonte: Elaboração própria a partir de Nadler e Lawler (1983).

Diante de tantas abordagens distintas, o modelo proposto por Mendelewski e Orrego (1980) estabelece uma relação direta entre diferentes abordagens: democrática, gerencial, sindical e humanista e a posição assumida na aplicação das ações de qualidade de vida no trabalho (QVT), representada na figura (2) a seguir:

FIGURA 3

### Diferentes visões presentes nas abordagens



Fonte: Elaboração própria a partir de Mendelewski e Orrego (1980).

Para Huse e Cummings (1985), as iniciativas de qualidade de vida no trabalho (QVT) envolvem o próprio trabalho e as pessoas e estas precisam ser pensadas como metas prioritárias, considerando o bem-estar do trabalhador, a eficácia organizacional, além de fomentar a participação desse trabalhador nas tomadas de decisões e solução de problemas no trabalho.

No plano nacional, foi na década de 1990 que se observaram as mudanças mais significativas nas políticas empresariais e nos anseios de empregados e empregadores. Nessa época, em um contexto marcado pela abertura de mercados internacionais e reestruturação produtiva, a competitividade do mercado brasileiro prescindia de qualificação, qualidade de processos, adequação às exigências de certificações, acreditações e formalização de parcerias internacionais.



Dessa forma, a elevação do nível de formação profissional, decorrente das novas exigências do mercado mundializado, vai incidir sobre o modo de organização das empresas. Desde então, segundo Albuquerque (2002), as empresas, gradativamente, deixam de lado o paradigma do controle, passando a adotar o paradigma do comprometimento, atrelado a iniciativas de qualificação, valorização de práticas de gestão de pessoas, promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho (QVT).

De forma complementar, outras Ciências também contribuíram para com o estudo sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT). Conforme os estudos de Limongi-França (1995) e Albuquerque e Limongi-França (1997), as ciências que mais contribuem para o estudo sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) podem ser identificadas a seguir:

TABELA 4

**Estudos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT), segundo áreas de conhecimento**

<b>Saúde</b>	Trabalha com a preservação da integridade física, mental e social do ser humano e não apenas sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.
<b>Ecologia</b>	Vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.
<b>Ergonomia</b>	Estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial.
<b>Psicologia</b>	Juntamente com a filosofia demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa e a importância do significado das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.
<b>Sociologia</b>	Resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e constituído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.
<b>Economia</b>	Enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver, de forma equilibrada, a responsabilidade e os direitos da sociedade.
<b>Administração</b>	Procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.
<b>Engenharia</b>	Elabora formas de produção voltadas para a flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso de tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Fonte: Elaboração própria a partir de Limongi-França (1995), Albuquerque e França (1997).

Essas contribuições datam da década de 1990, quando o tema qualidade de vida passa a ser explicado pela literatura nacional a partir de categorias, que expressam condições humanas no trabalho, dimensão organizacional e sociotécnica (LIMONGI-FRANÇA, 2003), associada a fatores ambientais, organizacionais e comportamentais (WERTHER JUNIOR; DAVIS, 1983), dentre outros.

Idalberto Chiavenato (1999), teórico reconhecido da área de conhecimento da Administração, salienta que a qualidade de vida é o grande anseio do ser humano, buscando a todo tempo maior bem-estar e o equilíbrio físico, psíquico e social e, conseqüentemente, as organizações têm se apropriado como uma forma empreendedora de se obter mais lucratividade.

Maria Cecília Minayo (1991), socióloga, doutora em saúde pública, também chama atenção para o fato de que a qualidade de vida tem uma característica e perspectiva eminentemente humana, vinculada ao grau de satisfação, que se materializa na vida familiar, amorosa, social e ambiental e na própria estética existencial. Ao mesmo tempo, a autora pressupõe a própria capacidade de se realizar uma síntese cultural dos elementos, que uma determinada sociedade assume como padrão de conforto e bem-estar.

Em uma abordagem diferenciada, Limongi-França (1997) esclarece que o termo qualidade de vida tem origem na medicina psicossomática, em que se propunha uma visão integrada e holística do ser humano em oposição à abordagem cartesiana, que vê o ser humano dividido em partes. Nesse sentido, pensar a qualidade de vida é possibilitar um ambiente que identifique e elimine os riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico de trabalho, bem como a carga física e mental, entre outros para que ocorra satisfação no labor diário.

No entanto, estudos realizados por Limongi-França conjuntamente com Rodrigues (1999) apontam que, na prática, a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido apreendida de forma parcial e incompleta. Normalmente, limitada a ações assistencialistas, em alguns casos, beneméritas, e outras, restritas a ações gerenciais, que ignoram os seus princípios da qualidade de vida no trabalho (QVT) nas políticas e processos organizacionais, além daquelas de reparação de aspectos humanos e ambientais, neutralizadoras dos riscos na condição de trabalho.

Para esses autores, a qualidade de vida no trabalho (QVT): “[...] inclui aspectos de bem-estar, garantia de saúde, segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal” (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 136).

Albuquerque aprofunda essa discussão ao lado de Limongi-França (1997) e relaciona a qualidade de vida no trabalho (QVT) a melhorias nos aspectos gerenciais, tecnológicos e estruturais, capazes de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Trata-se, então, de um conceito diferenciado em que a gestão de pessoas se apresenta como uma construção social que não se limita a um conjunto de políticas e práticas, muito menos a um ato de responsabilidade de um departamento ou função (DAVEL; VERGARA, 2001). Muito diferente daqueles em que as empresas, como afirmam Ferreira (2006) e Siqueira (2006), fazem uso da gestão de pessoas e da qualidade de vida no trabalho (QVT) para manter o trabalhador sob o seu controle, oferecendo alguns benefícios para deixá-lo, de certa forma, motivado e “forte” para enfrentar as cobranças advindas do contexto organizacional.

Ainda entre os estudiosos brasileiros, Rodrigues (2002) afirma que a qualidade de vida no trabalho (QVT) influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho. De forma complementar, Goulard e Sampaio (1999) apontam que embora a qualidade de vida global e a qualidade de vida no trabalho (QVT) tenham características distintas, existe influência mútua entre ambas. Em grande parte, as insatisfações no ambiente profissional tendem a influenciar na vida familiar e nas relações sociais, enquanto insatisfações no âmbito pessoal, podendo assumir um efeito “desadaptador” sobre o trabalho.

Em uma perspectiva mais abrangente, Arellano (2004) conceitua qualidade de vida no trabalho (QVT) como o equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados, dentro do contexto organizacional, sendo necessário integrar as pessoas nessas três dimensões, por meio de ações que viabilizem não apenas o aumento da produtividade, mas que também melhorem a imagem institucional, tanto internamente, como no plano externo, propiciando o crescimento pessoal e organizacional.

Amorim (2010) e Ferreira *et al* (2009), em estudos envolvendo o serviço público, concluíram que a promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT), além do bem-estar dos próprios servidores, também contribui para alcançar a satisfação dos usuários cidadãos e a eficiência e eficácia dos serviços prestados, aumentando a produtividade e a qualidade dos serviços que os órgãos públicos prestam à comunidade.

Nessa análise, há que se considerar ainda que a qualidade de vida no trabalho (QVT) também envolve outros elementos relacionados ao bem-estar do indivíduo, que estão garantidos, no caso brasileiro, na Constituição Federal de 1988, agregando em seu conceito o caráter de infraestrutura social, atrelados a princípios básicos como: habitação, saúde, educação, cultura, lazer, alimentação, entre outros.

Assim sendo, a qualidade de vida se torna possível, quando ocorre o acesso a esses princípios básicos e, “[...] quanto mais aprimorada a democracia, mais ampla é a noção de qualidade de vida, o grau de bem-estar da sociedade e de igual acesso aos bens materiais e culturais” (MATOS, 1998, p. 3).

No tocante à valorização profissional, esse termo também “[...] constitui uma noção imprecisa que serve para designar uma série de ideias no campo da administração de recursos humanos [sic]”. [...] até mesmo estudos acadêmicos [tem tratado] a temática com base no senso comum, em que ser valorizado tem a ver com ganhar mais e “ter mais valor significa ter mais dinheiro” (MINAYO, 2013b, p. 612)

De acordo com Padilha (2009), grande parte dos profissionais associa a valorização, exclusivamente, à questão salarial, ou seja, ao "ganhar mais", "valer mais" (em dinheiro), enquanto as organizações a vinculam com mais produtividade. Entretanto, para esse autor, ganhar mais não significa, necessariamente, ser valorizado, embora essa também seja uma consequência.

Esse mesmo autor acrescenta que ser valorizado profissionalmente está relacionado com dignidade, realização profissional, reconhecimento, segurança e perspectivas promissoras para os trabalhadores, sendo que este último aspecto está relacionado à “[...] probabilidade de crescimento na carreira, na remuneração, nos conhecimentos, nas habilidades e na capacidade

profissional de enfrentar situações que coloquem em xeque seu talento pessoal [...]” (MINAYO, 2013b, p. 618).

De um modo geral, diversos setores têm investido em políticas de valorização profissional, por meio de incentivos e reconhecimento da qualificação obtida pelo trabalhador no decorrer de sua trajetória na instituição, no uso de suas habilidades e ideias, na elaboração de planos de cargos, carreiras e remuneração, na participação nos lucros, dentre outros, visando além de proporcionar melhores condições de trabalho, motivar seus profissionais e garantir a permanência em seus quadros.

Assim, apresenta-se perceptível nessas considerações, que as discussões em torno da valorização profissional e da qualidade de vida no trabalho (QVT) têm sido marcadas por uma ampla diversidade semântica e conceitual, muitas vezes sob um ponto de vista divergente e de caráter generalista, o que pode se transformar em um entrave ao desenvolvimento de iniciativas, sobretudo, mediante a falta de elementos conceituais que, de fato, possam contribuir para que os gestores se apropriem dessa temática sob o prisma da unidade existente entre teoria e prática.

Ao mesmo tempo, o aprofundamento dessas questões também aponta para posições divergentes sobre os inúmeros fatores que compõem a qualidade de vida, podendo variar de indivíduo para indivíduo, tendo em vista seu significado explicitamente subjetivo.

Acredita-se que tal diversidade semântica e conceitual se deve, em grande parte, à falta de consenso quanto à definição do que, de fato, é valorização profissional e qualidade de vida no trabalho (QVT), incorporando certa sobreposição de visão e conceitos, o que tem acarretado uma imprecisão no direcionamento das práticas nelas contidas. E como estas assumem um viés assistencialista (tais como: massagens, ginásticas laborais e programas antiestresse), com o objetivo de preparar o trabalhador para suportar as pressões e exigências do trabalho (FERREIRA, 2006).

No entanto, esforços têm sido empreendidos por diversos estudiosos no sentido de não apenas aprofundar as discussões em torno da complexidade de fatores presentes na concepção de valorização profissional e qualidade de vida no trabalho (QVT), mas também para avaliá-la. Sob essa perspectiva, essas temáticas tendem a ser apropriadas a partir de questões, que

envolvem não apenas a organização, mas o próprio trabalho e as pessoas, preocupando-se com o bem-estar do trabalhador, com a eficácia organizacional e, também, com a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

No âmbito da segurança pública, as discussões em torno da valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, abordam aspectos que vão de encontro ao falso mito dos “super” profissionais, evidenciando suas condições de trabalho, saúde, risco, além de outros elementos intrínsecos à sua satisfação na vida familiar, profissional, social e ambiental.

De modo prático e particular, as ações de valorização profissional e qualidade de vida no trabalho (QVT) precisam ser priorizadas na estratégia organizacional, visto que se inscrevem em uma perspectiva de enfrentamento aos problemas presentes no cotidiano profissional de instituições públicas e privadas.

O que se sedimenta diante dessas considerações é que há uma inter-relação da gestão de pessoas com as ações de valorização profissional e qualidade de vida no trabalho (QVT). Nesse sentido, Ferreira e Mendes (2003) corroboram ao afirmar que a qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser proveniente de uma gestão de pessoas eficiente e eficaz. Não aquela que simplesmente oferece bons salários e prêmios, mas que atua, de forma efetiva, com ações capazes de proporcionar qualidade de vida no trabalho (QVT), contribuindo na melhoria das relações sociais e profissionais e, por conseguinte, nos níveis de valorização profissional.

Aqui se cristaliza a argumentação de que os novos modelos e conceitos, aliados a novas relações de trabalho, exigiram uma reorientação nas práticas de gestão de pessoas que, gradativamente, acabam incorporando os princípios da valorização profissional e da visão atual de gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT). No âmbito das organizações públicas, essas mudanças também produzem impactos no aparato estatal, “[...] colocando na agenda das inovações novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas finalidades, suas estruturas e o seu próprio funcionamento [...]” (FERREIRA et al., 2009, p. 320).

Mediante essa reorientação, surgem também novos desafios que se colocam aos setores público e privado, no que diz respeito aos salários, às condições de trabalho, aos relacionamentos interpessoais, ao estresse relativo às funções desempenhadas – ainda mais

em instituições de segurança pública –, passando a demandar, sobretudo, ações capazes de proporcionar, efetivamente, qualidade de vida no trabalho (QVT) e melhoria das relações sociais e profissionais.

Diante de tais demandas, além de identificar os fatores que impactam negativamente no bem-estar dos trabalhadores e, por consequência, na satisfação dos usuários e/ou clientes, surge também a necessidade de desenvolver estratégias que permitam prevenir e/ou reverter os impactos negativos no cotidiano institucional, bem como de um novo repensar, por parte dos gestores, em torno das práticas organizacionais. Nesse sentido, passam a ser formuladas políticas a partir de questões que envolvem não apenas a organização, mas o próprio trabalho e as dimensões subjetivas dos trabalhadores, por meio de iniciativas que visem à melhoria nas relações trabalhistas, adoção de modelos mais transparentes e participativos de gestão e melhores condições de vida no trabalho.

De modo complementar, mas não menos importante, passa-se a demandar a construção de indicadores de monitoramento e avaliação das iniciativas desenvolvidas, uma vez que estas representam mecanismos importantes para aferir e mensurar resultados alcançados. Mediante essa demanda, alguns estudos passam a ser elaborados em âmbito internacional e nacional, não apenas para discutir em termos conceituais as políticas de valorização profissional e a qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, mas para avaliar as iniciativas desenvolvidas em instituições de diversos segmentos.

No plano internacional, por exemplo, Almalki, *et al* (2012) realizaram estudo para avaliar a qualidade de vida entre os enfermeiros em Centros de Cuidados Primários na região do Japão e Arábia Saudita. Os resultados revelaram a insatisfação dos entrevistados com a vida no trabalho, devido à sobrecarga de trabalho/turnos; falta de instalações para os enfermeiros; incapacidade de equilibrar o trabalho com as necessidades familiares; insuficiência de tempo para a família; falta de profissionais, baixos salários; práticas de gestão e supervisão inadequadas, falta de oportunidades de desenvolvimento profissional; e inadequação do ambiente de trabalho em termos de segurança, suprimentos de atendimento ao paciente e equipamentos e, ainda, ausência de espaço de recreação. Como pontos positivos, a maioria dos entrevistados estava satisfeita com seus colegas de trabalho, sua profissão e com o sentimento de pertencimento em seus locais de trabalho.

Outro estudo, realizado por Ramstad (2009), analisa como as organizações podem melhorar simultaneamente o desempenho e a qualidade de vida no trabalho (QVT), entre 409 Projetos participantes do Programa de Desenvolvimento do Local de Trabalho Finlandês (1996-2005). Os resultados da pesquisa apontaram que em relação ao trabalho, gestão e práticas organizacionais, a implementação de práticas está associada à melhora simultânea no desempenho profissional e da qualidade de vida no trabalho (QVT). No que diz respeito à natureza do método de desenvolvimento, o estudo comprovou a importância da participação dos empregados no planejamento e implementação para melhorar os resultados alcançados.

Alguns estudos também foram realizados no Brasil, com a finalidade de mensurar o resultado alcançado pelas iniciativas de valorização profissional e qualidade de vida no trabalho (QVT). Dentre eles, merece destaque a contribuição de Alves (2011) ao analisar o aumento da produtividade, competitividade e redução de custos gerados pelos trabalhadores, quando existem Programas, que alimentam ações preventivas. De acordo com suas análises, o desenvolvimento de exercícios direcionados à ginástica laboral, de ações que privilegiam a ergonomia, valorização por meio de melhoria de salários, entre outros, mantêm seus recursos humanos {sic}, produz aperfeiçoamento na administração, gera aumento da motivação e da satisfação dos trabalhadores, além de aumentar a produtividade.

Outro estudo foi realizado por Arellano e Limongi-França (2013), quando analisaram vinte e sete empresas brasileiras contempladas no período de 1996 a 2006 com o prêmio anual da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV). Dentre os resultados alcançados, os autores identificaram as seguintes mudanças organizacionais decorrentes das ações dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho: 37% informaram melhoria nos parâmetros de saúde e adoção de hábitos mais saudáveis; 24% responderam ter obtido melhores resultados nas pesquisas de clima organizacional; 14% aumentaram o índice de satisfação em trabalhar na empresa; 10% informaram ter uma imagem externa mais positiva; 5% informaram ter uma imagem interna da empresa mais positiva; 5% estão satisfeitos com as ações de qualidade de vida; e 5% informaram ter havido redução nos custos de assistência médica.

Já Schmidt *et al* (2013) avaliaram a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a presença da Síndrome de Burnout entre profissionais de enfermagem de Unidade de Terapia Intensiva (UTI) de um Hospital Escola no interior do estado do Paraná. Embora a avaliação realizada



tenha revelado uma população com alta satisfação no trabalho, os pesquisadores identificaram que a descontinuidade das ações gerenciais, que contribuam para a manutenção do nível de satisfação pode gerar insatisfação e comprometer a qualidade de vida no trabalho (QVT) desses profissionais, devido a dinâmica de trabalho nas UTIs: o contato contínuo com o sofrimento e a morte, o uso abundante de tecnologias sofisticadas e a complexidade do cuidado.

Em estudo realizado por Todeschini e Ferreira (2013), com o objetivo de conhecer as percepções de dirigentes sindicais metalúrgicos e químicos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) e as fontes de mal-estar no trabalho, os resultados demonstraram que o mal-estar no trabalho representa um dos principais motivos de afastamento do trabalho, sendo necessário combater os focos do mal-estar, por meio de políticas públicas preventivas em matéria de saúde do trabalhador. Um dado importante sobre esse aspecto foi apresentado por Limongi-França (1996), ao afirmar que os sedentários causam às empresas 36% mais despesas médicas e, quando precisam ser internados, seu período de recuperação é 54% mais longo do que os esportistas.

Complementarmente, Lacaz (s/d) vem reforçar a importância das lutas no âmbito da saúde do trabalhador, sobretudo nas políticas públicas e na prática sindical em criarem estratégias para ampliar o controle social sobre os serviços e ações de saúde. Além de incorporar na atividade dos serviços, em toda a sua rede, ações de assistência e vigilância desenvolvidas a partir do conhecimento prévio do território, as necessidades da população, as áreas de risco e o parque produtivo, de modo que as medidas adotadas para reverter os fatos geradores de agravos à saúde, decorrentes dos processos de trabalho, alcancem eficácia e a abrangência necessárias.

Na mesma direção, Alcântara *et al* (2014) realiza estudo para identificar os resultados alcançados pela Cremer S.A do Brasil (empresa de materiais descartáveis e de consumo para o cuidado com a saúde), a partir dos investimentos realizados para melhorar a qualidade de vida (QVT) de seus empregados. Segundo dados desse estudo, após implantar a ginástica laboral, a empresa obteve resultados significativos, que passaram a influenciar diretamente nos objetivos da organização, sendo eles físicos, sociais e psicológicos: 67% de melhoria de disposição dos funcionários; 58% de redução no cansaço muscular; 49% de melhoria da

postura; 43% de melhoria do estresse; 34% de melhoria no relacionamento interpessoal; e 31% de melhoria na produtividade.

Em sua integralidade, esses estudos traçam um bom retrato de algumas experiências desenvolvidas em diversas instituições, com destaque para a importância de aprimorar as condições de trabalho a que estão submetidos um número significativo de trabalhadores. Tal cenário reafirma a necessidade de que as ações no âmbito da valorização profissional e da qualidade de vida no trabalho (QVT) tenham caráter permanente, integrem o conjunto de iniciativas em gestão de pessoas e seja transversal a toda instituição. Torna-se necessário, ainda, garantir a participação dos trabalhadores no processo decisório, além de avançar em estudos de monitoramento e avaliação das iniciativas já existentes e dos resultados alcançados, a fim de subsidiar a formulação de novas políticas e ações.

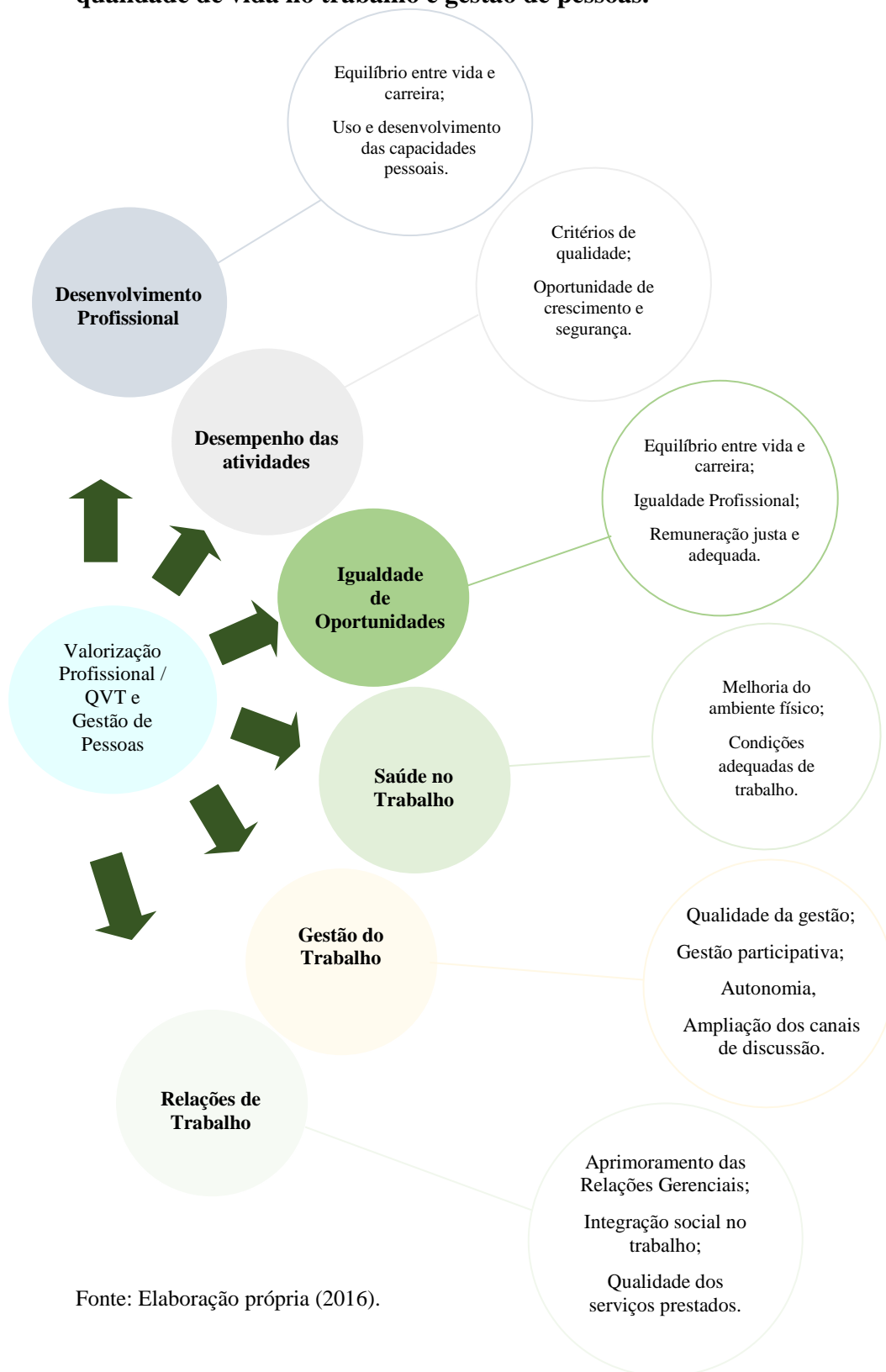
De um modo geral, as instituições empregadoras têm desenvolvido ações para atender demandas postas pelos trabalhadores e também àquelas vinculadas à nova concepção de gestão de pessoas na busca por qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados. Na perspectiva da gestão pública, alia-se a demanda por um atendimento qualificado ao cidadão, o que leva à necessidade constante de aprimorar o desempenho institucional, sobretudo, por meio de iniciativas de valorização do servidor para o pleno exercício de suas funções, iniciativas essas capazes de contribuir para superação do desafio na busca pela eficiência (FERREIRA *et al.*, 2009).

Nesse sentido, são privilegiadas as discussões em torno da necessidade de fomentar ações intersetoriais que envolvam desde estratégias de promoção e atendimento à saúde física e mental, até aquelas que considerem o estilo de vida, as relações familiares, proponham revisão das escalas de trabalho, melhorias salariais, gestão de formação e treinamento, melhoria dos recursos materiais (infraestrutura, equipamentos), dentre outras.

Essas estratégias podem contribuir não apenas para o trabalhador, como também para as instituições, trazendo benefícios como a redução do absenteísmo, melhoria da saúde mental e física dos profissionais, redução da fadiga, dentre outros, na perspectiva de alcançar a satisfação de ambas as partes. Em suma, contemplam ganhos relacionados à saúde, ao estilo de vida, à educação nutricional, dentre outros, como retratado, de modo sintético, na figura (3) a seguir:

FIGURA 4

**Conquistas que potencializam o retorno dos investimentos em valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas.**



Fonte: Elaboração própria (2016).

Indiscutivelmente, as discussões ora formuladas caracterizam-se como uma janela privilegiada para apreensão dos elementos constituintes e que articulam as estratégias de valorização profissional às ações de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho (QVT), visto que tais medidas são pré-requisitos indispensáveis para a segurança e proteção de toda sociedade, embora sejam muitos os desafios que se impõem no âmbito dessas estratégias.

É justamente na tentativa de elucidar um pouco mais sobre essa “janela privilegiada de oportunidades”, que as discussões reservadas para a próxima seção apresentam a sistematização dos dados coletados junto a 20 instituições de segurança pública localizadas em diferentes regiões do país. Nesse momento, serão priorizados os elementos que se fazem presente na realidade institucional e que dizem respeito a essas políticas, sobretudo, aquelas consideradas como “boas práticas”.

### **3 APRESENTANDO OS RESULTADOS: LEVANTAMENTO DAS INICIATIVAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E DE GESTÃO DE PESSOAS**

*Seria injusto, porém, dizer que nada mudou.  
(DIMENSTEIN, 1996, p. 62)*

Transpor os elementos teóricos anteriormente apresentados para a política de segurança pública requer um esforço analítico crítico de suas bases teóricas antes de inseri-la no contexto da realidade concreta, de modo a desvelar as nuances que lhe atravessam, superando análises superficiais que se revelam apenas no plano da imediatez.

Notadamente, essa política tem sido marcada por diversas controvérsias e seu significado alvo de posicionamentos distintos no interior da agenda política e intelectual. Parte dessa polêmica resulta da diversidade conceitual atribuída ao termo pelas mais complexas correntes teóricas, em diferentes áreas de conhecimento, ao longo de mais de quatro séculos de pensamento ocidental.

Enquanto elemento constituinte de uma problemática social que adentra o campo da convivência diária, transforma-se em tema recorrente entre diversos segmentos da sociedade, ainda que em meio a polêmicas registradas, sobretudo, pela dificuldade dessa política ser apreendida no campo do direito e da cidadania, sendo apreendida como aparelho repressivo do Estado, cujas atribuições giram em torno da garantia da ordem pública, por meio do uso da força policial contra os próprios cidadãos da sociedade.

Consoante a esse entendimento, fica claro que a política de segurança pública é tida meramente como “braço armado” do Estado, reforçando abordagens reducionistas e, até mesmo, do senso comum. No entanto, no seu reverso, existe um conjunto de atores afetos a essa temática que busca apreender seus elementos mediadores numa perspectiva crítica, considerando a multiplicidade de determinantes que a compõem e, de forma mais específica, que perpassam as iniciativas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e de gestão de pessoas.

Para iniciar, torna-se oportuno mencionar que, historicamente, a segurança pública no Brasil se apresentou como instrumento de repressão política, de viés autoritário, discriminatório, voltado, principalmente, a repressão daqueles que não se integram a “ordem social vigente”. Sob essa perspectiva, nega-se qualquer possibilidade de apreensão da segurança pública a partir de princípios democratizantes e de respeito e valorização dos Direitos Humanos.

Ao invés disso, potencializa o discurso que a coloca enquanto instrumento legítimo de uso da força no combate ao “inimigo”, como parte de um Estado Penal – nos termos de Loïc Wacquant (2001) –, que tem no cerne de suas ações um policiamento que subjuga a pobreza por meio do encarceramento e de práticas do extermínio, ao mesmo tempo que atua de forma autoritária na defesa do direito patrimonialista de um grupo seletivo e restrito da sociedade.

Nos termos da teoria crítica, a segurança tem se apresentado como um “[...] conceito social supremo da sociedade burguesa, o conceito de polícia, segundo o qual toda a sociedade somente existe para garantir a cada um de seus membros a conservação de sua pessoa, de seus direitos e de sua propriedade” (MARX, 1991, p. 44). Partindo dessa conceituação, é possível identificar o paradigma da segurança pública submetido à defesa do Estado e do patrimônio sob o viés da dominação burguesa.

De modo a se contrapor a esse paradigma de segurança pública, diversos atores políticos e intelectuais – sobretudo aqueles vinculados à teoria crítica – tem fomentado uma nova perspectiva, alicerçada na cidadania e na defesa dos Direitos Humanos. Trata-se de esforços que vem sendo desenvolvido por diferentes atores vinculados à sociedade civil, profissionais e instituições de segurança pública em nível federal, estadual e municipal.

Dentre as ações desenvolvidas para esse fim, merece destaque os esforços empreendidos no âmbito das instituições vinculadas ao governo federal – a exemplo do Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) –, no sentido de efetivar um novo modelo de segurança pública, em contraposição ao velho paradigma inspirado no autoritarismo político e social e no monopólio estatal da violência.

Isso tem significado superar o velho modelo baseado no uso da força para a defesa do Estado e do patrimônio de grupos seletos e privilegiados, rumo a construção e consolidação

de uma nova forma de pensar e fazer segurança pública, não somente por parte da sociedade, mas, e principalmente, por parte de gestores, legisladores e atores políticos responsáveis pela implementação dessa política pública.

No marco dessa discussão, registra-se a importância dos princípios constitucionais de 1988, responsável por atribuir um novo *status* à segurança pública. Nesse sentido, é inegável o papel exercido pela Constituição Federal (CF/1988) no estabelecimento de uma nova ordem política-jurídica, fundamentada em princípios mais democráticos, os quais permitiram a incorporação, à agenda política do país, de demandas advindas de diversos movimentos sociais por mudanças na política de segurança. Como resultado, o texto constitucional, em seu artigo 144, atribui a essa política o caráter de universalidade, constituindo-se num

Art. 144. [...] dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, [...] exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I - polícia federal; II - polícia rodoviária federal; III - polícia ferroviária federal; IV - polícias civis; V - polícias militares e corpos de bombeiros militares (BRASIL, CF, 1988).

No entanto, a promulgação do texto constitucional aliada a nova conjuntura política e social à época não foram suficientes para reverter o forte quadro de autoritarismo – tendo como sustentáculo a Doutrina de Segurança Nacional –, tampouco consolidar os princípios democráticos nas instituições policiais e contribuir para a construção de uma política de segurança pública nos moldes de um Estado Democrático de Direito.

Tal condição ficará cada vez mais evidente no adentrar dos anos de 1990, quando são registradas inúmeras ações de controle da ordem pública por meio da violência praticada por corporações policiais, sobretudo, maus tratos, tortura, prisões ilegais, massacres, violação de direitos, aliada ao aumento expressivo nos índices de criminalidade (CARVALHO; SILVA, 2011; BELLI, 2004).

Todo esse processo desencadeou na formulação, no ano 2000, da proposta inicial do Plano Nacional de Segurança Pública – PNSP<sup>8</sup>, com o objetivo de “[...] aperfeiçoar o sistema de segurança pública brasileiro, por meio de propostas que integrem políticas de segurança, políticas sociais e ações comunitárias, de forma a reprimir e prevenir o crime e reduzir a

---

<sup>8</sup> Essa proposta foi apresentada oito dias após o “sequestro do ônibus 174”, no Rio de Janeiro, que culminou com a morte de uma refém e do sequestrador pela força policial (MESQUITA NETO, 2011).

impunidade, aumentando a segurança e a tranquilidade do cidadão brasileiro (BRASIL, PLANO..., 2000).

No Plano foram definidas 124 ações estruturadas a partir de 15 compromissos formalizados no âmbito do governo federal e entre este em cooperação com os governos estaduais, conforme delineado a seguir (tabela 5):

TABELA 5

**Compromissos previstos no PNSP (2000), por ente da federação**

<b>ENTE DA FEDERAÇÃO</b>	<b>COMPROMISSOS</b>
Governo Federal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combate ao narcotráfico e ao crime organizado;</li> <li>2. Desarmamento e controle de armas;</li> <li>3. Repressão ao roubo de cargas e melhoria da segurança nas estradas;</li> <li>4. Implantação do subsistema de inteligência de segurança pública;</li> <li>5. Ampliação do Programa de Proteção a Testemunha e Vítimas de Crime;</li> <li>6. Regulamentação mídia x violência.</li> </ol>
Cooperação entre Governos Federal e Estaduais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redução da violência urbana;</li> <li>2. Inibição de gangues e combate à desordem social;</li> <li>3. Eliminação de chacinas e execuções sumárias;</li> <li>4. Combate à violência rural;</li> <li>5. Intensificação das ações do Programa Nacional de Direitos Humanos;</li> <li>6. Capacitação profissional e reaparelhamento das polícias;</li> <li>7. Aperfeiçoamento do sistema penitenciário.</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria a partir de PNSP (2000).

Também foram previstas medidas de natureza normativa e institucional, com vistas à criação de um Sistema Único de Segurança Pública. Para viabilizar o Plano, foi criado o Fundo Nacional de Segurança Pública, por meio da Lei 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, com o objetivo de gerir os recursos destinados a essa política, que seriam destinados a estados e municípios, com a finalidade de: a) realizar diagnóstico dos problemas relativos à segurança pública, apresentando as respectivas soluções; b) desenvolver ações integradas entre os diversos órgãos (nacionais e subnacionais); c) qualificar as polícias civil e militar, corpos de bombeiros militar e guardas municipais; d) reduzir a corrupção e a violência policiais; e) reduzir a criminalidade e a insegurança pública; f) reprimir o crime organizado. Para liberação



dos recursos deste Fundo, caberia aos estados apresentar o Plano Estadual de Segurança Pública, conforme diretrizes contidas no Plano Nacional (BRASIL, 2001).

Registra-se no ano de 2002, como proposta de governo do então candidato à presidência da República Luís Inácio Lula da Silva, o Projeto Nacional de Segurança Pública para Brasil (2003), tendo como público prioritário o jovem – principalmente o pobre, negro e do sexo masculino –, considerado a principal vítima da violência. O Projeto tem como objetivo amenizar o alcance da violência e suas expressões, por meio de ações voltadas à participação do jovem em programas e projetos que venham fortalecer sua condição de cidadão de direitos.

Esse mesmo Projeto, além da integração dos currículos, prevê o processo de formação dos agentes sendo realizado em uma única academia ou escola descentralizada, com foco no respeito aos direitos da pessoa humana e na formação voltada para a defesa da vida. O Projeto (2003) prevê ainda a criação do Núcleo de Formação em Segurança Pública e Proteção Social, responsável por supervisionar a formação teórica e técnica de todos os policiais brasileiros, fundamentado numa base humanística, científica e multidisciplinar.

Um dos elementos centrais do Projeto Nacional de Segurança Pública para o Brasil foi a proposição de um Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), com vistas a propiciar a atuação integrada dos órgãos de segurança pública, especialmente, as polícias civil e militar, articuladas com a Polícia Federal e Guardas Municipais. Dentre as ações, propõe-se a unificação das academias e escolas de formação, não apenas restrita à integração dos currículos, mas de modo a permitir que as polícias civis e militares, desde a base operacional aos setores intermediários e superiores, sejam formadas em uma única academia ou escola descentralizada, tendo como base os preceitos da legalidade democrática e do respeito aos direitos fundamentais da pessoa humana (BRASIL, PLANO..., 2003).

As diretrizes contidas no Plano Nacional formalizado no ano 2000 e no Projeto Nacional de Segurança Pública para o Brasil, de 2003, fundamentaram o modelo que permaneceu vigente durante o primeiro mandato do governo de Luiz Inácio Lula da Silva e se tornou mais efetivo com a criação do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), instituído pela Lei 1.530, em 24 de outubro de 2007, com a finalidade de articular as políticas de segurança com ações sociais, priorizando a prevenção e

o enfrentamento à violência a partir de estratégias de ordenamento social e repressão qualificadas (BRASIL, PROGRAMA..., 2007).

A proposta desse Programa é justamente consolidar um novo paradigma de segurança pública, por meio de uma nova articulação federativa envolvendo os três entes – união, estados e municípios – e, também, da articulação de políticas repressivas a políticas sociais preventivas, de modo a intervir nas raízes socioculturais da violência. Dentre suas ações, o PRONASCI prevê 94 medidas que vão desde projetos de modernização das polícias, de valorização profissional e reestruturação do sistema prisional a ações territoriais locais de prevenção e de combate a corrupção policial e ao crime organizado (BRASIL, PRONASCI, 2007).

Em 2008, a Lei nº 11.530 – que instituiu o PRONASCI – é alterada pela Medida Provisória nº 416 e convertida, posteriormente, na Lei n. 11.707, de 19 de junho de 2008. Esse novo texto normativo apresenta como objetivo do Programa “[...] articular ações de segurança pública para a prevenção, o controle e a repressão da criminalidade, estabelecendo políticas sociais e ações de proteção às vítimas de violência” (BRASIL, 2008). Além de reforçar como diretriz, a valorização dos profissionais de segurança pública e dos agentes penitenciários, e do Projeto Bolsa-Formação, destinado à qualificação profissional dos integrantes das carreiras já existentes das polícias militar e civil, do corpo de bombeiros, dos agentes penitenciários, dos agentes carcerários e dos peritos.

No ano de 2009, foi realizada a 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública, cujas discussões partiram do reconhecimento da segurança pública enquanto tema relevante e atual para a sociedade brasileira, sobretudo, em virtude de o paradigma reativo e fragmentado – apropriado na implementação das políticas públicas de segurança – demonstrar-se ineficaz na redução dos índices de violência e criminalidade (BRASIL, TEXTO-BASE..., 2009).

Com a finalidade de contribuir para a construção de uma nova cultura de segurança pública, alicerçada pela Política Nacional de Segurança Pública, a 1ª Conferência teve como principais objetivos: **a)** institucionalizar um canal de participação para colocar em discussão os conceitos centrais da segurança pública; **b)** reconhecer as diferentes percepções sobre a situação atual da segurança pública; **c)** pactuar uma nova agenda da segurança pública. Todo o trabalho desenvolvido durante a Conferência se estruturou a partir de sete eixos centrais:

- Eixo 1** Gestão democrática: controle social e externo, integração e federalismo.
- Eixo 2** Financiamento e gestão da política pública de segurança.
- Eixo 3** Valorização profissional e otimização das condições de trabalho.
- Eixo 4** Repressão qualificada da criminalidade.
- Eixo 5** Prevenção de criminalidades e violências e construção da cultura de paz.
- Eixo 6** Sistema penitenciário.
- Eixo 7** Sistema de prevenção de catástrofes, acidentes e atendimentos emergenciais.

Mesmo sendo conhecedores da importância dos Eixos discutidos durante a Conferência, nossa atenção volta-se nesse momento para o Eixo 3 (Valorização profissional e otimização das condições de trabalho), cujo debate está diretamente vinculado ao objeto de estudo do presente Relatório. Isso porque, o contingente de servidores que compõe o quadro de policiais – sejam eles civis, militares ou até mesmo a guarda civil – está na linha de frente do controle repressivo da criminalidade, diferentemente de outros profissionais que podem exercer suas atividades, até certo ponto, distantes desta realidade.

No caso específico dos profissionais de segurança pública, as condições de trabalho, por si só, carregam consigo o estigma e o preconceito, sobretudo, mediante aos casos de violência policial que, muitas vezes, obscurecem a capacidade apaziguadora e de defesa dos direitos da população exercida por esses profissionais. Associa-se a esse critério as condições próprias de trabalho que se apresentam bastante adversas, considerados os estudos já mencionados anteriormente, como o estresse ocupacional, pós-traumático, depressões e casos de suicídio, conforme registrado em estudo realizado por Minayo (2013a), além de questões que envolvem outros determinantes em saúde, condições adequadas de moradia, formação e remuneração.

Nesse sentido, merece destaque, no ano de 2010, a publicação da Portaria Interministerial SEDH/MJ nº 2, de 15 de dezembro (BRASIL, 2010a), que define as diretrizes nacionais de promoção e defesa dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública.

Esse texto normativo busca atender algumas reivindicações dos profissionais das diversas instituições de segurança pública em torno de melhores condições de trabalho, sendo composta por 14 tópicos que privilegiam:

- a) Direitos constitucionais e a participação cidadã;
- b) Valorização da vida;
- c) Direito à diversidade;
- d) Saúde;
- e) Reabilitação e reintegração;
- f) Dignidade e segurança no trabalho;
- g) Seguros e auxílios;
- h) Assistência jurídica,
- i) Habitação;
- j) Cultura e lazer;
- k) Educação,
- l) Produção de conhecimentos;
- m) Estruturas e educação em direitos humanos;
- n) Valorização profissional.

Composta por esses 14 tópicos, aprofundados em 67 itens que, dentre eles, priorizam a educação em Direitos Humanos e a valorização profissional, a Portaria tem um caráter inovador, consagrando direitos amplamente reclamados pelos profissionais de segurança pública do país. Ao longo de todo texto normativo fica explícito a necessidade de estabelecer mecanismos para estimular e monitorar iniciativas, visando à implementação de ações para efetivação dessas diretrizes em todas as unidades da federação (BRASIL, 2010a).

Além da adequação das leis e dos regulamentos disciplinares e a garantia de instalações dignas em todas as instituições, segundo critérios de segurança, higiene, saúde e ambiente de trabalho, a Portaria prevê que cabe às instituições de segurança pública, oferecer ao profissional e a seus familiares, serviços permanentes e de boa qualidade, não apenas para acompanhamento e tratamento em saúde, como também na reabilitação dos profissionais acometidos por lesões, traumas, deficiências ou doenças ocupacionais em decorrência do exercício de suas atividades (BRASIL, 2010a).

Do mesmo modo que cabe assegurar a regulamentação da jornada de trabalho, bem como firmar parcerias com Defensorias Públicas e demais serviços de atendimento jurídico para assessoramento e defesa dos profissionais em situações judiciais decorrentes do exercício profissional. Também prioriza a implementação de planos voltados à valorização profissional e social dos profissionais de segurança pública, assegurado o respeito a critérios básicos de dignidade salarial (BRASIL, 2010a).

No entanto, muitas diretrizes, a despeito das previsões legais que visam assegurar o acesso às diferentes dimensões do direito e à valorização profissional, ainda enfrentam entraves para sua efetivação devido à ausência de regulamentação pertinente, o que, inegavelmente, tem repercutido na qualidade de vida e de trabalho desses profissionais.

Mediante a essas considerações, o presente Relatório parte, agora, para um percurso que busca apresentar algumas experiências desenvolvidas em diversas instituições de segurança pública do país, no sentido de trazer elementos que permitam o levantamento de “boas práticas” no âmbito das iniciativas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas.

Nesse percurso ficará evidente que essas iniciativas podem contribuir para o aprimoramento e a implementação de políticas que visem não apenas a melhoria da remuneração, mas também aprimorar o potencial e o conhecimento dos profissionais de segurança pública, garantindo seus direitos, sua segurança e o seu bem-estar no trabalho, em família e em sociedade. Entretanto, serão evidenciados ainda alguns desafios que precisam ser superados, não apenas por gestores, mas por toda sociedade, sobretudo, na construção de um ambiente e de uma cultura de segurança pública cidadã, fortalecedora dos direitos humanos.

### 3.1 CONHECENDO AS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

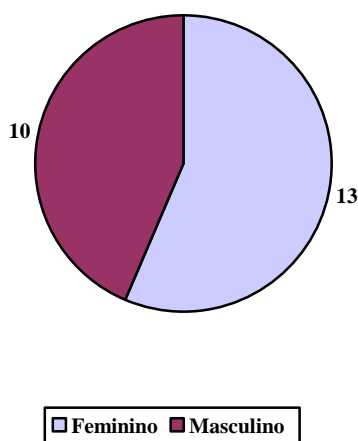
Neste eixo de análise são apresentadas algumas características das instituições participantes, especialmente, em relação ao quantitativo de servidores, a existência de estudos e levantamentos acerca das condições de trabalho, planejamento e ações desenvolvidas no

âmbito das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, conforme expresso a seguir.

Após os contatos iniciais, foi possível realizar a coleta de dados junto a vinte instituições de segurança pública do país, conforme apresentado anteriormente. Inicialmente, buscou-se traçar um perfil sociodemográfico e profissional dos servidores respondentes dos formulários/questionários. Do ponto de vista sociodemográfico, foram consideradas variáveis como sexo, idade e escolaridade, enquanto em termos profissionais, consideradas as variáveis: tempo de serviço no setor público, na instituição e há quanto tempo atua ou desenvolve alguma atividade relacionada a gestão de pessoa, conforme detalhamento expresso nas tabelas a seguir:

#### GRÁFICO 1

##### Distribuição proporcional dos respondentes segundo o sexo



Fonte: Elaboração própria (2016).

É possível observar no gráfico 1 que 57% (treze) dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 43% (dez) do sexo masculino, uma diferença estatística significativa – de quatorze pontos percentuais – entre os respondentes. Nesse aspecto, é preciso refletir sobre alguns dados que envolvem a atuação da mulher nas instituições de segurança pública do país. O primeiro, diz respeito ao fato de que, historicamente, a mulher tem assumido, majoritariamente, funções administrativo-burocráticas nessas instituições. De acordo com dados da segunda edição da Pesquisa sobre Perfil Organizacional das Polícias Civis (BRASIL, 2004), há uma expressiva variação na composição geral das funções segundo o sexo, na proporção – em média – de 2,2 homens para cada mulher na corporação. No entanto,

em se tratando especificamente de funções operacionais (delegados, investigadores, detetives, inspetores), a presença masculina é registrada na razão de 4,6 homens para cada mulher, enquanto nas atividades de apoio administrativo essa presença – masculina – ocorre na razão de 0,8 homens para cada mulher (BRASIL, 2004).

Realidade semelhante é identificada por Minayo, Souza e Constantino (2008) ao estudarem as condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro, quando identificaram que 95% dos policiais militares são do sexo masculino, com uma variação entre os cargos operacionais – soldados e cabos e oficial/suboficial/sargento –, em que a proporção de homens é superior ao percentual geral: entre os oficiais e suboficiais, na proporção de 99%, e entre os não-oficiais na casa dos 97,9%. Somente no setor administrativo a presença feminina supera a masculina, na proporção de 11,3% entre oficiais e suboficiais e 11,9% entre não-oficiais.

Em outro estudo técnico nacional sobre a presença da mulher nas instituições de segurança pública, realizado pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (BRASIL, 2013a), os dados apontam que entre os bombeiros militares e policiais militares, 51,08% e 39,04%, respectivamente, exercem funções administrativas, enquanto 25,62% e 37,66% – também respectivamente – atividades operacionais. É possível observar que no caso das mulheres que compõem o Corpo de Bombeiros Militar, “[...] o percentual de mulheres em atividades operacionais é metade daquelas que estão no administrativo. E mesmo assim, é preciso compreender que em muitos casos sua alocação no operacional deve-se mais à falta de pessoal do que o reconhecimento de suas habilidades” (BRASIL, 2013a, p. 51).

No entanto, não se pode deixar de mencionar a importância da política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas no âmbito institucional, visto que essas políticas precisam assumir um caráter de transversalidade, envolvendo toda estrutura organizacional, assumindo *status* de cultura organizacional, o que pode se constituir num aspecto favorável a presença feminina neste espaço de atuação.

Com relação a faixa etária, os dados coletados apresentaram os resultados expressos na tabela 6:

TABELA 6

**Distribuição proporcional dos respondentes por faixa etária**

FAIXA ETÁRIA	FREQUENCIA
Entre 25 – 30 anos	02
Entre 31 – 40 anos	07
Entre 41 – 50 anos	10
Acima de 51 anos	04
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

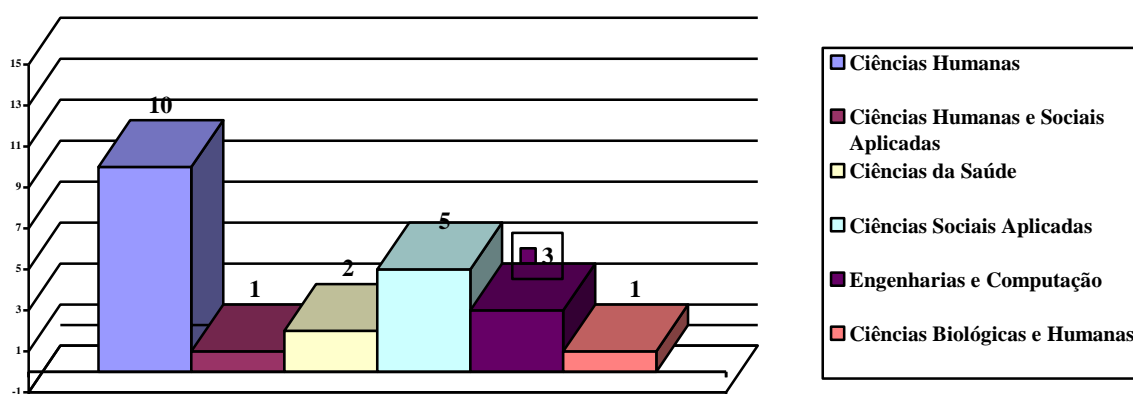
Fonte: Elaboração própria (2016).

De acordo com os dados apresentados, a maioria dos respondentes (dez) estão na faixa etária entre 41 e 50 anos de idade, seguidos daqueles entre 31 e 40 anos (sete), e com menor expressividade, o grupo com idade variando entre 25 e 30 anos e acima de 51 anos, ambas as faixas com dois respondentes.

Quanto à escolaridade, os respondentes informaram ter curso superior ou tecnológico completo nas seguintes áreas de formação (gráfico 2):

GRÁFICO 2

**Distribuição proporcional dos respondentes por área do curso superior ou tecnológico**



Fonte: Elaboração própria (2016).

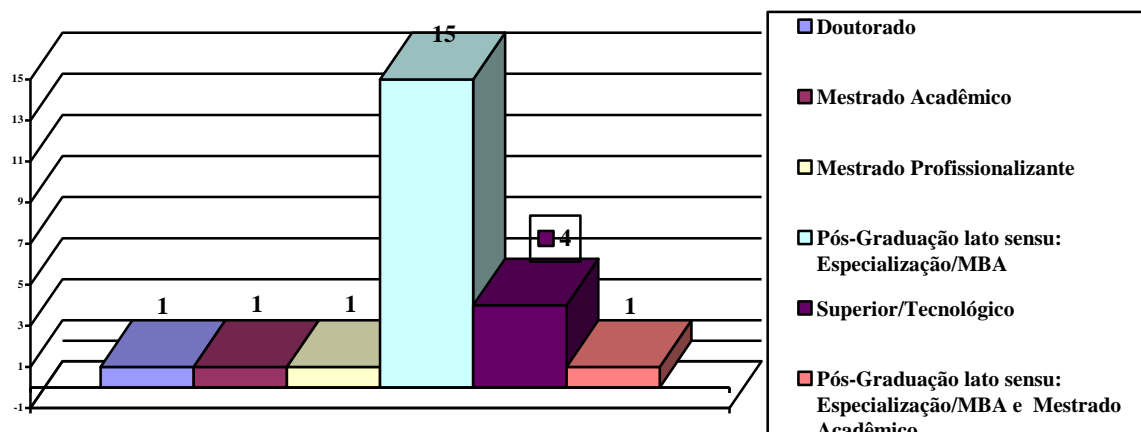
Ainda no que diz respeito à escolaridade, grande parte dos respondentes (15), tem titulação em cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, em nível de Especialização e MBA (Master



in Business Administration)<sup>9</sup>, enquanto outros quatro tem curso superior e/ou tecnológico. Em nível de doutorado, mestrado acadêmico e mestrado profissional, os dados coletados registraram a frequência de uma resposta para cada nível respectivamente.

GRÁFICO 3

**Distribuição proporcional dos respondentes por escolaridade**



Fonte: Elaboração própria (2016).

Em termos profissionais, os respondentes informaram que sua atuação no serviço público corresponde ao período de (tabela 7):

TABELA 7

**Distribuição proporcional dos respondentes por tempo de atuação no serviço público**

PERÍODO DE ATUAÇÃO	FREQUENCIA
Entre 01 – 05 anos	04
Entre 06 – 10 anos	01
Entre 11 – 15 anos	04
Entre 16 – 20 anos	04
Entre 21 – 25 anos	05
Entre 26 – 30 anos	04
Acima de 31 anos	01
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

Fonte: Elaboração própria (2016).

<sup>9</sup> Traduzido para o português significa Mestre em Administração de Negócios.

Com relação ao tempo de atuação no órgão atual, as respostas variaram entre os períodos apresentados na tabela (8) a seguir:

TABELA 8

**Distribuição proporcional dos respondentes por tempo de atuação no órgão atual**

PERÍODO DE ATUAÇÃO	FREQUENCIA
Entre 01 – 05 anos	08
Entre 06 – 10 anos	03
Entre 11 – 15 anos	02
Entre 16 – 20 anos	04
Acima de 21 anos	06
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

Fonte: Elaboração própria (2016).

Para finalizar o perfil profissional dos respondentes, foi questionado sobre o tempo em que atua ou desenvolve alguma atividade relacionada à gestão de pessoas, de acordo com as informações coletadas, foi possível traçar o recorte temporal expresso na tabela 9:

TABELA 9

**Distribuição proporcional dos respondentes por tempo de atuação em alguma atividade relacionada à gestão de pessoas**

PERÍODO DE ATUAÇÃO	FREQUENCIA
Menos de 01 ano	01
Entre 01 – 05 anos	08
Entre 06 – 10 anos	04
Entre 11 – 15 anos	02
Entre 16 – 20 anos	0
Acima de 21 anos	05
<b>Não respondeu</b>	<b>03</b>
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

Fonte: Elaboração própria (2016).

Finalizada a apresentação do perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes, este estudo buscou reunir elementos que permitissem apresentar a configuração atual da instituição pesquisada no que se refere às políticas de valorização profissional, qualidade de

vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas. Inicialmente, os participantes foram questionados sobre o número total de servidores que atuam na instituição. Dentre as instituições participantes, dezesseis informaram o número total de servidores, enquanto os respondentes das demais – quatro – não tinham acesso a essa informação quando responderam à pesquisa, conforme expresso na tabela (10) a seguir.

TABELA 10

<b>Quantitativo de servidores por instituição respondente</b>		
<b>ESTADO</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>QUANTITATIVO</b>
Alagoas	Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP/AL	Não informado
Ceará	Polícia Civil – PC/CE	2.825
Distrito Federal	Corpo de Bombeiros Militar – CBM/DF	5.100
	Polícia Militar – PM/DF	Não informado
	Secretaria de Estado de Segurança Pública e da Paz Social–SSP/DF	1.320
Espírito Santo	Corpo de Bombeiros Militar – CBM/ES	1.269
	Polícia Civil – PCES	2.347
	Polícia Militar – PMES	10.100
Mato Grosso	Corpo de Bombeiros Militar – CBM/MT	1.445
	Polícia Judiciária Civil – PJC/MT	3.289
	Polícia Militar – PM/MT	Não informado
	Secretaria de Estado de Segurança Pública – SESP/MT	1.169
	Guarda Municipal de Várzea Grande – GM/VG	152
Rio Grande do Sul	Brigada Militar – BM/RS	19.922
	Polícia Civil – PC/RS	5.496
	Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP/RS	532
Roraima	Polícia Civil – PC/RR	882
Santa Catarina	Polícia Civil – PC/SC	3.315
São Paulo	Polícia Civil – PC/SP	Não informado
	Corpo de Bombeiros Militar – CBM/SP	8.604

Fonte: Elaboração própria (2016).

Na análise desses dados foi possível perceber que existe uma variação no número de servidores, de acordo com o porte e a missão da instituição. As Guardas Municipais, por exemplo, contam com um efetivo menor do que as polícias militares. Segundo dados do 9º Anuário de Segurança Pública (FÓRUM..., 2015):

TABELA 11

**Efetivo de servidores da segurança pública no ano de 2014, segundo dados do 9º Anuário de Segurança Pública**

Guarda Municipal		Polícia Civil		Polícia Militar	
Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
14.156	85.198	31.005	86.637	41.828	383.410
<b>99.354</b>		<b>117.642</b>		<b>425.268</b>	

Fonte: Elaboração própria, a partir do 9º Anuário de Segurança Pública (FÓRUM..., 2015).

Mas embora estejamos falando de um grande contingente que atua na segurança pública – somando-se aos números mencionados a corporação do Corpo de Bombeiros, os Policiais Federais e Policiais Rodoviários Federais –, esse número ainda é insuficiente para atender a demanda de ocorrências policiais.

Ainda conforme dados do 9º Anuário de Segurança Pública (FÓRUM..., 2015), no ano de 2014 foram registrados quase 48 mil estupros, aproximadamente 500 mil veículos roubados ou furtados e apreensão de 118.379 armas de fogo, além de mortes violentas e outras ocorrências, sem mencionar os casos não notificados. Soma-se a esses dados, a atuação junto a uma população carcerária em torno de 607.373 pessoas e junto a adolescentes cumprindo medidas socioeducativas privativas de liberdade que, no período compreendido entre 1996 e 2013, registrou um crescimento na casa de 443%.

Como se vê, é na “linha de frente” do atendimento a essas demandas que estão os servidores da segurança pública, por isso, entender e atuar junto às complexidades que envolvem a violência e a criminalidade é tão importante. Assim, o trabalho desses servidores, bem como as iniciativas direcionadas à valorização profissional, à qualidade de vida no trabalho e à gestão de pessoas não constituem uma tarefa fácil, necessitando, portanto, de comprometimento e investimentos expressivos.

Dados recentes do estudo realizado por Minayo e colaboradores (2008), para analisar as condições de trabalho, saúde e qualidade de vida de 1.058 policiais civis e 1.108 policiais militares do estado do Rio de Janeiro, apontam que algumas reivindicações apresentadas pelos

entrevistados, na verdade, constituem-se em desafios a serem enfrentados por autoridades estaduais e comando geral.

São reivindicações que vão desde a “[...] melhoria dos salários, modificações nas escalas de horário de trabalho, investimento em mais tecnologia e sua incorporação nos processos de trabalho, [até] investimento em mudanças de gestão e na formação das pessoas que administram os bens à disposição da instituição [...]” (MINAYO *et al*, 2008, p. 308). Dentre as reivindicações apresentadas, o mencionado estudo aprofunda as discussões em torno da questão salarial, visto que

[...] para um profissional que tem responsabilidades tão relevantes, o salário, além de mantê-lo, deveria lhe proporcionar sentimento de orgulho no exercício das atividades. Os baixíssimos salários, sobretudo para os que estão nos escalões inferiores, trazem muitas consequências funestas: viver em locais de moradia onde existem quadrilhas de traficantes que os perseguem ou os aliciam; ter de buscar o chamado ‘bico’, o que interfere em seu descanso e o torna defensor de outros interesses que não os do Estado e dos cidadãos; experimentar constrangimentos quanto às suas possibilidades de continuar sua formação, ampliar sua cultura e desfrutar de lazer (MINAYO *et al*, 2008, p. 308).

No campo dos investimentos, vale mencionar que, no ano de 2013, o montante de recursos destinados à segurança pública no país (policiamento, defesa civil, informação, inteligência e demais subfunções), foi de R\$57.537.462.340,21 e, em 2014, alcançou a casa dos R\$ 67.362.640.705,05, conforme dados do 9º Anuário de Segurança Pública (FÓRUM..., 2015).

De acordo com Saporì (2015), embora tenha sido destinado 1,29% do Produto Interno Bruto – PIB em segurança pública no ano de 2014, não se pode precisar se tais valores envolveram investimentos diretos nas condições de trabalho, estruturas físicas e logísticas das polícias (armamentos, viaturas, equipamentos diversos, entre outros) e na melhoria de treinamento profissional (capacitação) ou se resultaram em melhorias salariais e pagamentos de aposentadorias. Para o autor mencionado,

Os dados disponibilizados pelo Anuário nos permitem afirmar que gastamos pouco diante da magnitude do problema que enfrentamos. Em termos comparativos, alocamos para a segurança pública praticamente o mesmo percentual do PIB (1,29%) do verificado nos países europeus (1,3%). Entretanto, tais países possuem taxas de homicídios quase 30 vezes inferiores à taxa brasileira. [...] a incidência da violência aqui é muito superior à existente lá (SAPORÌ, 2015, p. 60).

Fica evidente nessas considerações que os impactos do contato com a realidade diária, aliada aos parcos investimentos e outras questões relativas às condições de trabalho não refletem apenas no cotidiano profissional, mas também nas relações sociais, familiares e também na saúde física e mental desses trabalhadores.

Aliás, quando se fala sobre saúde do trabalhador e condições de trabalho se pensa em outras inúmeras categorias, tais como: professores, profissionais da saúde, da construção civil. Somente nos últimos anos que alguns pesquisadores têm se debruçado sobre a realidade dos profissionais da segurança pública – homens e mulheres que também vendem sua força de trabalho em troca de um salário – “[...] sujeitos de direitos, servidores públicos protegidos pela Constituição, que lhes assegura integridade física e mental, no desempenho de suas atividades” (SOUZA; MINAYO, 2005, p. 919).

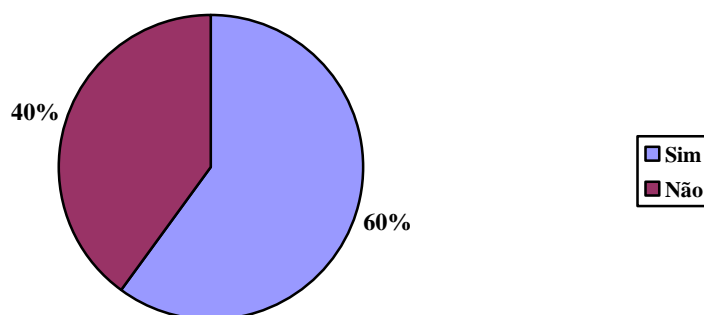
O que reforça a necessidade de se conhecer as condições de vida, saúde e trabalho desses profissionais, não apenas para reflexão, mas também, no sentido de fomentar o debate, propor alternativas, somando-se a outros esforços para que sejam pensadas políticas públicas apropriadas para esse segmento.

No que se refere a esse quesito, os participantes do presente estudo foram indagados sobre a realização de estudos/levantamentos sobre as condições de trabalho dos seus servidores. Das vinte instituições, oito (40%) representantes responderam que não, enquanto doze (60%) responderam que sim, em acordo com a exposição no gráfico (4) que segue.

GRÁFICO 4

---

**Realização de estudos/levantamentos sobre condições de trabalho dos servidores**



Fonte: Elaboração própria (2016).

Das respostas afirmativas é possível observar que alguns estudos são realizados sem periodicidade pré-definida, outros semestralmente e/ou anualmente, com a finalidade de identificar as condições ambientais de trabalho e, também, de saúde e de adoecimento dos servidores, como pode ser observado nos relatos a seguir:

<b>SSP/AL</b>	<i>Foi realizada em 2014 uma Pesquisa de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho com todos os órgãos que compõem a Segurança Pública de Alagoas onde foram levantadas as condições de trabalho e adoecimento (ALAGOAS, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>SESP/MT</b>	<i>No ano de 2013 foi realizado nas instituições ligadas à SESP um mapeamento ergonômico dos postos de trabalho (que produziu laudos técnicos de condições ambientais de trabalho e permitiu a execução de um programa de prevenção de riscos ambientais) o qual, juntamente a relatórios gerenciais de outros programas, contribuiu para a implementação agora em 2016 do Programa de Saúde e Segurança para servidores (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>PC/RS</b>	<i>Sim, sem periodicidade fixa. Pela Divisão de Saúde existem dois levantamentos em andamento, um deles sobre acidentes de trabalho, com base em dados estatísticos, e outro presencial, resultante do Projeto de acompanhamento do estágio probatório. Ambos estão em desenvolvimento, não havendo, portanto, resultado concluído (RIO GRANDE DO SUL, POLÍCIA CIVIL, 2016).</i>
<b>SSP/RS</b>	<i>A instituição conta com o Núcleo de Atenção Biopsicossocial para Servidores de Segurança Pública recentemente [...] No início do trabalho foi realizado um estudo/levantamento mais elaborado (Levantamento de Necessidades) com um grupo de funcionários 'X' para tentarmos nortear as principais ações do Núcleo e ou NABS [...] (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).</i>

De modo particular, a resposta do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo apresenta um elemento diferenciador, ao ressaltar que os estudos realizados buscam, além de conhecer a realidade das condições de trabalho, responder às questões específicas de saúde física, identificar o índice de satisfação de seu servidor:

<b>CBM/ES</b>	<i>[...] Os resultados, de modo geral, apontaram que o militar do CMBES está satisfeito com o ambiente de trabalho em que se insere, é capaz de relacionar-se bem com seus subordinados e possui um tratamento de interesse e cuidado dos seus superiores imediatos. Esse militar tem uma visão positiva da instituição e é orgulhoso de fazer parte desta centenária corporação. Não obstante, deve-se ter em mente que é necessária uma percepção muito mais capilarizada da instituição. A pesquisa revelou, também, que o nível de satisfação e comprometimento varia conforme o grau hierárquico, o tipo de atuação e o gênero sexual do militar. Por exemplo, os resultados revelaram que militares do sexo feminino, sensivelmente, sofrem mais preconceito do que militares do sexo masculino, embora em dados gerais a corporação apresente poucos problemas de preconceito (ESPÍRITO SANTO, CORPO..., 2016).</i>
---------------	--

Tal consideração nos remete ao estudo realizado por Minayo (2013), quando analisa a valorização profissional a partir da perspectiva dos policiais militares e civis no estado do

Rio de Janeiro que, certamente, assemelha-se ao contexto de outros profissionais da área no Brasil. Um dos indicadores que a autora trabalha é dignidade que, “[...] corresponde ao respeito que a presença da instituição e do profissional impõe” (MINAYO, 2013, p. 613).

Nesse sentido, diversos servidores relatam que se orgulham de fazer parte de suas corporações e alegam que as escolheriam novamente, caso fosse necessário, mesmo diante das dificuldades e desafios enfrentados no cotidiano. Outro indicador apontado pela autora e que também corrobora com essa assertiva é a realização, que tem a ver com contribuir não apenas com sua própria existência, mas também, em ter uma influência positiva na sociedade (MINAYO, 2013).

Outra pesquisa – realizada pelo Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas da Fundação Getúlio Vargas, com o título *As mulheres nas Instituições Policiais*<sup>10</sup> – junto a 13.055 servidores da segurança pública de todo país, verificou a predominância do interesse desses servidores em se aposentar como profissional da área, o que, certamente, reflete a importância, bem como o sentimento de pertencimento que se tem em relação à instituição que fazem parte. Dentre os aspectos considerados favoráveis consta a estabilidade do serviço público e o sentimento de realização pessoal e profissional, dentre outros, como pode ser observado na tabela (12) a seguir.

TABELA 12

<b>Em relação ao seu futuro profissional, você pretende:</b>	<b>Homem</b>	<b>Mulher</b>
Aposentar como profissional da segurança pública	68,8%	65,7%
Sair da instituição tão logo encontre oportunidade melhor	25,6%	27,1%
Não sabe/Ainda não pensou no futuro	5,6%	7,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa “As mulheres nas instituições policiais” (FUNDAÇÃO..., 2015).

Da mesma forma que a pesquisa apresentada pela Fundação Getúlio Vargas (FUNDAÇÃO..., 2015), Minayo (2013) relata que os estudos realizados, especialmente no Rio de Janeiro, apontam que 75% dos civis e militares entrevistados afirmam que escolheriam

<sup>10</sup> Pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas – Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (FUNDAÇÃO..., 2015), em parceria com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública e SENASP/MJ. Disponível em: [http://www.forumseguranca.org.br/files/files/MulheresInstituicoesPolicias\\_final.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/files/files/MulheresInstituicoesPolicias_final.pdf).



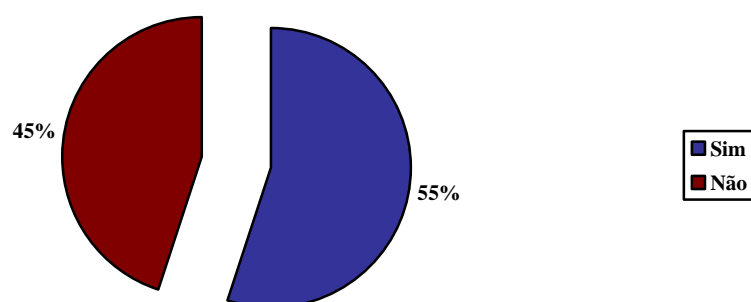
a mesma profissão, caso tivessem a oportunidade de recomeçar suas trajetórias profissionais. De acordo com os relatos, “[...] a maioria deles tem uma relação positiva com seu papel social e, mesmo em situação de desvantagem, consegue sentir-se integrada, valorizada e produtiva, construindo uma categoria de pessoas teoricamente denominadas de resilientes” (MINAYO, 2013, p. 613).

No entanto, de acordo com Minayo *et al* (2008), em menor número, existem policiais de vários batalhões entrevistados que embora assumam um discurso de valorização e de reconhecimento institucional traduzido por meio de elogios e confraternizações, externalizam essa visão positiva associada à afirmação de que existe diferenciação interna entre as chefias, dependendo “de quem está no comando”, o que pode ser traduzido numa falta de homogeneidade no sentimento de adesão dos policiais às lógicas internas da corporação.

Retomando os aspectos analisados neste estudo, as instituições participantes foram questionadas sobre a realização de estudos sobre possíveis impactos (positivos ou negativos) que recaiam sobre a saúde do servidor, decorrentes do exercício de atividades diárias na instituição. Das respostas obtidas, onze (55%) instituições relataram que sim, enquanto nove (45%) afirmaram não, conforme demonstrado no gráfico (5) a seguir:

GRÁFICO 5

**Realização de estudos sobre possíveis impactos na saúde, decorrentes de atividades profissionais**



Fonte: Elaboração própria (2016).

Dentre os que afirmaram a realização de estudos, verifica-se que esses se situam no âmbito de levantamentos referentes aos acidentes de trânsito, aos riscos ambientais, adoecimento dos policiais e ações preventivas, como pode ser observado nos relatos a seguir:

<b>SSP/AL</b>	<i>Está em desenvolvimento um estudo sobre os acidentes de trânsito que envolvem as viaturas da polícia militar [...] [com] o objetivo de apontar medidas preventivas e corretivas para a diminuição desse tipo de acidente de trabalho (ALAGOAS, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>GM/VG</b>	<i>Estudo do impacto no condicionamento físico e lesões decorrentes. Ficou constatado que o patrulhamento a pé influencia demasiadamente nas lesões [...] (VÁRZEA GRANDE, GUARDA..., 2016).</i>
<b>PJC/MT</b>	<i>Perfil do adoecimento de policiais civis – pesquisa indica as principais doenças que os policiais civis são acometidos no decorrer das suas atividades laborais. 1º lugar: CID M – doenças osteomusculares; 2º lugar: CID F; e 3º lugar: CID S. Obs.: a pesquisa apenas sugere que os servidores sejam acometidos por tais doenças<sup>11</sup> (MATO GROSSO, POLÍCIA JUDICIÁRIA..., 2016).</i>  <i>Pesquisa sobre o ambiente de trabalho e saúde do servidor. Elevado número de licenças por motivo de saúde (MATO GROSSO, POLÍCIA JUDICIÁRIA..., 2016).</i>
<b>SESP/MT</b>	<i>Por meio de um Convênio firmado com a SENASP, em 2012, foi realizado um levantamento dos riscos ambientais e as doenças ocupacionais aos quais estão submetidos os operadores de Segurança Pública no exercício das suas atividades e os efeitos negativos ou agravos à saúde em decorrência do trabalho (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>PC/SP</b>	<i>Análise das Lesões por Esforço Repetitivo (LER) nos servidores [...] que trabalham sentados durante o período. Campanha de exercícios no próprio local de trabalho com orientação de fisioterapeutas para prevenir/ evitar lesões (SÃO PAULO, POLÍCIA..., 2016).</i>
<b>BM/RS</b>	<i>Normalmente, os estudos são realizados por Oficiais do quadro de saúde apontando alto grau de estresse e comportamento sedentário de parte considerável do efetivo (RIO GRANDE DO SUL, BRIGADA..., 2016).</i>

É inegável que os estudos anteriormente mencionados foram realizados na tentativa de iluminar determinados aspectos da realidade vivenciada pelos profissionais no exercício de suas atividades, com ênfase nos aspectos de saúde. Nesse sentido, estudos de Rotenberg *et al.* (2001) advertem que plantões de 24 horas – que incluem jornadas noturnas e exigem reorganização da vida cotidiana, de modo a acomodar o sono e as demais atividades do dia – podem provocar forte desgaste físico, distúrbios neuropsíquicos – como descontrole e agressividade –, obesidade, envelhecimento precoce, distúrbios gastrintestinais e cardiovasculares.

Para agravar essa situação, o estudo realizado por Minayo e Souza (2003) junto a policiais civis e militares do estado do Rio de Janeiro, identifica que muitos desses policiais – sob o argumento de baixos salários – deixam até de tirar férias para exercer outras atividades

<sup>11</sup> Conforme a Classificação Internacional de Doenças (CID), as doenças relativas à letra F dizem respeito a transtornos mentais e comportamentais, já as da letra S dizem respeito às lesões, envenenamentos e algumas consequências de causas externas (ORGANIZAÇÃO..., 1997).

remuneradas, além do trabalho na corporação. Dentre os resultados, identificaram que 51,6% de oficiais, suboficiais e sargentos e 61,1% de cabos e soldados exercem outras atividades remuneradas, com ou sem vínculo empregatício.

Especialmente no que diz respeito ao adoecimento físico, outro estudo – realizado por Minayo e colaboradoras (2011) – retrata a obesidade como um dos fatores mais presentes e com maior influência na saúde dos policiais militares. Também aparece a hipertensão que, por sua vez: “[...] é associada ao alto nível de tensão e estresse no trabalho” (MINAYO *et al.*, 2011, p. 2202). Policiais civis e militares também relataram, com maior ênfase na pesquisa das referidas autoras, problemas relacionados a dores no corpo (especialmente pescoço, costas e coluna), distúrbios da visão, dores de cabeça e enxaquecas, além de doenças no sistema digestivo.

Ainda, de acordo com as autoras, “a predominância de lesões sobre músculos, ossos e pele está diretamente relacionada ao exercício profissional” (MINAYO *et al.*, 2011, p. 2203). Vale destacar que, em casos de confronto, existem também as situações em que se fazem necessárias intervenções cirúrgicas. Já em relação às condições psicológicas dos agentes de segurança pública, a Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso acrescentou:

**SESP/MT**

*Os principais levantamentos [...] buscam conhecer as condições psicológicas dos agentes de segurança pública. De uma forma geral, cada programa (relativo a estresse, raiva, transtorno do estresse pós-traumático, acompanhamento e reinserção do servidor no trabalho, orientação para a aposentadoria, academias de ginástica, entre outros) permite uma maior aproximação entre a equipe de saúde e segurança (e a SESP como um todo) e os servidores, sendo que o resultado mais nítido é a promoção de saúde (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).*

Conforme Souza e Minayo (2005), no caso da Polícia Militar, “os praças”, aqueles que estão na linha de frente nos confrontos, normalmente, vivenciam situações de estresse, de violência física, de desgaste emocional, com elevada exposição a riscos. Foram esses os profissionais<sup>12</sup> que, na pesquisa das referidas autoras, mais apresentaram agravos que exigiram afastamento, com cerca de 96% das Licenças para Tratamento de Saúde (LTS), no período por elas analisado.

---

<sup>12</sup> Estudos apontam que entre policiais militares, civis e guarda municipal são esses últimos que menos sofrem agravos e, quando sofrem, são de menor potencial ofensivo. Já os policiais militares, sofrem mais agressões, apresentando maiores taxas de mortalidade e também de morbidade, conforme expressam Souza e Minayo (2005).

Estudos apontam ainda que, em alguns casos, policiais sofrem estresse físico e psicológico antecipado, desde quando saem de casa para o trabalho (ANDERSON *et al.*, *apud* MINAYO *et al.*, 2005). E aqueles que precisam passar por atendimento especializado, como por exemplo, de um psicólogo após uma situação traumática, também sofrem com o preconceito. Por isso, em algumas instituições, esse tipo de atendimento tem se dado em locais diferenciados, com intuito de garantir aos servidores, maior discrição e sigilo.

Stacciarini e Tróccoli (2001, p.18) associam as situações de estresse a um estressor: “[...] situação ou experiência que gera sentimentos de tensão, ansiedade, medo ou ameaça e que pode ser de origem interna ou externa”. Atualmente, tem sido dada atenção especial àqueles estressores ocupacionais, problemas e tensões decorrentes do exercício profissional, que têm acarretado uma série de problemas de ordem física, mental e que interferem na própria satisfação no trabalho.

Ainda, segundo as autoras – Stacciarini e Tróccoli (2001) –, os estressores do ambiente de trabalho são categorizados em seis grupos, associados à fatores intrínsecos para o trabalho, papéis estressores, relações no trabalho, estressores na carreira, estrutura organizacional e interface trabalho-casa. Em especial, quando se fala em fatores intrínsecos ao trabalho estão incluídas as condições inadequadas, turno, carga horária, viagens, riscos, quantidade de trabalho, entre outros.

Infelizmente, um dos resultados da exposição a fatores estressores, tem sido o aumento no número de suicídios. Miranda e Guimarães (s/d) referem que não existe consenso na literatura internacional sobre as estimativas de suicídio e a associação com o trabalho policial. No caso brasileiro, o Sistema de Informações sobre Mortalidade classifica a ocupação como informação de importância secundária. Ainda assim, já foram realizados estudos acerca dessa realidade em alguns estados brasileiros, como Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, embora ainda existam inúmeros desafios para aqueles que estudam tal temática na obtenção de dados.

Como resultado a partir de uma ação preventiva, Miranda e Guimarães (s/d) mencionam, considerando os dados do Relatório “Sofrimento Psíquico do Soldado da PM”, elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (2007), que na capital paulista, em que foi implementado o Programa de Preservação de Manifestações Suicidas, houve diminuição do

número desse tipo de ocorrências. Todavia, por meio das revisões bibliográficas nacionais e internacionais, as autoras chegaram a alguns pontos em comum entre os resultados dessas pesquisas:

[...] Fatores estressantes da atividade policial e as características de sua vida privada são interações preditoras do comportamento suicida em organizações policiais. [...] O uso de álcool; doença física e mental; idade elevada e aposentadoria iminente também são fatores associados às mortes por suicídios de policiais. [...] Entre os fatores organizacionais associadas às manifestações suicidas mais citados estão: a insatisfação com a Polícia; a relação hierárquica entre policiais superiores e subordinados; o medo de investigações internas e as pressões sociais. [...] Capital social está negativamente associado ao comportamento suicida na polícia. A confiança interpessoal é uma das dimensões de capital social mais testada pela literatura. As pesquisas sugerem que o baixo nível de confiança entre os colegas de trabalho torna o policial vulnerável ao ato suicida. [...] Por último, conflitos conjugais e problemas no local de trabalho aparecem associados ao comportamento suicida entre policiais (MIRANDA; GUIMARÃES, s/d, p. 18).

No entanto, diversos *tabus* ainda cercam o tema suicídio, impedindo, assim, que essa temática seja mais debatida em sociedade. As questões religiosas, a vinculação à ideia de fraqueza/fragilidade, impedem, muitas vezes, que pessoas que travam lutas interiores se exponham, expressem as dores emocionais e até mesmo busquem ajuda. Por isso, são de extrema importância os Programas que visam discutir tal temática e desenvolvam atenção à servidores em momentos específicos de suas vidas.

A Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso, por exemplo, fez menção ao uso de instrumento próprio para levantamento das fontes estressoras ocupacionais dos servidores, com vistas a subsidiar a definição de programas. De acordo com as informações prestadas por essa Secretaria,

**SESP/MT**

*No programa de prevenção e gerenciamento do estresse [...] há um questionário que permite o levantamento das fontes estressoras ocupacionais, ou seja, os servidores assinalam quais situações do trabalho lhes causam estresse e qual o nível desse estresse. Por meio desses indicadores já foram realizadas ações no sentido de promover o desenvolvimento das lideranças, a melhoria do clima organizacional, ginástica laboral e a implementação de outros programas concernentes à saúde, segurança e valorização do servidor (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).*

No relato anterior, faz-se menção ao desenvolvimento de ações envolvendo a ginástica laboral, já bastante conhecida nas empresas privadas e que tem se tornado uma aliada, quando se fala em ações para qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público. De acordo com Mancilha (s/d):

A Ginástica Laboral consiste em exercícios específicos orientados que visam à promoção da saúde do trabalhador, através de sessões que, comumente, duram de 10 a 15 minutos, sendo realizada no próprio local de trabalho, com as mesmas vestimentas que o funcionário utiliza no seu dia a dia. A GL pode ser efetuada antes, durante ou após a jornada de trabalho, atuando de forma preventiva e terapêutica, nos casos de Lesões por Esforços Repetitivos (LER), sem levar o trabalhador ao cansaço, por ser de curta duração e trabalhar mais no alongamento e relaxamento dos músculos que permanecem contraídos durante as atividades laborais diárias (MANCILHA, s/d, p. 204).

Dentre suas funções, a ginástica laboral pode contribuir para a diminuição da tensão corporal, melhorar a capacidade de concentração do trabalhador e redução do estresse (MANCILHA, s/d; OLIVEIRA, 2007).

Ainda, no que diz respeito ao corpo, a Guarda Municipal de Várzea Grande, estado de Mato Grosso, enfatizou o desenvolvimento de ações que vão desde ações de qualificação do profissional e/ou reciclagem até mudanças na carga horária mensal de trabalho e adoção de equipamentos individuais de segurança no trabalho destinados aos servidores. Quanto ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI)<sup>13</sup>, no caso de profissionais de segurança pública, esses equipamentos têm se tornado de suma importância para redução dos riscos inerentes ao seu trabalho, visto que lidam diuturnamente com situações que podem pôr em risco suas vidas, como o caso dos policiais e bombeiros<sup>14</sup>. A utilização desses equipamentos também tem contribuído para o aumento da produtividade da organização, contribuindo para a diminuição dos riscos e agravos direcionados à saúde do trabalhador.

Por certo, esse conjunto de particularidades revela que o trabalho na segurança pública envolve características muito específicas, agravadas pela vinculação ao trato a situações complexas, que envolvem opinião pública, risco (inclusive de morte), violências, que remetem à tomada de decisão em um curto espaço de tempo e com alto grau de responsabilidade com as pessoas e com a sociedade, a exemplo do que a charge a seguir representa:

---

<sup>13</sup> A utilização desses equipamentos remonta à preocupação com a saúde do trabalhador, preocupação essa que data de séculos atrás. Tanto que Paracelso, no século XVI, já havia investigado algumas doenças ocupacionais, sendo seu intento demonstrar a necessidade de proteger o trabalhador, tendo escrito uma monografia discorrendo sobre o tema trabalho e doença. Mais adiante, a história traz que Bernardino Ramazzini, denominado o "Pai da Medicina do Trabalho", escreveu um livro sobre os riscos que algumas atividades profissionais oferecem à saúde do trabalhador. Quando procuravam Ramazzini para uma consulta – no século XVII –, a primeira pergunta do médico ao paciente era: "Qual sua ocupação?". Uma alusão de que a atividade profissional influenciava, decisivamente, nas enfermidades das pessoas (BALBO, 2011).

<sup>14</sup> Um exemplo clássico é a redução no peso dos equipamentos utilizados pelos profissionais de segurança pública, como é o caso dos coletes utilizados pelas Polícias Civil e Militar, bem como da Guarda Municipal.



Fonte: [www.facebook.com/desenhistaquepensa](http://www.facebook.com/desenhistaquepensa), 2016<sup>15</sup>.

Por essas e outras razões que é de suma importância no trato das questões relativas ao trabalho dos profissionais de segurança pública considerar as condições de trabalho, o contexto em que ele se realiza, além dos aspectos físicos e emocionais a que estes sujeitos estão submetidos, enquanto trabalhadores.

Nesse sentido e complementar a realização de estudos acerca dos possíveis impactos (positivos ou negativos) que possam recair sobre a saúde do servidor, decorrentes do exercício de suas atividades diárias na instituição, os respondentes do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo e do Espírito Santo acrescentaram que são realizados ainda estudos vinculados à (ao):

CBM/ES

*[...] clima organizacional [quando fica] visível a preocupação com os impactos que o trabalho vem trazendo para saúde do trabalhador, no sentido de interpretar essa realidade e propor medidas para solucionar esses problemas. É notada uma preocupação com a autoestima, com o bem-estar físico, mental e espiritual, com o consumo de bebidas alcoólicas, entre outras considerações. Para tanto, visto os resultados obtidos, consta o Programa Preparação para a Reserva Remunerada que visa propiciar aos Bombeiros Militares condições favoráveis para que a transferência a Reserva Remunerada seja um processo gradual, elaborado e planejado, com vistas a manter a qualidade de vida e evitar danos para sua saúde física e mental (ESPÍRITO SANTO, CORPO..., 2016).*

<sup>15</sup> Conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, a terminologia correta para se referir a pessoas menores de idade são crianças (de 0 a 11 anos) e adolescentes (dos 12 aos 18 incompletos). Todavia, o uso da terminologia “menor” de forma pejorativa ainda é muito comum em nossa sociedade, resquício da época do Código de Menores.

**CBM/SP**

*Justiça e disciplina; pesquisa de clima organizacional; condicionamento físico; e avaliação de desempenho (SÃO PAULO, CORPO..., 2016).*

Dois outros destaques podem ser dados a partir da resposta apresentada pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo, um diz respeito à preocupação com o consumo de bebidas alcoólicas e, outro, com o *Programa de Preparação para a Reserva Remunerada*.

Embora nem todas as instituições tenham apontado essa temática, o uso de álcool por servidores da segurança pública já tem sido um tema tratado nas diversas corporações, como também no meio acadêmico. Nas corporações essas discussões têm se dado no que tange aos processos que envolvem a disciplina, como ainda na definição de ações e estratégias que contribuam na diminuição desses índices.

Baseado nessas considerações, nota-se que é de suma importância a realização de estudos que possibilitem, dentre outros resultados, o cruzamento da atividade realizada com o adoecimento do servidor, como o realizado por Gischewski (2007), ao estudar sobre o abuso de álcool entre policiais militares em Minas Gerais. Nesse estudo, a autora conclui que existem diferenças no abuso de álcool ao considerar as atividades exercidas pelos profissionais.

Para exemplificar, a autora esclarece que a história de vida de grande parte dos policiais alcoolistas está associada, sobretudo, a elevados índices de violência e acontecimentos trágicos, provocados ou sofridos por esses policiais. Como consequência, são observados impactos diretos sobre o trabalho “[...] tanto pela queda da produtividade no desempenho de funções, quanto por aspectos mais graves que levam a punições e exclusões, o que causa, muitas vezes, a piora do quadro clínico apresentado [...], além de fomentar ideias de [autoextermínio] e homicídio” (GISCHEWSKI, 2007, p. 02).

Diversos relatos analisados por Gischewski (2007) apontam ainda que esses policiais, principalmente quando se encontram alcoolizados, comentem atos de agressividade e violência dirigida aos familiares, o que comprova que o alcoolismo também produz efeitos na vida familiar, podendo alcançar as relações sociais mais amplas. No entanto, por ser o álcool uma droga lícita, seu uso e efeitos acabam sendo minimizados por aqueles que o utilizam,



relacionando-o a interação social, momento de lazer, justificando controle da situação sem, todavia, relacionar as implicações que o mesmo traz.

Quanto ao *Programa Preparação para a Reserva Remunerada*, verifica-se que enquanto alguns trabalhadores aguardam ansiosamente o momento para a chegada da aposentadoria, para outros, esse processo é acompanhado pelas implicações decorrentes da perda do papel social do trabalho. Por isso, diversos órgãos e instituições têm trabalhado na perspectiva de preparar os servidores para esse momento de transição em suas vidas.

Mesmo com o conhecimento do tempo de serviço prestado e dos critérios para a reserva, essa transição, em alguns casos, é sentida de forma abrupta. Afinal, a identidade pessoal está vinculada à profissional e o desligamento implica não apenas em deixar a função, mas também a farda, a arma (do serviço), o contato diário com aquele cotidiano de atividades, de ocorrências, dentre outros. De acordo com Pacheco (2006), a velhice é uma etapa da vida desejada e também temida. Isso porque, em grande parte,

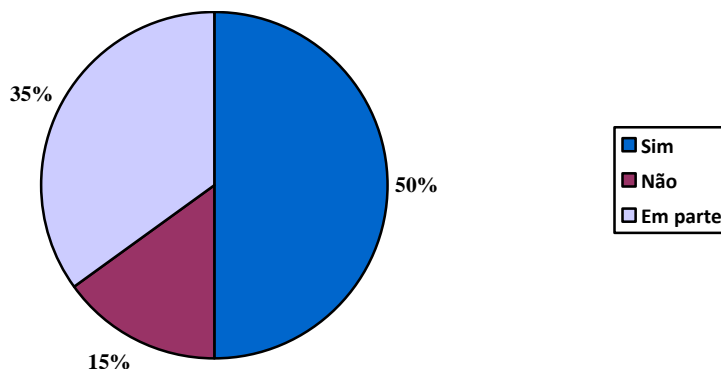
Os aposentados, sem o trabalho a que se dedicaram durante longos anos de suas vidas, quase sempre, desenvolvem sintomas depressivos em face das dificuldades de refazerem seus projetos de vida de uma maneira produtiva e socialmente útil. Com a autoestima diminuída, tendem a debilitar a si mesmo este seu momento social como fracasso pessoal e não conseguem entender que esse é um processo socialmente produzido (PACHECO, 2006, p. 188).

Assim, as iniciativas propostas no sentido de contribuir com o servidor na transição para essa nova etapa de sua vida têm ganhado espaço, embora algumas estejam ainda restritas à realização de palestras. Todavia, tais esforços acabam sendo estratégias para compreensão/aceitação desse momento, por parte dos servidores.

Retomando o quadro geral deste estudo, as instituições participantes foram questionadas se o desenvolvimento das ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, à valorização profissional e à gestão de pessoas têm se preocupado com as causas dos problemas relacionados à atividade profissional. Dentre os respondentes, dez (50%) enfatizaram que sim, enquanto três (15%) disseram que não e, sete (35%), em parte, como pode ser observado no gráfico (6) a seguir:

## GRÁFICO 6

### As ações desenvolvidas têm se preocupado com as causas de problemas relacionados à atividade profissional



Fonte: Elaboração própria (2016).

Dentre as dez respostas afirmativas, foram identificadas ações para melhoria da qualidade de vida do servidor, através da captação de recursos federais, levantamento de dados para posterior planejamento de ações, ao lado de cursos de capacitação e de atendimentos, vinculados com programas de valorização, conforme trechos a seguir:

<b>CBM/DF</b>	<i>Estão sendo disponibilizados a alguns servidores cursos de capacitação na área de gestão de pessoas, gestão educacional e estruturação de comissões de trabalho com o intuito de criar programas de prevenção e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho (DISTRITO FEDERAL, CORPO..., 2016).</i>
<b>SESP/MT</b>	<i>As diversas ações desenvolvidas pela Gerência de Qualidade de Vida, que está ligada à SESP, [buscam] desde a sua criação, em 2008, o desenvolvimento de ações que visem à melhoria da qualidade de vida do servidor, por meio da captação de recursos federais. O primeiro projeto, que foi realizado em parceria com a SENASP, de Prevenção e Gerenciamento do Estresse, possibilitou evidenciar as fontes estressoras ocupacionais dos servidores; o nível e a fase de estresse e a qualidade de vida nas áreas: saúde, social, profissional e afetiva. Os dados obtidos com a realização desse trabalho foram muito importantes para o planejamento das ações/programas preventivos que necessitavam ser priorizados (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).</i>

No âmbito da SENASP, merece destaque o Projeto Qualidade de Vida, implementado em consonância com os princípios e metas idealizadoras do Sistema Único de Segurança Pública, atuando de modo a contemplar

[...] a necessidade de se modernizar as polícias e valorizar os policiais, requalificando-os, levando à recuperação da confiança popular e reduzindo o risco de vida a que estão submetidos, bem como a afirmação e reconhecimento de que são trabalhadores e cidadãos, titulares, portanto, dos direitos humanos e dos benefícios

constitucionais correspondentes às suas funções. O Projeto tem por objetivo planejar, implementar, monitorar e avaliar políticas que tenham por objeto a promoção da qualidade de vida dos servidores da segurança pública. Nesse sentido, suas atividades procuram fomentar ações de ampla abrangência como promoção de saúde, segurança, atendimento às necessidades físicas, promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais, criação de oportunidades de lazer, esportes e cultura e valorização do relacionamento das instituições com os servidores (BRASIL, 2010, p.07).

Tendo como parâmetro esses princípios e metas, diversas parcerias têm sido estabelecidas entre estados, municípios e o governo federal, mobilizando recursos para realização de projetos voltados para valorização profissional e qualidade de vida no trabalho (QVT) de servidores da segurança pública.

Outro elemento apontado na pesquisa se refere ao estímulo às pesquisas para subsidiar ações futuras e o desenvolvimento de parcerias com outras instituições públicas e privadas. De acordo com o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo, essas ações são essenciais para valorização dos profissionais e, também, de suas famílias, conforme reforçado no relato a seguir:

**CBM/ES**

*As ações desenvolvidas para melhorar esses elementos na Instituição estão relacionadas, sobretudo, ao desenvolvimento do Programa de Valorização do Bombeiro Militar, que, a partir dos dados coletados nas pesquisas, busca elaborar projetos e ações que atendam às necessidades mais recorrentes e requeridas por esses trabalhadores. [...] Estimular a pesquisa sobre as atividades bombeirísticas, seus problemas, desafios e perspectivas, além de questões administrativas vivenciadas pela Corporação, reconhecendo trabalhos de qualidade e de aplicabilidade no CBMES. Além de buscar parcerias e convênios com diversas instituições públicas e privadas do estado, visando facilitar o acesso de servidores e seus dependentes a uma série de serviços, mediante concessão de abatimentos. Esses serviços serão prospectados, sobretudo nas áreas de educação, saúde, cultura e lazer (ESPÍRITO SANTO, CORPO..., 2016).*

Ao passo que a instituição identifica e passa a conhecer as demandas de seus servidores, torna-se possível implementar diversos programas, como é o caso do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo que, atualmente, desenvolve o:

**CBM/SP**

*Programa de Valorização Humana: orientação psicológica e/ou encaminhamento aos profissionais da área de saúde mental. Programa de Preservação nas Manifestações Suicidas. Programa de Preparação para a Inatividade. Programa de Acompanhamento e Apoio ao Policial Militar: acompanhamento psicológico para o restabelecimento do equilíbrio psicoemocional. Programa Habitacional Permanente da PMESP (SÃO PAULO, CORPO..., 2016).*

Ainda no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo é possível observar – como mencionado na citação na anterior – o desenvolvimento do Programa de Habitação Permanente, enquanto uma importante ação implementada para o atendimento das demandas dos profissionais. Embora no “senso comum”, normalmente, não seja feita a relação entre habitação e profissionais da segurança pública, essa é uma questão importante na vida desses servidores públicos. Minayo (2012), a partir dos estudos relacionados à valorização profissional sob a perspectiva dos policiais militares do Rio de Janeiro, refere que muitos desses profissionais

[...] ressaltam que vivem em áreas de risco, porque é o que o salário permite; [...] vários falam das distancias entre os locais em que servem e suas casas; [...] outros, sugerem veementemente que o Estado lhes propicie um plano de financiamento e subsídios, não para construir uma cidade da polícia onde se segregariam da sociedade, mas para que possam optar sobre onde morar (MINAYO, 2013, p. 615).

Em cidades maiores e, especialmente, em que o crime organizado atua de forma mais incisiva, servidores da segurança pública acabam tendo que omitir<sup>16</sup> as suas verdadeiras atividades profissionais. A moradia em áreas de risco, com altos índices de violência, além das distâncias percorridas, conforme assinalado na pesquisa de Minayo (2013), acaba se tornando mais um elemento gerador de estresse no cotidiano, pois além de se preocupar com sua própria integridade, os servidores se preocupam também com a de suas famílias.

Além da garantia de melhores condições de segurança, alguns programas que envolvem habitação prezam pela garantia de maior acessibilidade ao local de trabalho, ou seja, integram as ações e projetos de qualidade de vida, garantindo não apenas acessibilidade, mas também a segurança destes profissionais e de suas famílias.

Assim, embora essa discussão não tenha se apresentado de forma contundente nas respostas obtidas, ela merece destaque, precisando ser considerada na proposição de programas, projetos e políticas destinadas a esses servidores.

Ainda como desdobramento da questão anterior – se as ações desenvolvidas para melhorar a qualidade de vida no trabalho, a valorização profissional e gestão de pessoas na instituição têm se preocupado com as causas dos problemas relacionados à atividade

---

<sup>16</sup> Devido ao risco, em algumas localidades, a identidade profissional precisa ser ocultada, preservada, enquanto medida de proteção para os próprios policiais e suas famílias.

profissional – sete instituições informaram que isso ocorre “em parte”, porque, em muitas ocasiões, essas ações são desenvolvidas de forma pontual, sem articulação, sem disponibilização de muitos recursos, sem caráter preventivo, voltados para problemas já existentes, conforme relatos a seguir:

<b>PJC/MT</b>	<i>São ações de assistência voltadas para os problemas de saúde já estabelecidos. Ressaltando que algumas ações são realizadas, porém ainda não há recursos disponíveis para execução e efetivação das ações propostas de acordo com a necessidade que as atividades laborais da segurança pública requerem (MATO GROSSO, POLÍCIA JUDICIÁRIA..., 2016).</i>
<b>SSP/RS</b>	<i>Em parte, pois mesmo não tendo estudos específicos sobre a saúde física e psíquica de seus servidores, somos sabedores do alto impacto que a atividade profissional acarreta sobre elas. Observamos o número crescente de licenças saúde (física e mental), sendo assim, o NABS vem procurando realizar algumas ações de Gestão de Pessoas, procurando dar maior qualidade de vida, mas essas ainda são muito incipientes [...] (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>PC/SP</b>	<i>O trabalho policial per si impõe um risco inerente à profissão que, independentemente, das medidas protetivas tomadas para se evitar um resultado danoso ao agente, podem ocorrer por circunstâncias alheias ao pretendido (SÃO PAULO, POLÍCIA..., 2016).</i>

Na discussão teórica sobre o risco e vitimização dos policiais são apresentados alguns aspectos que merecem destaque. O primeiro, o risco, é uma condição intrínseca ao trabalho dos policiais, conforme também expresso na resposta da Polícia Civil do Estado de São Paulo.

Os policiais vivenciam a exposição de seus corpos cotidianamente e “[...] seus espíritos não descansam” (MINAYO, SOUZA e CONSTANTINO, 2007, p. 2768). Tal risco não ocorre apenas durante a jornada de trabalho, nem tampouco é restrito àqueles que estão na frente do atendimento das ocorrências, pois:

*Se o risco na jornada de trabalho está mais presente no discurso dos operacionais, o perigo externo é vivenciado por todos. O trajeto para casa, as folgas e o lazer são momentos inseguros na concepção de todos. [...] Para lidar com o sentimento de insegurança, a condição policial acaba por exigir um estilo de vida diferenciado. O exercício da atividade profissional invade a vida social e pessoal (MINAYO, SOUZA, CONSTANTINO, 2007, p. 2770).*

Souza e Minayo (2005) verificam que, além dos riscos inerentes ao exercício da função, existem outras condições de vitimização, dentre elas, os equipamentos utilizados, a exemplo dos coletes, que não protegem os policiais de disparos de fuzis e, ainda, a

obsolescência de tais equipamentos, já que, por vezes, estão bem aquém do forte arsenal do crime organizado.

Esses e outros aspectos acabam por aprofundar entre os servidores da segurança pública, em especial os da Polícia Civil e Militar, a relação entre adoecimento físico, sobrecarga de trabalho e sofrimento psíquico. Todavia, a partir dos dados coletados por Minayo e colaboradoras (2011), os sofrimentos de ordem psíquica (sintomas psicossomáticos, depressivos e de ansiedade) têm maior intensidade, o que pode ser observado no relato da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal,

**SSP/DF**

*Percebe-se a necessidade de um diagnóstico das condições de saúde dos servidores da segurança pública no contexto de trabalho. Entretanto busca-se promover ações de prevenção e promoção da saúde do trabalhador (DISTRITO FEDERAL, SECRETARIA..., 2016).*

Em outras instituições são desenvolvidas atividades, embora sem características preventivas, conforme se depreende do registro da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, expresso a seguir:

**PM/ES**

*Através de comissões para levantamento e avaliação das situações de risco do policial militar e atendimento psicossocial realizados pelo Centro de Promoção Social, por enquanto sem medidas preventivas. Também, a instituição tem conhecimento das demandas que se apresentam, [existem] ações que buscam diminuir os problemas com a criação e elaboração de projetos, [...] existem ações nos batalhões com parceiros da comunidade (universidades e faculdades) que contribuem com ações específicas (ESPÍRITO SANTO, POLÍCIA MILITAR..., 2016).*

Nota-se a partir da pesquisa que, embora exista o desenvolvimento de ações de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, merece atenção das instituições os possíveis entraves que possam ser prejudiciais à sua implementação, a exemplo da exacerbação dos trâmites burocráticos e do desconhecimento por parte dos profissionais sobre o que, de fato, essas ações se propõem, bem como da falta de aceitação e/ou adesão aos programas e projetos, por parte do Comando/Chefia.

Tais entraves, podem criar um descompasso entre os problemas identificados e as práticas gerenciais, limitando às ações a um viés meramente assistencialista e até mesmo

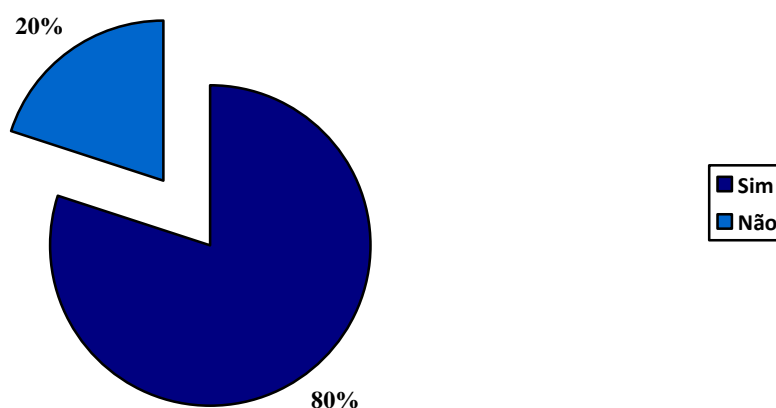
pontual, ao invés de uma perspectiva preventiva e continuada, além de não garantir, dentre outros aspectos, a valorização dos profissionais

[...] como principais protagonistas dos resultados, [...] o reconhecimento individual e coletivo, [estímulo à] criatividade e [à] autonomia na execução de tarefas, proporcionar o desenvolvimento pessoal e coletivo com base na cooperação intra e intergrupar e possibilitar a participação efetiva, principalmente, nas decisões que afetem o bem-estar individual e coletivo (FERREIRA, 2009, p. 326).

Quando indagados se as ações de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas desenvolvidas pela instituição se propõem a diagnosticar e a prevenir potenciais riscos à vida profissional e familiar dos servidores, quatro respondentes (20%) disseram que não, enquanto dezesseis (80%), afirmaram que sim, conforme expresso no gráfico 7.

GRÁFICO 7

**As ações desenvolvidas se propõem a diagnosticar e prevenir potenciais riscos à vida profissional e familiar dos servidores**



Fonte: Elaboração própria (2016).

Dentre os que responderam positivamente se tem o registro expresso de ações de promoção à saúde e à segurança no trabalho, reinserção ao trabalho, bem como de campanhas de imunização/vacinação, dentre outras. Todavia, sobressaem ações que visam contribuir com a saúde emocional dos servidores, por meio de palestras e atendimentos nos casos de estresse ocupacional e pós-traumático, conforme pode ser observado nos registros que seguem:

<b>SSP/AL</b>	<i>A Secretaria de Segurança Pública, dentro da área de qualidade de vida, tem priorizado as ações de promoção à saúde e segurança no trabalho, tais como: imunização, avaliações físicas e nutricionais, busca ativa de profissionais com risco a hipertensão e diabetes, disponibilização de 02 Centros Integrados de Condicionamento Físico, campanhas de prevenção a LER e DORT, Palestras sobre gerenciamento de estresse, entre outras (ALAGOAS, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>CBM/DF</b>	<i>Está sendo construída uma proposta de programa de prevenção e tratamento do transtorno do estresse pós-traumático e estresse ocupacional, em conjunto com as instituições de segurança pública do DF, (CBMDF, PMDF, PCDF) sob a coordenação da SSP/DF (DISTRITO FEDERAL, CORPO..., 2016).</i>
<b>PJC/MT</b>	<i>TEPT – Transtorno de Estresse Pós-Traumático – possibilita o diagnóstico e prevenção de estresse decorrente de eventos críticos (MATO GROSSO, POLÍCIA JUDICIÁRIA..., 2016).</i>
<b>SESP/MT</b>	<i>As ações voltadas à prevenção de riscos potenciais à vida profissional dos servidores são: Programa de Prevenção e Gerenciamento do Estresse; Programa de Avaliação e Intervenção à expressão da Raiva, Programa de Prevenção ao Transtorno de Estresse Pós-traumático, Programa de Acompanhamento e Reinserção ao Trabalho (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>PC/RR</b>	<i>Palestras de Conscientização; Palestras para reduzir o estresse (RORAIMA, POLÍCIA..., 2016).</i>

O estresse foi uma temática bastante recorrente nessa questão, afinal, estudos relativos às profissões mais estressantes apontam que, entre essas, estão as da segurança pública (policial militar, civil e bombeiros)<sup>17</sup>. Isso porque,

No desempenho da atividade policial, o trabalhador fica exposto ao ambiente físico (barulho, temperatura, equipamentos...), químico (poeira, poluição...), biológico (vírus, bactérias, fungos...) que ameaçam a sua saúde. A complexidade desta profissão requer habilidades para solucionar de forma equilibrada, desde um parto inesperado às mais diversas situações de flagelos sociais e conflitos interpessoais em qualquer classe social. Portanto, mesmo quando não envolvidos em ocorrências de sinistro propriamente dito, a incerteza constante expressa em frases tais como “sabe-se a hora que sai de casa, mas não sabe se voltará”, desvela uma vivência desta *exposição prolongada a situações que representam perigo vital*. [...] (NOGUEIRA, 1997, p.57, grifos da autora).

O termo Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT) começou a ser utilizado devido ao número de casos em que militares, expostos às experiências de guerras, não conseguiam mais retomar suas vidas no momento posterior. Esses reviviam as situações a que foram submetidos durante as batalhas, o que interferia no processo de readaptação. Tais

<sup>17</sup> Para mais dados a respeito, ver Miranda (2016); Minayo (2007, 2008, 2011, 2013).



experiências criam na mente, o perigo de que aquela situação traumática poderá ser revivida a qualquer momento (SENA; TORRES; LOPES, 2013). Todavia,

As reações do TEPT variam de pessoa para pessoa, e estas podem reagir de variadas formas, diferenciando-se diante do trauma vivenciado. Umas, podem simplesmente voltar à rotina habitual, mesmo passando por uma situação violenta, já outras pessoas traumatizam e carregam consigo o que vivenciaram, até mesmo para o resto da vida. Isso acontece porque cada pessoa vivencia a sua realidade, seja ela de agressões ou estresses (SENA; TORRES; LOPES, 2013, p.26).

Nesse sentido, em diversas instituições as práticas de qualidade de vida no trabalho (QVT) estão direcionadas para programas antiestresse, com o objetivo de preparar o trabalhador para suportar as pressões e exigências do trabalho (FERREIRA, 2006). Já Nogueira *et al* (1993) advertem que os programas que auxiliam a redução de estresse nas instituições policiais-militares não devem ser desenvolvidos de forma isolada, mas em conjunto entre os profissionais da saúde e os da área fim e administrativa.

Reaparecem também nessa questão as ações com vistas a prevenir o suicídio, em que a parceria entre estudiosos e profissionais especialistas na área, são essenciais, conforme relatos a seguir:

<b>SSP/RS</b>	<i>A mais efetiva é o Grupo de Prevenção ao Suicídio, entre outros Grupos de Trabalho. Nesse participam técnicos, profissionais e estudiosos do assunto (diversas áreas: Saúde, Sociologia, Humanas...) do Serviço Público e Privado que estão mapeando e estudando as causas, efeito para realizar portaria designando principais ações e formas de prevenção do Suicídio (esse, envolve saúde física, mental... qualidade de vida, valorização profissional...) Estamos tentando construir protocolos [...]</i> (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).
<b>PC/SC</b>	<i>O setor de saúde realiza intervenções individuais e grupais e tem avaliado, orientado, encaminhado servidores. Atua, principalmente, em relação à saúde mental, que é nosso principal motivo de afastamento do trabalho</i> (SANTA CATARINA, POLÍCIA..., 2016).
<b>CBM/SP</b>	<i>[...] Programa de preservação nas manifestações suicidas. Programa de acompanhamento e apoio ao policial militar: acompanhamento psicológico para o restabelecimento do equilíbrio psicoemocional</i> (SÃO PAULO, CORPO..., 2016).

Como mencionado anteriormente, estudos apontam que o desejo de suicídio é um dos agravos emocionais frequentes entre os policiais. No entanto, ainda que o sofrimento psíquico de policiais tenha ocupado um lugar de destaque nos diversos espaços de discussão da política de segurança pública no país, as ações em saúde mental dos agentes de segurança permanecem praticamente invisíveis aos olhos dos gestores, em grande parte, decorrente,

dentre outras motivações, pela cultura hierárquica e autoritária da polícia, conforme demonstrado em estudo realizado por Miranda (2016).

Estudos internacionais sobre o suicídio também retratam uma realidade extremamente adversa aos policiais, colocando-os como parte do grupo de alto risco. Allen R. Kates (2008), em estudo sobre a sobrevivência ao estresse pós-traumático em policiais e bombeiros, analisa as taxas de suicídio da polícia de São Francisco, Estados Unidos da América (EUA), comparativamente às taxas da população em geral, num período de dez anos, entre 1987 e 1997.

Como resultado, a autora apresenta a proporção de 21 suicídios por 100.000 habitantes entre a população em geral, enquanto entre policiais, a taxa foi de 33,33 suicídios por 100.000 habitantes, o que significa que a cada dois dias um policial comete suicídio em São Francisco. A primeira edição desse estudo, foi publicado pela autora em 1999, sendo que na segunda edição, a autora incluiu um novo capítulo, com histórias sobre policiais e bombeiros que participaram do resgate dos sobreviventes dos escombros do *World Trade Center*, em 11 de setembro de 2001.

No novo capítulo, Kates (2008) relata não apenas histórias sobre os traumas policiais, mas também sobre a incidência desses traumas sobre a família, que, muitas vezes, são ignoradas, tendo em vista que não estavam presentes ao incidente crítico – ataques brutais, tiroteios, investigações de morte, dentre outros.

Com base no destaque realizado anteriormente e nas respostas obtidas no decorrer da pesquisa, além do suporte emocional aos policiais – que sofreram alguma situação de estresse/trauma ou no sentido de preparação para aposentadoria –, merece atenção também o atendimento em saúde mental aos familiares de policiais (inclusive daqueles mortos em serviço), como já realizado pela Polícia Civil do Estado de São Paulo, que além de realizar,

**PC/SP**

*Campanhas de saúde (prevenção de doenças - campanha de saúde bucal, campanha de diagnóstico de diabetes, DST, hipertensão arterial, stress entre outras), [realizam] programa de preparação psicológica para os que estão prestes a aposentar, programa de suporte psicológico aos familiares de policiais mortos em serviço ou não (SÃO PAULO, POLÍCIA..., 2016).*

Na mesma direção dos estudos de Miranda (2016) e de Kates (2008), Derenusson e Jablonski (2010) reforçam que o impacto do trabalho desenvolvido por policiais militares<sup>18</sup> também é sentido por suas famílias, considerados fatores de impactos diretos e indiretos. Como impactos diretos, tem-se o risco, que é inerente ao trabalho do policial, aliado com o horário de trabalho e a questão salarial, como apresentado páginas atrás a partir das contribuições de Minayo, Souza e Constantino (2007) e de Souza e Minayo (2005). Como fatores de impacto indiretos estão os identitários (mudanças de comportamento, após entrada na corporação), o curso de formação, a vivência e o estresse laboral.

No que diz respeito à questão salarial, em especial, algumas pesquisas indicam que, devido aos salários serem insuficientes para provisão de suas necessidades, policiais, especialmente os militares, buscam uma segunda atividade, ficando assim, ainda mais expostos a situações de risco (SILVEIRA, 2015; FÓRUM..., 2015; SOUZA, MINAYO, 2005). Normalmente, um

[...] elevado percentual de policiais [...] tem um segundo emprego na área de segurança privada (de banco, patrimonial, de grupos, de pessoas), continuando assim a usar o tempo livre com atividades de similar risco. Outro motivo se deve à presença dos policiais, como cidadãos, em cenas de conflitos em bairros, em bares e em transporte, quando por via de sua função, acabam se envolvendo. Muitos também são vítimas de emboscadas de [delinquentes] [...] (SOUZA, MINAYO, 2005, p. 926).

Conforme dados do 9º Anuário de Segurança Pública (FÓRUM..., 2015), no ano de 2013 morreram 408 policiais civis e militares no país, enquanto no ano de 2014 foram 398. Importante destacar que, grande parte dessas mortes ocorreu fora do expediente de trabalho. Nesse aspecto, é preciso considerar ainda

Um segundo fato que não pode ser desprezado é que a sociedade brasileira experimenta um crescente aumento da violência e uma [consequência] direta disso é o aumento do confronto entre policiais e criminosos. Com isso, policiais acabam ficando mais vulneráveis. Há, ainda, policiais que sofrem “vendeta” por conta de ações que realizaram contra criminosos ou grupos de criminosos enquanto estavam em serviço. Ou seja, o policial acaba sendo morto por cumprir a sua missão (SILVEIRA, 2015, p. 24).

No caso da pesquisa realizada por Derenusson e Jablonski (2010, s/p), com 111 companheiras de policiais militares do Rio de Janeiro foram verificados os fatores que mais

---

<sup>18</sup> A maioria dos estudos relativos aos profissionais da segurança pública diz respeito a policiais militares. Todavia, a realidade vivida por esses profissionais não lhes é exclusiva.

afetam/afetaram as suas famílias, tendo o seguinte resultado: “[...] Preocupação com a Segurança do Policial (37% do total de respostas), Salário (32%), Preocupação com a Segurança da Família (12%), Atitudes do Policial em Casa (10%), Horário de Trabalho do Policial (8%), e Outros (1%)”.

Dentre as iniciativas identificadas no presente estudo, merece destaque a iniciativa implementada pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo, em conhecer a satisfação dos servidores quanto ao que podem proporcionar aos filhos e suas famílias. Segundo o relato desta instituição,

**CBM/ES**

*Através das pesquisas é notório o interesse em reconhecer se há satisfação por parte desses trabalhadores com a educação que pode proporcionar a seus filhos, com o lazer que desenvolve com suas famílias, com a saúde da mesma, a fim de que as ações promovidas pela Instituição leve em consideração esse contexto de vida dos que nela desenvolvem suas atividades diárias (ESPÍRITO SANTO, CORPO..., 2016).*

Outras ações para a melhoria da qualidade de vida do servidor foram relatadas, como as desenvolvidas pela Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, conforme expresso a seguir:

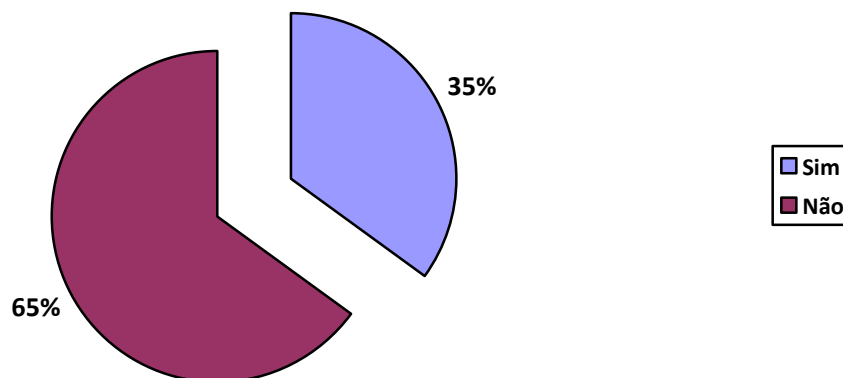
**PM/ES**

*Divulgação do PLANO DE AÇÕES SOCIAIS PARA MELHORIA DE QUALIDADE DE VIDA DO POLICIAL MILITAR, com os serviços oferecidos pela Diretoria de Promoção; Possibilitar que os Policiais Militares detectem e resolvam seus problemas sociais, utilizando ou não os serviços oferecidos pela Polícia Militar, através da Diretoria de Promoção Social, bem como, os oferecidos por quaisquer outras Instituições que forneçam atendimentos nesta área. Oferecer aos Policiais Militares palestra com temas previamente escolhidos, que estejam relacionados ao Servidor, tanto no contexto profissional quanto social [...] (ESPÍRITO SANTO, POLÍCIA MILITAR..., 2016).*

Dando continuidade a caracterização das instituições participantes no âmbito das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, foi questionado se o planejamento dessas ações tem considerado as questões de gênero, raça, etnia e regionais. As respostas apresentadas permitiram delinear o cenário representado no gráfico 8:

## GRÁFICO 8

### O planejamento das ações considera questões de gênero, raça, etnia e questões regionais



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Dentre os respondentes, treze (65%) responderam negativamente, ou seja, o planejamento das ações não considera questões de gênero, raça, etnia e/ou regionais, enquanto sete (35%) disseram sim, destacando ações como a realização de palestras, exames, consultas, com foco na saúde do homem e da mulher, a exemplo das campanhas: *Outubro Rosa*, *Novembro Azul*, orientações às grávidas, dentre outras, a exemplo, dos relatos a seguir:

<b>SSP/AL</b>	<i>Realização das ações do Outubro Rosa, trabalhando a Política da Saúde da Mulher do Ministério da Saúde; Nesse mesmo aspecto desenvolvemos o Novembro Azul trabalhando temas que envolvem a Saúde do Homem. Essas ações contemplam palestras, exames, consultas, material educativo/informativo (ALAGOAS, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>PJC/MT</b>	<i>Considera as ações desenvolvidas relativas a questões de gênero e culturais tais como: Campanhas voltadas a saúde do homem e da mulher alusivos ao Outubro Rosa e Novembro Azul, – ações em comemoração ao Dia Internacional da Mulher, e as atividades realizadas no Projeto Arte e Cultura (MATO GROSSO, POLÍCIA JUDICIÁRIA..., 2016).</i>
<b>SSP/RS</b>	<i>[...] Propostas de Qualidade de Vida/ Valorização Profissional: Palestra sobre o vírus Zica, especialmente para Mulheres Grávidas; Outubro Rosa (servidoras realizam exames médicos e de Imagem gratuitos e palestras sobre o Tema; Novembro Azul: Distribuição folder, cartazes informativos para os homens assim como um Laço Azul para lapela. [...]) (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).</i>

Ainda relativo à pergunta se o planejamento das ações de qualidade de vida, valorização profissional e gestão de pessoas na instituição têm considerado as questões de gênero, raça, etnia e regionais, o respondente da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo

fez referência ao treinamento físico militar, que é diferenciado para as mulheres, além de programas de prevenção ao uso de álcool e outras drogas, que considera questões regionais conforme trecho a seguir:

**PM/ES**

*No caso do Treinamento Físico Militar ocorre uma diferenciação na tabela do Teste de Aptidão Física no que diz respeito às questões de gênero. No caso dos programas de prevenção ao uso de álcool e outras drogas são planejados considerando as questões regionais, as peculiaridades que existem nas diferentes regiões do estado, dentro do aspecto da cultura local, considerando a prevalência e tipo de droga mais usada conforme a região em que o profissional trabalha. As questões associadas ao uso de álcool e outras drogas, conforme a questão de gênero, as complicações que estão presentes (ESPÍRITO SANTO, POLÍCIA MILITAR..., 2016).*

Além dos elementos anteriormente apresentados – no início desta seção –, merece destacar que embora a presença da mulher na segurança pública seja datada do final dos anos 1950, através da criação de um Corpo Feminino da Guarda Civil de São Paulo, Bezerra, Minayo e Constantino (2013), esclarecem, em estudo sobre estresse ocupacional em mulheres policiais, que sua participação efetiva data dos anos de 1980, quando a mulher passa a integrar os quadros da Polícia Militar.

No entanto, tal inserção não decorre de uma demanda social, mas por motivação interna à própria polícia, com o objetivo de “humanizar” a imagem da Corporação, num período de redemocratização do país. De fato, a “humanização” proposta para

[...] setores das corporações policiais [teve como] objetivo [...] melhorar a imagem da polícia, aproximá-la da população, e oferecer atendimento adequado à população vulnerável – mulheres, crianças, idosos, entre outros. A literatura também não ignora que a entrada de mulheres para essas funções contribuiu para liberar os homens das atividades administrativo-burocráticas, permitindo que estivessem atuando nas linhas de frente, ocupando os postos mais altos da hierarquia e participando de atos de bravura e coragem no combate à criminalidade urbana (BRASIL, 2013a, p. 17).

Ainda segundo Bezerra, Minayo e Constantino (2013), nunca ficou registrado, por parte da instituição – “culturalmente masculina” –, a intenção de se adequar segundo uma visão de gênero. Ao se apropriar de estudos realizados por Soares e Musumeci (2005), essas mesmas autoras apontam algumas repercussões dessa falta de adequação – das questões de gênero – na Corporação do Rio de Janeiro. Dentre outras repercussões, apontam o subaproveitamento e o ressentimento das policiais, aliada a manutenção da estrutura militar baseada na cultura hierarquizada, machista e disciplinar.

De acordo com Bezerra, Minayo e Constantino (2013), a maioria das mulheres que fazem parte da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro está na base da pirâmide hierárquica, executando funções internas nos quartéis ou cedidas à órgãos públicos para exercer atividades de natureza meramente burocrática e/ou administrativa, em setores ligados às unidades de educação, saúde, operacionais especiais, Serviço Social e de correição. Somente em alguns casos, aos poucos, algumas policiais conseguem galgar postos hierárquicos nas funções anteriormente citadas.

Contudo, essas mesmas autoras esclarecem que esse cenário diverge da época de seu ingresso na Polícia Militar. Em um primeiro momento, as policiais eram alocadas para trabalhar nos batalhões de trânsito, tendo logrado êxito no desempenho dessa função, sobretudo, porque eram consideradas “menos corruptíveis”, “mais rígidas” em relação aos desvios e desobediências.

Prática vigente por quase dez anos – com avaliações positivas, inclusive, por parte da população –, as policiais militares designadas para trabalhar nos batalhões de trânsito sofriam com o desgaste físico e com as condições adversas do trabalho realizado: “[...] em pé, durante muitas horas, sob sol forte, com ausência de banheiros adequados, gerando desconforto físico, particularmente nos períodos menstruais, o que facilitava o agravamento dos sintomas de estresse” (BEZERRA; MINAYO; CONSTANTINO, 2013, p. 658).

Nesse sentido, a pesquisa realizada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), intitulada *Mulheres nas Instituições de Segurança Pública*, publicada no ano de 2013, vem reforçar essa condição desfavorável ao identificar, a partir do relato das entrevistadas, que muitas instituições ainda não estão preparadas para receber mulheres,

[...] que as relações de trabalho não são fáceis, que ainda há muito machismo e que são permanentemente desafiadas a mostrar que podem estar naquele lugar apesar de serem mulheres. O despreparo institucional pode ser percebido em diferentes dimensões, incluindo a inexistência de instalações adaptadas para o uso feminino – como alojamentos e banheiros que garantam o respeito à sua privacidade e condições dignas de trabalho [...] (BRASIL, 2013a, p. 32).

Não se tem a pretensão aqui de aprofundar a discussão sobre gênero na segurança pública, entretanto, é consensual que a presença feminina nas corporações altera a sua dinâmica. Mesmo, assim, poucos estudos têm se debruçado à análise da atuação da mulher no

interior dessas instituições, não tendo, portanto, a mesma visibilidade que a presença masculina tem nas diferentes produções científicas.

O que fica explícito a partir desses elementos é a necessidade de as instituições de segurança pública do país, não apenas a Polícia Militar, desenvolver políticas com metodologia participativa (BEZERRA; MINAYO; CONSTANTINO, 2013), que privilegiem a formulação, planejamento e implementação das ações de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, consideradas as questões de gênero, possibilitando aos profissionais – não exclusivamente à mulher – participarem da tomada de decisões, podendo, até mesmo, influenciar na definição dos temas de interesse.

No que tange às questões regionais, a Secretaria de Estado da Segurança Pública do Rio Grande do Sul tem buscado realizar os atendimentos psicológicos no interior com a mesma qualidade que são realizados na capital, além de desenvolver atividades laborativas com servidores, respeitando gêneros e peculiaridades físicas, conforme demonstrado no relato a seguir:

<b>SSP/RS</b>	<i>[...] Regional: Assim como os funcionários de Porto Alegre e Grande Porto Alegre tem melhor acesso ao atendimento psicológico oferecido pelo NABS, esse tem outro núcleo no interior do estado, quase na fronteira para que os funcionários de lá [também] tenham acesso [...] Atividades Laborativas: São realizadas por um formando em Ed. Física (Supervisionado) que vai a todos os Setores da SSP para realizar atividades laborais com os servidores, respeitando gêneros e peculiaridades físicas; [também] dá orientação a atividades físicas e nutricionais em hora adicional (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).</i>
---------------	---

A Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal, por sua vez, destaca a realização de cursos específicos e pesquisas para identificar as dificuldades das polícias no atendimento e abordagem de grupos vulneráveis<sup>19</sup>, expresso no seguinte relato:

---

<sup>19</sup> Aqui merece esclarecer que este estudo não apresentará uma abordagem crítica do termo “grupos vulneráveis”, considerando as contradições de classe existentes no interior da sociedade capitalista. Será apropriado apenas no sentido de designar aquelas minorias que têm a participação, o acesso ou oportunidades diferenciadas em relação a bens e serviços disponibilizados à maioria da população, conforme visibilizada no PRONASCI, que previa a formação de profissionais (policiais, bombeiros, agentes penitenciários e guardas municipais) para que, em suas atividades cotidianas, pudessem tratar de forma adequada e digna esses grupos.



SSP/DF

*Inserção da natureza violência contra mulher nos atendimentos 190. Cursos referentes às questões de gênero, raça, etnia. Pesquisa nas áreas críticas/vulneráveis no DF, relacionada a dificuldades da Polícia Civil e militares no atendimento e abordagem de grupos vulneráveis (DISTRITO FEDERAL, SECRETARIA, 2016).*

Para a atuação junto a esses grupos, no ano de 2010, a SENASP lançou a Cartilha *Atuação do policial na proteção dos direitos humanos de pessoas em situação de vulnerabilidade*, elaborada com a participação de policiais militares de diversos estados e do Distrito Federal. Em 2013, foi realizado o lançamento da 2ª edição dessa Cartilha, na condição de importante instrumento de caráter preventivo, contendo diretrizes para abordagem e encaminhamentos de mulheres, crianças, adolescentes, idosos, pessoas com deficiência, pessoas em situação de rua, gays, lésbicas, travestis e transexuais, pessoas vítimas de abuso de poder e, ainda, usuários e dependentes de drogas, em uma perspectiva de garantia dos direitos humanos. Em seu escopo, a Cartilha adverte que

Numa situação de abordagem, o profissional de segurança pública, para que possa cumprir plenamente seu papel de promotor de direitos, tem o dever de agir de forma não discriminatória. Para isso, é fundamental uma atitude crítica, frente à sua própria prática e a de seus companheiros, no sentido de prevenir e evitar comportamentos discriminatórios, várias vezes adotados de maneira inconsciente. Um primeiro passo fundamental é reconhecer as diferenças existentes entre as pessoas, evitando classificar ou hierarquizar essas diferenças entre “melhor e pior” ou “bom e mau”, por exemplo. É preciso reconhecer e compreender a diversidade social, a fim de refletir sobre o que ela implica na relação do agente de segurança pública com o cidadão (BRASIL, CARTILHA ..., 2013b, p. 16).

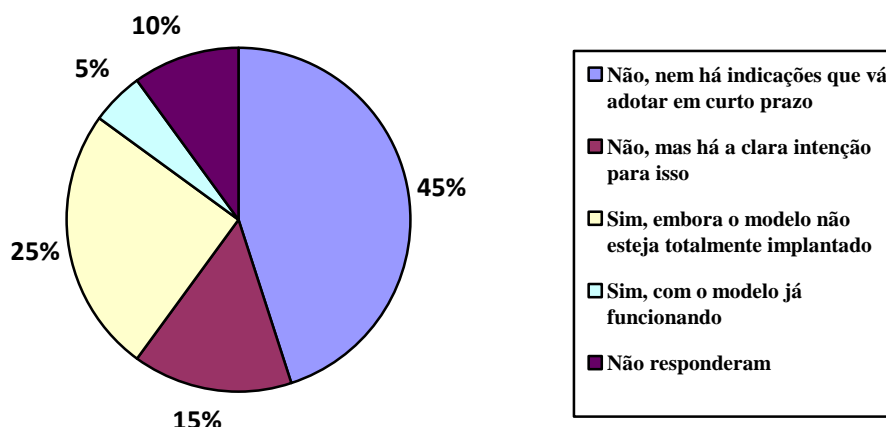
Partindo desses elementos, a abordagem e o encaminhamento de pessoas em situação de vulnerabilidade precisam considerar o reconhecimento de suas peculiaridades, sendo necessário questionar sempre qual o melhor procedimento a adotar, como, por exemplo: Quais procedimentos a serem utilizados na abordagem de um adolescente que cometeu um ato infracional? Como abordar uma pessoa cadeirante ou com deficiência auditiva? Como nomear uma travesti e quem faz a busca pessoal nela? Essas e outras questões, embora pareçam irrelevantes, merecem ser debatidas e levadas em consideração no processo de formação e na conduta cotidiana dos servidores da segurança pública.

Para finalizar, foi questionado sobre a adoção do modelo de gestão por competências como elemento orientador da gestão de pessoas. Em nove (45%) instituições pesquisadas, o modelo não foi adotado, nem há indicações de que será em curto prazo; em outras três (15%) ainda “não”, mas há a clara intenção para isso. Cinco (25%) instituições disseram “sim”,

embora o modelo ainda não esteja totalmente implantado; em uma instituição (5%), o modelo já está funcionando e, outras duas (10%), não responderam, como pode ser visualizado no gráfico (9) a seguir:

GRÁFICO 9

### Adoção do Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Elaboração própria (2016).

Dentre as instituições que responderam que não foi adotado o modelo de gestão por competências, verifica-se que, de modo geral, esse é considerado importante para gestão de pessoas e eficiente para a administração pública. Todavia, algumas instituições podem encontrar restrições devido às suas próprias regras, conforme pode ser visto no seguinte relato:

**BM/RS**

*Tenho a convicção que é um modelo eficiente para administração pública como um todo, porém na administração militar em algumas situações pode entrar em conflito com regras hierárquicas e de disciplina da instituição (RIO GRANDE DO SUL, BRIGADA..., 2016).*

Outros respondentes, porém, relatam que esse modelo não é tão simples de ser implementado, havendo inclusive a necessidade de realização de estudos e capacitações na instituição. Enquanto para outra instituição, tal implantação requer uma mudança profunda de cultura, sobretudo, no serviço público, tendo em vista que essa é uma prática ainda recente:

**SESP/RS**

*Minha opinião é que não é tão simples implementá-la e para isso tem que ter um grande estudo e capacitações na Instituição antes (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).*

**PC/ES**

*[...] Em se tratando do serviço público, a implantação deste tipo de gestão requer uma mudança profunda de cultura [...] (ESPÍRITO SANTO, POLÍCIA CIVIL..., 2016)*

Para outras duas instituições, o modelo de gestão por competências é importante para a sobrevivência da própria instituição, servindo de instrumento para uma gestão mais qualificada, conforme trechos de relatos apresentados a seguir:

**PM/ES**

*Muito importante para sobrevivência da organização. Nesse sentido, duas vertentes são trabalhadas ao encontro do modelo, a saber: Planejamento Estratégico Organizacional e Treinamento. A variável desempenho sequer existe indicativos de sua implementação por exemplo (ESPÍRITO SANTO, POLÍCIA MILITAR..., 2016).*

**SSP/DF**

*O modelo serve de instrumento para gestão mais qualificada baseada no desempenho e mapeamento das competências (DISTRITO FEDERAL, SECRETARIA..., 2016).*

Dentre as instituições pesquisadas, cinco (25%) referiram que o modelo de gestão por competências já foi adotado, embora não esteja totalmente implantado. Apenas o Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo referiu que o modelo de gestão por competências já está funcionando:

**CBM/SP**

*O modelo de gestão por competências maximiza a utilização do profissional na execução de tarefa cujo grau de especificidade e treinamento é muito importante para o desenvolvimento de suas atividades (SÃO PAULO, CORPO..., 2016).*

Quanto às instituições que responderam que já foi adotado, mas ainda não totalmente implantado, três respondentes expressaram suas opiniões, uma delas apresentando o contexto dessa experiência, alegando ser positiva para perceber as especificidades dos cargos:

**SESP/MT**

*O projeto piloto de Gestão por Competências realizado na SESP, por meio do mapeamento do perfil e descrição de dez cargos de entrada da Segurança e outras funções permitiu perceber o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a cada cargo. Esse trabalho tem sido utilizado na fase de avaliação psicológica de vários concursos desde 2012, além disso, espera-se que o Estado desenvolva ferramentas para avaliação por competências desses profissionais e identifique as suas necessidades de desenvolvimento (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).*

Outra, porém, relata que a implantação da gestão por competências pressupõe qualificação. E a terceira percebe dificuldades na implantação na estrutura do serviço público, que pode vir a ser um limitador, conforme trechos que seguem:

PJC/MT	<i>Positivo desde que tenha qualificação para implanta-lo (MATO GROSSO, POLÍCIA JUDICIÁRIA..., 2016).</i>
CBM/ES	<i>Existe uma dificuldade de implantação na estrutura do serviço público, e de forma especial na militar, pois estamos presos a uma disposição de cargos e funções sem uma área de manobra para o gestor (ESPÍRITO SANTO, CORPO..., 2016).</i>

Este estudo também questionou – às instituições que responderam afirmativamente quanto à implantação do modelo de gestão por competência – em qual ano esse modelo foi implantado. Dos seis respondentes, um não soube informar, enquanto os demais referiram aos anos de 2010, 2011, 2012, 2015 e 2016, o que comprova a sua recente implantação nas instituições de segurança pública.

Ao término dos questionamentos em torno da gestão por competências, pode-se observar nas respostas apresentadas que não é consensual a compreensão do termo competências para essas instituições. Como apontado por Carvalho e colaboradores (2009), o setor público conta com uma diversidade de ocupações, o que pode gerar diferentes formas de apreensão do termo competências e, como resultado, diferentes formas de implementação da gestão por competências. Estudos realizados por Kerr (2006) apontam que a gestão por competências requer um olhar dedicado a fatores qualitativos no âmbito da gestão de pessoas, de modo a contribuir para o desenvolvimento de profissionais e de competências *na* e *sobre* a organização.

Cabe esclarecer que no âmbito do serviço público, a introdução do modelo de gestão por competências tem como um dos principais momentos, a discussão fomentada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), denominada de *Gestão por Competências em Organizações de Governo*, sobretudo entre os meses de novembro de 2004 a março de 2005. Pires *et al.* (2005) esclarece que nesse período de discussão, especialistas analisaram e debateram novas ideias e a gestão de pessoas em órgãos públicos, bem como apresentaram suas experiências e os desafios de sua implementação.

Dentre as dificuldades apresentadas por esses autores foram identificados: **a)** entraves de ordem legal em relação à prática de contratação meio de concursos públicos; **b)** inexistência de instrumentos metodológicos destinados à identificação de competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores; **c)** sistema de progressão

funcional apoiado exclusivamente em critérios de tempo de serviço e não em avaliações de competência e desempenho; **d)** sistemas de remuneração que não permite reconhecimento virtuoso.

Esses mesmos autores – Pires e colaboradores (2005) – relatam que dentre as competências importantes para a atuação no setor público estão o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados.

Carbone e colaboradores (2005) esclarecem que a gestão por competências pressupõe reunir esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências humanas e organizacionais necessárias à consecução dos objetivos propostos para os diferentes níveis da organização, atribuindo centralidade às pessoas que dela participam. E mediante ao desenvolvimento dessas competências, os indivíduos se tornam capazes de assumir atribuições e responsabilidades mais complexas, conforme descrito por Dutra (2008). Para tanto, as organizações precisam priorizar a adoção de mecanismos de capacitação que abarquem não apenas a formatação de sistemas educacionais, mas que garantam investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, com enfoque no desenvolvimento de competências.

No setor público federal, a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, representou um importante marco para a adoção do modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no âmbito do serviço público federal. Esse Decreto define as diretrizes dessa Política, com destaque especial para a capacitação, enquanto processo permanente e deliberado de aprendizagem, que visa contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Nesse sentido, o Decreto Federal deixa claro que a implantação da gestão por competências pressupõe garantir a capacitação de seus servidores (BRASIL, 2006).

Apresenta ainda como metas a melhoria da **eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão**, além de: promover o **desenvolvimento permanente** do servidor público; **adequar as competências** requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual; divulgar e gerenciar as

ações de **capacitação**; e racionalizar e efetivar os gastos destinados à capacitação (BRASIL, 2006, grifos nossos).

Nesse dispositivo fica evidente que os termos eficiência, eficácia, qualidade e competências passam a ser cada vez mais frequentes na gestão pública, que tem incorporado práticas tradicionalmente vinculadas ao setor privado, para alcançar suas finalidades no tempo presente. Na perspectiva da gestão pública, interessa que o cidadão seja atendido, o que leva à necessidade constante de aprimorar o desempenho institucional, sobretudo, por meio de iniciativas de valorização do servidor para o pleno exercício de suas funções, iniciativas essas capazes de contribuir para superação do desafio na busca pela eficiência.

Entretanto, existe ainda um longo percurso a ser trilhado, uma vez que, segundo Mello *et al.* (2012), a implantação da gestão por competências no setor público demanda tempo e requer persistência nas ações organizacionais cotidianas, por meio da adoção de iniciativas planejadas e espontâneas, com o objetivo de transformar comportamentos em atitudes<sup>20</sup>.

Após esse conjunto de considerações foi concluída a primeira etapa de análise de dados, quando foram reunidas informações coletadas junto a vinte instituições de segurança pública do país, cujo teor permitiu registrar elementos importantes que caracterizam essas instituições no envolver das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas.

No desdobrar dessa etapa inicial ficou evidente um esforço por parte das instituições de segurança pública no sentido de pensar as referidas políticas, considerando as diversas demandas e particularidades que envolvem seus profissionais, sejam econômicos, sociais e/ou ambientais. Embora alguns avanços sejam registrados, percebe-se que todo esse movimento ainda se encontra numa etapa inicial e que requer o seu aprimoramento, desde a fase de

---

<sup>20</sup> Como mencionado no quadro 1 deste estudo – subseção 2.1 –, desde o ano de 2008 uma nova estratégia de gestão de pessoas tem se apresentado no debate contemporâneo, envolvendo teóricos de diversas correntes de pensamento, denominada de gestão sustentável de pessoas enquanto estratégia de sustentabilidade organizacional. Essa proposta integra, segundo Becker, Carbo e Langella (2010), conceitos de responsabilidade social e gestão de produção aliada ao desenvolvimento de recursos humanos. Trata-se de uma nova maneira de pensar a gestão de pessoas, incorporando responsabilidade social e sustentabilidade em um modelo flexível que permite, às organizações, responder rapidamente às mudanças impostas. Mas embora essa abordagem se faça presente nas discussões atuais sobre gestão de pessoas, este estudo não partiu dessa concepção, tendo em vista que o serviço público ainda vivencia uma fase de implantação do modelo de gestão por competência, como pode ser observado nos resultados anteriormente apresentados.

diagnóstico e estudo prévio, até a fase de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação. Tais considerações se evidenciam a partir da análise a seguir, quando será possível identificar alguns aspectos particulares da implementação dessas políticas no âmbito institucional.

### 3.2 APLICAÇÃO DAS POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NA REALIDADE INSTITUCIONAL

Esse eixo de análise tem como objetivo conhecer como se processa a implementação das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas nas instituições de segurança pública estudadas, considerando desde o número de servidores que compõem a equipe técnica responsável por essas políticas, até a autonomia para sua implementação.

De acordo com o estudo realizado por Ferreira e colaboradores (2009, p. 322), o *locus* organizacional dessas atividades nos órgãos públicos se situa “[...] nas unidades administrativas com terminologias diversas (secretaria, diretoria, divisão, coordenação). [...] nitidamente vinculada às áreas de Recursos Humanos (sic), sobretudo, associada aos setores responsáveis por saúde, comportamento organizacional e competências”.

No âmbito deste estudo, dentre as questões aplicadas através do questionário<sup>21</sup>, procurou-se identificar a subordinação hierárquica da unidade responsável pela política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas. Considerando o organograma da instituição, os respondentes dos questionários – oito – delinearam o seguinte cenário:

---

<sup>21</sup> Importante lembrar que o questionário foi enviado, inicialmente, com intuito de estabelecer parâmetros para definição da amostra para as demais etapas da pesquisa. Com relação a essa questão em específico, dentre outras finalidades, os dados coletados serviriam para indicar, nos casos necessários, a quem se reportar para solicitar autorização para realização da presente pesquisa.

TABELA 13

**Subordinação hierárquica da unidade responsável pela política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas**

Valorização Profissional		Qualidade de Vida no Trabalho		Gestão de Pessoas	
17%	Autoridade máxima	17%	Autoridade máxima	50%	Autoridade máxima
50%	1º escalão hierárquico	50%	1º escalão hierárquico	33%	1º escalão hierárquico
	2º escalão hierárquico		2º escalão hierárquico		2º escalão hierárquico
33%	3º escalão hierárquico	33%	3º escalão hierárquico	17%	3º escalão hierárquico
	Nível inferior ao 3º escalão hierárquico		Nível inferior ao 3º escalão hierárquico		Nível inferior ao 3º escalão hierárquico

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Observa-se que entre os respondentes, que 50% – quatro – das unidades responsáveis pelas das políticas de valorização profissional e de qualidade de vida no trabalho (QVT) estão subordinados ao primeiro escalão hierárquico, enquanto 17% à autoridade máxima da instituição e 33% ao terceiro escalão, ou seja, estes estão mais próximos das instâncias de decisão, não precisando se reportar a vários níveis de poder dentro da instituição antes de implementar as políticas, tendo grande chance concentrar mais autonomia e poder decisório em suas mãos. Cabe esclarecer que o registro dos mesmos percentuais de subordinação hierárquica se justifica, em grande parte, devido a uma mesma unidade ser responsável por ambas as políticas:

A unidade de gestão de pessoas, por sua vez, retrata um cenário distinto, com 50% dos respondentes informando que essa unidade está subordinada ao primeiro escalão dentro da organização, 33% subordinadas diretamente à autoridade máxima e apenas 17% dentro do terceiro escalão na instituição, o que pode dificultar a execução e implementação de programas e projetos, bem como a destinação de recursos, visto que 83% estão vinculados diretamente ao primeiro escalão e/ou à autoridade máxima na instituição:

Embora os dados registrados possam indicar a centralização das decisões em torno das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas no primeiro escalão e/ou à autoridade máxima das instituições de segurança pública, de um



modo geral, fica evidente – sobretudo considerando o conjunto de informações anteriormente apresentado – que as unidades responsáveis por essas políticas não funcionam apenas como apoio aos demais setores.

Essas têm assumido uma função estratégica, uma vez que são responsáveis, em grande parte, por desenvolver ações em prol da valorização profissional e da qualidade de vida dos servidores, além de conduzir um novo modo de pensar a gestão de pessoas, apresentando respostas mais eficientes às exigências que se impõe ao cotidiano institucional.

Como mencionado nas seções anteriores, essa função estratégica está atrelada “[...] as mudanças que ocorrem no ‘mundo do trabalho’ [que] produzem impactos nos aparelhos de Estado, colocando na agenda das inovações novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas finalidades, suas estruturas e o seu próprio funcionamento [...]” (FERREIRA *et al.*, 2009, p.320, grifos nosso).

Ferreira e colaboradores (2009), a partir das contribuições de Tuuli e Karisalmi (1999), afirmam que, de acordo com a literatura científica, as mudanças que se operam no conjunto das relações de trabalho integram um processo de *modernização conservadora* que tem repercutido de forma negativa até mesmo nas organizações públicas, com o aumento dos índices de absenteísmo, acidentes, doenças do trabalho e de licenças-saúde.

Mediante a tais mudanças se inscreve a necessidade de repensar as práticas organizacionais, na tentativa de apresentar respostas eficientes às exigências da nova conjuntura, impondo, aos gestores, a exigência de um “novo fazer” a partir da reestruturação do “pensar” e do “saber” que guiam a sua atuação. Gradativamente, “[...] o bem-estar dos servidores públicos, a satisfação do usuário-cidadão, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelos órgãos governamentais constituem desafios inerentes às práticas de gestão, voltadas para a promoção da QVT” (FERREIRA *et al.*, 2009, p.320).

Nesse sentido, a unidade responsável pelas políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas precisa atuar de forma “[...] transversal a toda estrutura organizacional e conduzida com base em uma sinergia organizacional que implique efetivamente no compromisso de dirigentes e gestores,

cooperação interdisciplinar de todos especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais e sindicais” (FERREIRA *et al.*, 2009, p.326).

Sendo assim, as atividades desenvolvidas pela unidade responsável por essas políticas não devem se situar, exclusivamente, no espaço administrativo, reforçando uma abordagem reducionista da temática, envolvendo quase que exclusivamente profissionais que atuam nas áreas de saúde, administração e comportamento organizacional.

Embora tenham um papel importante no desenvolvimento dessas políticas, a atuação exclusiva desses profissionais pode comprometer uma abordagem mais ampla, reforçando uma cultura organizacional em que tais atividades se apresentam como tarefas de especialistas, o que tende a produzir impactos negativos à gestão, mediante o não envolvimento efetivo de outros atores e setores da organização.

Considerando tais condições, o gestor precisa reunir habilidades mais complexas, superando a gestão voltada apenas para garantir a qualidade, a produção, a comunicação e as estratégias de negócios. É preciso entender também as pessoas e o significado do trabalho, valorizar as pessoas no trabalho, a dimensão da condição humana, a capacitação e a qualidade de vida, a motivação e o comprometimento, além de entender as pessoas, o significado do trabalho e as novas tecnologias que se apresentam no contexto atual (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Limongi-França (2003), na obra intitulada *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, destaca a importância de o gestor estar imbuído do que chama de “novas competências gerenciais” e que, dentre outras habilidades, sejam capazes de desenvolver estratégias relacionadas à melhoria das condições de trabalho, à saúde física e psicológica dos trabalhadores e à responsabilidade social.

A autora faz menção a representação de uma nova “competência gerencial”, caracterizada por um “tripé conceitual” que incorpora as mudanças conceituais, o conhecimento, as técnicas, as habilidades e estratégias ou atitudes, as ideias inovadoras, as novas formas de administrar, que permitam estabelecer interfaces, diálogos com ambientes globalizados e “integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho”.

Tais exigências também se colocam no âmbito das instituições de segurança pública, sobretudo, mediante as condições adversas que grande parte de seus profissionais está submetida, exercendo suas atividades em condições de descrédito, periculosidade, estresse, dentre outros fatores que acabam por interferir, não apenas no desempenho do seu trabalho, mas também em sua vida pessoal.

Certamente, lidar com essa multiplicidade de fatores, exige dos gestores, além de um processo constante de formação, integrado aos avanços tecnológicos e modernização das organizações de trabalho – conforme sugerido por Limongi-França (2003) –, contar com o apoio e envolvimento interdisciplinar de todos especialistas que compõem sua equipe técnica, num movimento capaz de potencializar as ações, alçando-as à condição prioritária e essencial no interior da estrutura organizacional.

Diante da importância da atuação desses atores junto às políticas institucionais de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, no âmbito desta pesquisa, foi indagado sobre o número de servidores que compõem a equipe técnica da unidade responsável por essas políticas. Como resultado, chegou-se aos seguintes números (tabela 14):

TABELA 14

**Servidores que compõem a equipe responsável pela política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas**

NÚMERO DE SERVIDORES	FREQUÊNCIA
Nenhum	01
De 01 a 10	07
De 11 a 20	02
De 21 a 50	06
De 51 a 100	01
Acima de 200	02
Não informou	01
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Fonte: Elaboração própria (2016).

A partir dos dados apresentados na tabela anterior é possível verificar que sete (35%) instituições respondentes tem até 10 servidores, outras seis (30%) entre 21 e 50; duas (10%) entre 11 e 20 profissionais, enquanto uma (5%) tem entre 51 e 100 servidores e outras duas (10%) tem equipe técnica composta por mais de 200 profissionais. Apenas uma (5%) informou não contar com nenhum servidor na equipe e outra (5%), não respondeu a referida questão.

Fica evidente nesses dados que a variação no número de profissionais que atuam nas unidades responsáveis pelas políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, em grande parte, está relacionada com o porte e a missão da instituição, sendo registrado maior número de servidores junto às Corporações da Polícia Militar.

Na etapa seguinte, foi identificado o número de atendimentos realizados no ano de 2015. É importante destacar que a intenção foi coletar os dados separadamente, ou seja, os números de atendimentos específicos da política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas.

Todavia, nem todas as instituições possuem esses dados sistematizados dessa forma. Dentre os respondentes, a tabela a seguir (15) apresenta um quadro geral dos dados, cuja diversidade numérica decorre também das especificidades de cada instituição:

TABELA 15

**Número de atendimentos realizados de valorização profissional, QVT e gestão de pessoas**

Instituições	Valorização Profissional	QVT	Gestão de Pessoas
Polícia Civil do Estado de Roraima – PC/RR	10%	20%	40%
Secretaria de Estado da Segurança Pública de Alagoas – SSP/AL	221	1.400	( <sup>22</sup> )
Polícia Civil do Estado do Ceará – PC/CE	1.220	2.715	950
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBM/DF <sup>23</sup>	5.100	-	-
Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso – SESP/MT <sup>24</sup>	5.752	7.638	214
Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso – PJC/MT	1.007	329	168
Polícia Militar do Estado de Mato Grosso – PM/MT <sup>25</sup>	3.000 <sup>26</sup>	-	-
Guarda Municipal de Várzea Grande – GM/VG	0	0	1.000 <sup>27</sup>
Polícia Civil do Estado do Espírito Santo – PC/ ES	0	1740	0
Polícia Militar do Estado do Espírito Santo – PM/ES	60.469	38.939	1.156
Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo – CBM/SP	2.400	250	8.604
Secretaria de Estado da Segurança Pública do Rio Grande do Sul – SSP/RS	430	370	485
Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul – PC/RS	0	3.030	0
Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul – BM/RS <sup>28</sup>	1.257	-	-
Polícia Civil do Estado de Santa Catarina – PC/ SC	0	150	0

Fonte: Elaboração própria (2016).

<sup>22</sup> Segundo o respondente, não são realizados atendimentos em gestão de pessoas.

<sup>23</sup> Dados indisponíveis separadamente.

<sup>24</sup> Considerando os diferentes setores da mesma Secretaria, os dados foram somados. Outra particularidade é que na Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas é responsável por desenvolver ações destinadas aos servidores da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar, da Perícia Oficial e Identificação Técnica (POLITEC), da Polícia Judiciária Civil e da própria Secretaria, incluindo as unidades desconcentradas (SESP/MT, 2016).

<sup>25</sup> Dados indisponíveis separadamente.

<sup>26</sup> Número aproximado.

<sup>27</sup> Número aproximado.

<sup>28</sup> Dados indisponíveis separadamente.

Quanto às informações anteriormente indicadas, não foi possível avaliar se os atendimentos realizados correspondem ao número, de fato, de servidores atendidos, visto que um mesmo profissional pode ter demandado o serviço mais de uma vez ao longo do período. Do mesmo modo, os dados coletados não permitiram avaliar a qualidade dos atendimentos realizados, uma vez que informações precisas de adequação e qualidade demandam um estudo específico.

Para exemplificar os atendimentos realizados, a tabela a seguir (12) retrata os números de atendimentos em ações de valorização profissional, informados pela Polícia Militar do Estado do Espírito Santo<sup>29</sup>:

TABELA 16

**Número de policiais capacitados em ações de valorização profissional pela Polícia Militar do Estado do Espírito Santo no ano de 2015**

PM/ES	Diretoria de Direitos Humanos e Polícia Comunitária (DDHPC)		Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa (DEIP)
	PROERD	<i>Crack é possível vencer</i>	
Número de policiais capacitados	52.822	44	7.603 CPS

Fonte: PM/ES (2016).

Quanto à qualidade de vida no trabalho (QVT), os registros da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo apontam que foram realizados os seguintes atendimentos:

TABELA 17

**Número de policiais atendidos em ações de qualidade de vida no trabalho pela Polícia Militar do Estado do Espírito Santo no ano de 2015**

PM/ES	Diretoria de Saúde (DS)	Estado Maior Geral (EMG)	Regimento de Polícia Montada da Polícia Militar (RPMont)
Número de policiais capacitados	29.040 <sup>30</sup>	9.879 <sup>31</sup>	20 <sup>32</sup>

Fonte: PM/ES (2016).

<sup>29</sup> A escolha desta instituição para exemplificar o número de atendimentos, decorre de o fato da mesma ter apresentado o maior número de atendimentos (100.564), no computo geral apresentado na Tabela 6. Algumas das ações desenvolvidas por outras instituições podem ser visualizadas mais adiante.

<sup>30</sup> Campanhas odontológicas, vacinação e preventivas em geral.

<sup>31</sup> Treinamento Físico Militar (TFM).

<sup>32</sup> Programa de Equoterapia.

Ainda de acordo com dados da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, foram realizados, no ano de 2015, 1.156 atendimentos na área de gestão de pessoas:

TABELA 18

**Número de policiais atendidos em ações de gestão de pessoas pela Polícia Militar do Estado do Espírito Santo no ano de 2015**

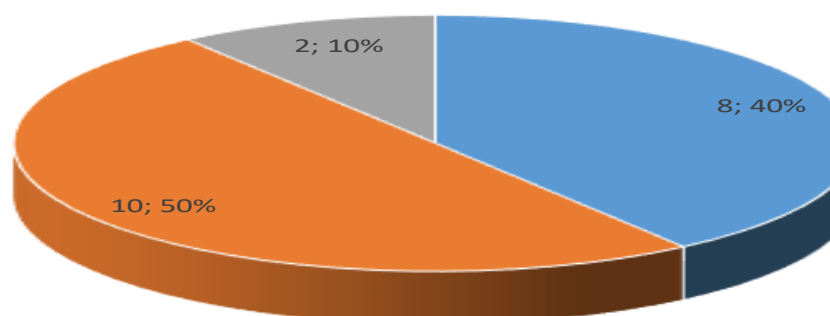
PM/ES	Diretoria de Recursos Humanos (DRH)		
	Transferência de Unidade	Indenizações em Acidentes de Trabalho	Premiação como Destaque Operacional
Número de policiais capacitados	932	168	56

Fonte: PM/ES (2016).

Embora diversas ações já sejam realizadas pelas instituições, este estudo procurou informações sobre a existência de uma política formal de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas, sendo as respostas, sintetizadas no seguinte gráfico (10):

GRÁFICO 10

**Existência de política formal de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas**



Fonte: Elaboração própria (2016).

Conforme dados apresentados no gráfico (10), dez instituições participantes (50%) responderam não contar com uma política formal de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas na instituição. No entanto, dentre essas, uma informou que mesmo não existindo uma política formal, há um entendimento comum,

compartilhado entre os gestores. Outra, também esclareceu que mesmo não existindo uma política formal, ações relativas a essa temática são parcialmente aplicadas, com algumas ações sendo realizadas, conforme expresso no registro a seguir.

<b>PC/RS</b>	<i>Não existe, no presente momento, política formal, porém existe, como referido, uma Divisão de Saúde criada no ano de 2014, onde alguns projetos estão [em] desenvolvimento, visando contemplar os eixos apontados (RIO GRANDE DO SUL, POLÍCIA..., 2016).</i>
--------------	---

Duas instituições não responderam, enquanto outras oito (40%) afirmaram que a instituição conta com uma política formal, como pode ser observado em alguns relatos:

<b>CBM/ES</b>	<i>Sim. A Instituição possui uma normativa, a Portaria Nº 20-S, de 09 de março de 2016 que aprova o Quadro de Detalhamento Interno (QDI) do CBMES, delega competências administrativas, atribui encargos, e dá outras providências, como sendo especificamente sobre essa temática o prescrito no art. 7º que visa delegar competência ao Diretor de Gestão de Pessoas para as atribuições relativas a ensino e instrução; e os assuntos relativos a legislação e publicações, sendo assim um parâmetro e um suporte legal para o desenvolvimento de ações dentro de uma política formal de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas (ESPÍRITO SANTO, CORPO..., 2016).</i>
<b>SESP/MT</b>	<i>Em 2016, foi publicado do Manual de Saúde e Segurança no Trabalho para os servidores do Poder Executivo do Estado de MT. Desde então, o registro de notificação de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho passou a ser obrigatório pelos órgãos. Desde o ano de 2008 a Gerência de Aplicação, Desenvolvimento, Saúde e Segurança (anteriormente com outro nome) realiza ações de valorização, qualidade de vida, saúde e Segurança no Trabalho (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>SSP/RS</b>	<i>Sim, é o NABS. Nesse sentido, celebrou-se entre os Governos Federais e Estaduais, o Convênio SENASP/MJ [...], objetivando a implementação do Núcleo de Atenção Biopsicossocial – NABS, no Rio Grande do Sul, sendo este distribuído em duas sedes, ficando lotada uma na cidade de Porto Alegre e outra em Sant’Ana do Livramento, que atuará em políticas de Gestão de Pessoas, visando entre outras a saúde física e psíquica que possam reduzir a vulnerabilidade dos servidores em desenvolver essas doenças no exercício da suas funções. Estabelecendo ações de Valorização Profissional e Qualidade de Vida. (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>CBM/SP</b>	<i>Sistema de gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo contempla o inter-relacionamento das diversas ações insertas em sua estrutura gerencial, suportadas sempre pelos princípios magnos que regem a administração pública e pelos que parametrizam a base tripartite de seu suporte doutrinário: gestão pela qualidade, polícia comunitária e direitos humanos (SÃO PAULO, CORPO..., 2016).</i>



O conjunto de informações reunidas até aqui conduz a um processo de reflexão sobre a importância da avaliação e do monitoramento com regularidade, no que diz respeito às ações desenvolvidas, a fim não apenas de verificar se foram implementadas tal como foram desenhadas em sua formulação inicial, mas também, mensurar os resultados alcançados, identificar possíveis obstáculos, desafios e possibilidades, além de corrigir metas futuras com base nos resultados obtidos, orientando os gestores na tomada de decisões e apontando a necessidade de aprimoramento, correção ou, até mesmo, a descontinuidade das ações.

Inclusive, tal exigência vem sendo reforçada em diversas literaturas consultadas, tanto as produzidas no âmbito nacional quanto internacional, quando se coloca como objetivo a necessidade de se aprimorar as iniciativas desenvolvidas, a partir de um diagnóstico mais abrangente, da definição de uma abordagem metodológica clara, sistemática e adequada à realidade institucional, como também da definição de metas e resultados que contemplem para além do desempenho e da produtividade dos servidores.

Enfim, trata-se de uma discussão que requer um aprofundamento detalhado voltado a “[...] estimular e consolidar uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, dando visibilidade para práticas bem-sucedidas” (FERREIRA *et al.*, 2009, p. 326).

Nesse sentido, o presente estudo procura, a partir da próxima subseção, dar visibilidade a algumas iniciativas consideradas “boas práticas” pelas instituições de segurança de pública do país, apresentando algumas considerações que possam contribuir para o seu aprimoramento e possível aplicabilidade em outras unidades da federação.

### 3.3 ENTRE EXPERIÊNCIAS E OPINIÕES: LEVANTAMENTO DE “BOAS PRÁTICAS” NAS INSTITUIÇÕES

Esse eixo tem como intencionalidade apresentar, a partir das respostas obtidas nos instrumentos de coleta de dados, as ações desenvolvidas, consideradas como “boas práticas”

pelos diferentes instituições participantes da pesquisa. Sem a intenção de realizar qualquer tipo de avaliação<sup>33</sup>, o que se pretende é anunciar a ocorrência de atividades ou ações denominadas pelos próprios participantes como “boas práticas”<sup>34</sup> e que, possivelmente, possam subsidiar as instituições de segurança pública no delineamento de políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas.

Antes, porém, cabe esclarecer que, teoricamente, o termo “boas práticas” passa por um processo de evolução metodológica e de abordagem, como assinalado por Padilla e Portugal (2007). De acordo com esses autores, a primeira alteração se deu em nível da denominação, que passou de melhores práticas (*best practice*) para “boas práticas” (*good practice*), devido à ideia incorreta de hierarquia, que distinguia a noção superlativa de “melhor”.

O adjetivo “boa”, em si, apresenta duas vantagens: por um lado admite a existência de uma diversidade de formas e modelos de ação, de fazer bem as coisas e, por outro, sugere que a construção do modelo de ação se realiza de baixo para cima, sendo assim, mais democrático e participativo. Isso tem se constituído numa nova reflexão sobre o termo “boas práticas”, que assinala a relevância da forma como uma prática é concebida e percebida (PADILLA *et al*, 2012).

Nesse sentido, o presente estudo parte do entendimento que “boas práticas” estão relacionadas às experiências individuais ou institucionais vivenciadas no cotidiano, para as quais são atribuídos significados que os fundamentam, via de regra, sob normas e direitos (BEZERRA *et al*, 2016).

Ao apresentar as ações consideradas como “boas práticas”, pretende-se identificar modelos desejáveis de ação a seguir e/ou replicar, observando as especificidades e os contextos de cada instituição e localidade. Todavia, essa discussão deve, necessariamente, ser examinada em termos conceituais, teóricos e práticos, já que a sua repetida utilização, enquanto paradigma recomendado pode acarretar uma desacreditação do próprio recurso, bem como uma aceitação acrítica da sua potencialidade (BEZERRA *et al*, 2016).

---

<sup>33</sup> Além de não ser objeto deste estudo, um olhar mais apurado sobre essas ações, com intuito de avalia-las, demandaria um estudo específico e com maior prazo para realização.

<sup>34</sup> Importante destacar que as ações consideradas “boas práticas” foram delineadas em quadros apresentados a seguir, construídos respeitando as respostas dos sujeitos participantes da pesquisa conforme cada item – valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas. Ainda que as ações se refiram a outra área, serão mantidas de acordo com o entendimento do respondente.

Inicialmente, o quadro (3) – a seguir – identifica ações denominadas de “boas práticas” na área de valorização profissional, realizadas em nove unidades da federação. Dentre as respostas mais frequentes estão os cursos de capacitação e aperfeiçoamento, concessão de medalhas e elogios, emissão de Portarias.

A Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, por sua vez, também informa que são realizadas concessões de dispensa do serviço por até sete dias por ano, sem prejuízo remuneratório, àqueles que se destacam em suas atividades.

### QUADRO 3

#### “Boas práticas” em valorização profissional apontadas pelas instituições

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
ALAGOAS	<b>SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA – SSP/AL</b> - Cursos de pós-graduação; - Cursos de capacitação em diversas áreas e seminários.
CEARÁ	<b>POLÍCIA CIVIL – PC/CE</b> - Promoções profissionais; - Cursos de aperfeiçoamentos.
DISTRITO FEDERAL	<b>SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA PAZ SOCIAL – SSP/DF</b> - Acompanhamento e execução de convênios; - Elaboração de ações e projetos de incentivos voltados para a melhoria das condições de trabalho, saúde e qualidade de vida.
ESPÍRITO SANTO	<b>CORPO DE BOMBEIROS MILITAR – CBM/ES</b> - Incentivo à pesquisa e boas práticas; - Padronização/parametrização de dispensa recompensa; - Estreitamento de relação interpessoal entre servidores, inclusive os da reserva.
	<b>POLÍCIA MILITAR – PM/ES</b> - Capacitações para os profissionais em geral e em áreas heterogêneas do saber; - Capacitações no PROERD; - Programa de atendimento aos policiais militares em vias de aposentadoria - Programa de treinamento físico militar regular.

Fonte: Elaboração própria (2016).

QUADRO 3

**“Boas práticas” em valorização profissional apontadas pelas instituições (continuação)**

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
<p><b>MATO GROSSO</b></p>	<p><b>SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA – SESP/MT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicação de Manual de Saúde e Segurança no Trabalho para os servidores do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso<sup>35</sup>;</li> <li>- Comissão de avaliação dos Afastamentos para Tratamento de Saúde;</li> <li>- Comissão de Avaliação Psicológica;</li> <li>- Programa de Capacitação Profissional: III Encontro de Gestão da Ética Pública &amp; Saúde e Segurança no Trabalho;</li> <li>- Palestra “A Arte da Guerra”;</li> <li>- Curso Boas Práticas e Convivência no Trabalho;</li> <li>- Curso Técnicas de Oratória;</li> <li>- Curso Estratégia Nacional de Combate à Corrupção;</li> <li>- Treinamento em Estresse Pós-traumático;</li> <li>- Cursos ofertados pela Escola de Governo;</li> <li>- Reunião do Conselho de Superiores.</li> </ul> <p><b>POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL – PJC/MT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palestras;</li> <li>- Programa de Educação para Aposentadoria (PEA);</li> <li>- Entrega de Medalhas por tempo de serviço e mérito de trabalho;</li> <li>- Entrega de bótons a servidores públicos;</li> <li>- Plano de cargos e carreiras de policiais civis.</li> </ul>
<p><b>RIO GRANDE DO SUL</b></p>	<p><b>SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA – SSP/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A instituição do Núcleo de Atenção Biopsicossocial (NABS).</li> </ul> <p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emissão de Portarias de Louvor e promoções na carreira sistematicamente;</li> <li>- Abordagem do tema valorização profissional em nível de formação na Academia de Polícia (Disciplina Comportamento Humano, Social e Ocupacional).</li> </ul> <p><b>BRIGADA MILITAR – BM/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concessão de medalhas a policiais e servidores civis que se destacam em suas atividades;</li> <li>- Concessão de dispensa do serviço por até sete dias por ano, sem prejuízo remuneratório, àqueles que se destacam em suas atividades.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2016).

<sup>35</sup> A Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso (SESP/MT, 2016) destaca a publicação do Manual de Saúde e Segurança no Trabalho para os servidores do Poder Executivo do Estado, tornando obrigatório o registro de notificação de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.

### QUADRO 3

#### “Boas práticas” em valorização profissional apontadas pelas instituições (continuação)

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
<b>RORAIMA</b>	<b>POLÍCIA CIVIL – PC/RR</b> - Promoção profissional.
<b>SANTA CATARINA</b>	<b>POLÍCIA CIVIL – PC/SC</b> - Cursos de aperfeiçoamento no âmbito da Academia de Polícia.
<b>SÃO PAULO</b>	<b>CORPO DE BOMBEIROS MILITAR – CBM/SP</b> - Láureas de mérito pessoal; - Concessão de medalhas; - Premiação com viagens ao exterior oferecidas pela Fundação Conrado Wessel para realização de cursos de atualização e intercâmbios; - Licença-prêmio; - Elogios; - Cancelamentos de punição.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Analisando as informações anteriormente apresentadas como “boas práticas” pelos participantes da pesquisa, há que mencionar que os cursos ofertados não se destinam apenas à atuação profissional, a exemplo dos cursos do PROERD e do Curso Estratégia Nacional de Combate à Corrupção, mas também contribuem para a formação pessoal, como os cursos de pós-graduação e oratória.

Merece destaque ainda, as licenças prêmios, licenças por destaque em seu trabalho, além de outras, identificadas como “boas práticas”, como também ações e projetos de incentivos voltados à melhoria das condições de trabalho, saúde e qualidade de vida dos servidores, inclusive, o estreitamento das suas relações interpessoais, como no caso dos já aposentados.

No que diz respeito às ações na área de gestão de pessoas, as respostas obtidas resultaram no seguinte detalhamento:

QUADRO 4

**“Boas práticas” em gestão de pessoas apontadas pelas instituições**

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
<p><b>CEARÁ</b></p>	<p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/CE</b>                      - Lotação de pessoal;                      - Aquisição de modernos equipamentos de trabalho.</p>
<p><b>DISTRITO FEDERAL</b></p>	<p><b>SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA PAZ SOCIAL – SSP/DF</b>                      - Articulação com áreas de gestão de pessoas das instituições de segurança<sup>36</sup>.</p>
<p><b>ESPÍRITO SANTO</b></p>	<p><b>CORPO DE BOMBEIROS MILITAR – CBM/ES</b>                      - Reorganização da Diretoria de Recursos Humanos e do Serviço de Atenção Psicossocial;                      - Critérios e valorização de especializações para movimentações;                      - Programas de capacitação e requalificação.</p> <p><b>POLÍCIA MILITAR – PM/ES</b>                      - Equoterapia;                      - Banda de música;                      - Campanhas regulares de promoção à saúde.</p>
<p><b>DISTRITO FEDERAL</b></p>	<p><b>SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA PAZ SOCIAL – SSP/DF</b>                      - Articulação com áreas de gestão de pessoas das instituições de segurança<sup>37</sup>.</p>

Fonte: Elaboração própria (2016).

<sup>36</sup> Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBM/DF), Polícia Civil do Distrito Federal (PC/DF) e Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF).

<sup>37</sup> Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBM/DF), Polícia Civil do Distrito Federal (PC/DF) e Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF).

QUADRO 4

“Boas práticas” em gestão de pessoas apontadas pelas instituições (continuação)

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
MATO GROSSO	<p><b>SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANCA PUBLICA – SESP/MT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento e realização de ações por meio da Gerência de Saúde e Segurança<sup>38</sup> para os servidores que estão lotados na sede e na POLITEC;</li> <li>- Ações integradas para as “forças”<sup>39</sup>, quando da execução de Convênios Federais;</li> <li>- Comissão de Qualificação Profissional;</li> <li>- Comissão Central de Avaliação Anual de Desempenho;</li> <li>- Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho;</li> <li>- Processo seletivo para o Batalhão de Operações da Polícia Militar;</li> <li>- Programa de Mapeamento e Perfil de competências.</li> </ul>
	<p><b>POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL – PJC/MT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação por meio de diversos cursos oferecidos aos servidores pela Escola de Governo do Estado de Mato Grosso;</li> <li>- Eventos de relacionamento interpessoal;</li> <li>- Atendimentos individuais aos servidores.</li> </ul>
	<p><b>GUARDA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE – GM/VG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lotação de servidor em local com maior afinidade com o trabalho;</li> <li>- Verificação das solicitações dos servidores para preservação de seus direitos;</li> <li>- Levantamento de assiduidade.</li> </ul>
RIO GRANDE DO SUL	<p><b>SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA – SSP/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento estatísticos de ações de modo a delimitar melhores critérios de gestão.</li> </ul>
	<p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem do tema durante a formação policial, dentro da disciplina Gestão Pública e Policial.</li> </ul>
	<p><b>BRIGADA MILITAR – BM/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de qualificação através de cursos institucionais para melhoria do desempenho e ascensão profissional na carreira (frequentemente disponibilizados);</li> <li>- Estabelecimento de convênios, formais ou informais, com instituições de ensino superior que proporcionam a oportunidade de ingresso em cursos de graduação ou, até mesmo, de pós-graduação.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2016).

<sup>38</sup> A Gerência de Saúde e Segurança de Estado de Secretaria de Segurança Pública (SESP/MT) está subordinada a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, que atende e realiza ações, quando da execução de convênios federais.

<sup>39</sup> Forças: Polícia Militar, Polícia Judiciária Civil, Corpo de Bombeiros Militar e Perícia Oficial e Identificação Técnica (POLITEC) (SESP/MT, 2016).

#### QUADRO 4

##### “Boas práticas” em gestão de pessoas apontadas pelas instituições (continuação)

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
<b>RORAIMA</b>	<b>POLÍCIA CIVIL – PC/RR</b> - Capacitação para os servidores.
<b>SANTA CATARINA</b>	<b>POLÍCIA CIVIL – PC/SC</b> - Criação de processos de remoção interna.
<b>SÃO PAULO</b>	<b>CORPO DE BOMBEIROS MILITAR – CBM/SP</b> - Sistemas de saúde e saúde mental; - Movimentações internas com a finalidade de atender o interesse do policial militar; - Concursos internos que visam a ascensão na carreira; - Relação de prioridade de transferência; - Instruções para a movimentação de pessoal, e promoções por merecimento e antiguidade.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Quanto às “boas práticas” em gestão de pessoas a partir das respostas obtidas, destacam-se a participação em capacitações ofertadas aos servidores; ações integradas entre as forças/instituições de segurança; reorganização de setores responsáveis pela gestão de pessoas; oferta de serviço psicossocial; lotação de servidores conforme as habilidades de trabalho, visando melhorar a eficiência, eficácia e efetividade de suas políticas e a qualidade na prestação dos serviços.

As respostas sugerem uma nova fase na gestão de pessoas, mesmo quando em meio a uma série de dificuldades decorrentes da burocracia, da escassez de recursos, da desarticulação entre diferentes setores. Isso se configura num esforço no sentido de contribuir para que os servidores se sintam valorizados, em um contexto de transformações nas relações de trabalho e também, de crescimento exponencial da violência nas suas mais diferentes expressões.

Trata-se, portanto, de um esforço que pode contribuir para materializar a valorização profissional e a qualidade de vida de trabalho (QVT), esta última, segundo Ferreira e Mendes (2003), pode ser proveniente de uma gestão de pessoas eficiente e eficaz, que atua de forma efetiva, com ações que incidem, diretamente, nas relações socioprofissionais de trabalho e dos



trabalhadores. Nesse sentido, o profissional que atua no âmbito da gestão de pessoas pode contribuir para que sejam adotados métodos e técnicas que permitam estimular, manter e desenvolver as competências necessárias à concretização dos objetivos organizacionais, bem como garantir que, nesse processo, seja possível agregar valor ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

De modo complementar, os respondentes apresentaram ações consideradas como “boas práticas” em qualidade de vida no trabalho (QVT), destinadas ao servidor e em alguns casos, também à sua família. São apontadas palestras sobre saúde, finanças, alimentação, programas de treinamento funcional, aulas de Reeducação Postural Global (RPG) e alongamento, avaliação psicológica, gerenciamento do estresse, programas de prevenção ao álcool e outras drogas, acompanhamento de profissionais pré-adaptados ou afastados, reunião de grupos de autoajuda<sup>40</sup>, dentre outros, conforme detalhamento a seguir (quadro 5):

#### QUADRO 5

##### “Boas práticas” em qualidade de vida no trabalho (QVT)

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
ALAGOAS	<p><b>SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA – SSP/AL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminário de Qualidade de Vida;</li> <li>- Dia de Saúde e Segurança do trabalho (palestras, serviços de saúde, oficinas);</li> <li>- Palestras educativas (saúde, segurança no trabalho) nos órgãos (Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros, Perícia Oficial);</li> <li>- Orientações sobre segurança no trabalho junto aos centros de formação da Polícia Militar;</li> <li>- Campanhas de Promoção à Saúde (<i>Outubro Rosa, Novembro Azul</i>);</li> <li>- Curso de Saúde e Segurança no Trabalho.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2016).

<sup>40</sup> Os grupos de apoio “[...] são ferramentas voltadas para dar suporte, visibilidade, orientação e tratamento às demandas pessoais e/ou institucionais existentes. Promove, a partir da escuta direcionada, a elaboração, troca de experiências e contribui para a diminuição do sofrimento frente às dificuldades sentidas no exercício profissional, no contexto familiar ou em outros adoecimentos específicos. Possibilita a identificação entre pessoas, problemas e/ou situações semelhantes. Objetiva que o indivíduo se coloque no lugar do outro para promover soluções inventivas, simbolização e elaboração destas questões” (BRASIL, s/d, p. 79). No entanto, embora a ação coletiva seja importante, é possível que existam servidores que tenham receio de expor as fragilidades, os medos e as frustrações que sentem, especialmente os da segurança pública, que carregam consigo o falso mito do “super” profissional que mantém, em todas as circunstâncias, o controle emocional, físico e cognitivo, conforme já apontado na apresentação desse Relatório. Daí a necessidade dos atendimentos individualizados, conforme também apontados, enquanto “Boas Práticas” em diversas das Instituições participantes da pesquisa.

QUADRO 5

“Boas práticas” em qualidade de vida no trabalho (QVT) (continuação)

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
<b>CEARÁ</b>	<p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/CE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento médico, social, psicológico e fisioterápico</li> <li>- Avaliação nutricional, academia de ginástica com professor de educação física</li> <li>- Reuniões semanais do grupo de auto-ajuda</li> <li>- Palestras</li> <li>- Ação de prevenção ao cansaço físico-estresse</li> <li>- Visitas domiciliares e hospitalares para atendimentos biopsicossociais</li> </ul>
<b>ESPÍRITO SANTO</b>	<p><b>CORPO DE BOMBEIRO MILITAR – CBM/ES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palestras sobre saúde, finanças e alimentação</li> <li>- Programas de treinamento funcional e RPG/alongamento</li> <li>- Programa de preparação para a reserva</li> </ul>
	<p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/ES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto Saúde do Trabalhador: Educação, Vigilância e Promoção</li> <li>- Programa de reflexão para aposentadoria</li> <li>- Projeto de atendimento psicossocial aos policiais civis localizados no interior</li> <li>- Projeto Meu Parto</li> <li>- Projeto Atendimento Psicossocial a Policial Civil Recluso</li> <li>- Atendimento médico-psicossocial individualizado e/ou em grupo</li> </ul>
	<p><b>POLÍCIA MILITAR – PM/ES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Policiais atendidos para pleitos de transferências de unidades;</li> <li>- Promoções ocorridas;</li> <li>- Indenizações em acidentes de serviço;</li> <li>- Premiação aos destaques operacionais.</li> </ul>
<b>MATO GROSSO</b>	<p><b>SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA – SESP/MT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituição da Comissão Integrada de Qualidade de Vida no Trabalho</li> <li>- Programa de Prevenção e Gerenciamento do Estresse, Raiva e do Transtorno do Estresse Pós-Traumático</li> <li>- Programa de acompanhamento e reinserção do servidor no trabalho</li> <li>- Programa de Saúde e Segurança para os Operadores de Segurança Pública</li> <li>- Programa de Mapeamento e Perfil de Competências</li> <li>- Campanhas educativas: Semana da Mulher, <i>Outubro Rosa</i>, <i>Novembro Azul</i></li> <li>- Grupos de Intervenção e Monitoria</li> <li>- Atendimentos psicológico e social</li> <li>- Academia de ginástica</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2016).

QUADRO 5

“Boas práticas” em qualidade de vida no trabalho (QVT) (continuação)

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / ”BOAS PRÁTICAS”
<p><b>MATO GROSSO</b> (continuação)</p>	<p><b>POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL – PJC/MT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arte e Cultura: <i>Revelando talentos da PJC/MT</i>;</li> <li>- Programa de Acompanhamento, Recuperação e Reinserção da Saúde do Servidor no trabalho (LTS);</li> <li>- Coral;</li> <li>- Eventos voltados à saúde do(a) trabalhador(a);</li> <li>- Programa Medida Certa;</li> <li>- Desenvolvimento de programa sobre clima organizacional.</li> </ul>
	<p><b>POLÍCIA MILITAR – PM/MT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações no trato psicossocial e físico;</li> <li>- Projeto “saúde em QAP” desenvolve ações de acompanhamento nutricional, dentre outros, destinado a policiais militares e familiares.</li> </ul>
<p><b>RIO GRANDE DO SUL</b></p>	<p><b>SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA – SSP/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de prevenção ao suicídio;</li> <li>- Realização de palestras de orientação em saúde;</li> <li>- Atendimento psicológico;</li> <li>- Orientação às atividades físicas e nutricionais.</li> </ul>
	<p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- atendimentos na área de saúde de forma gratuita aos servidores e dependentes em uma Policlínica da instituição (área médica, odontológica, fisioterapia, fornecimento de remédios, dentre outros);</li> <li>- Atendimento psicossocial (assistência social, psicologia, psicopedagogia, fonoaudiologia), visando dar suporte ao servidor em exercício;</li> <li>- Projeto de acompanhamento funcional aos servidores em estágio probatório;</li> <li>- Grupo de preparação à aposentadoria;</li> <li>- Dentre outros em desenvolvimento (prevenção ao tabagismo e dependência química)</li> <li>- Projeto Conhecer.</li> </ul>
	<p><b>BRIGADA MILITAR – BM/RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo à atividade de ginástica laboral, em especial, para o efetivo administrativo, e atividade física regular (prática esportiva/ caminhadas), contando, em alguns quartéis, com estruturas esportivas (campos/quadras de futebol).</li> </ul>
<p><b>RORAIMA</b></p>	<p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/RR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de redução de estresse.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2016).

QUADRO 5

“Boas práticas” em qualidade de vida no trabalho (QVT) (continuação)

ESTADO/UF	INSTITUIÇÃO / “BOAS PRÁTICAS”
SANTA CATARINA	<p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/SC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação psicológica;</li> <li>- Acompanhamento de policiais afastados em licença de saúde e readaptados;</li> <li>- Grupos de gerenciamento do estresse;</li> <li>- Orientação para aposentadoria;</li> <li>- Prevenção ao uso de álcool e drogas;</li> <li>- Prevenção ao estresse pós-traumático.</li> </ul>
SÃO PAULO	<p><b>CORPO DE BOMBEIROS MILITAR – CBM/SP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento pelo Núcleo de Atendimento Psicossocial;</li> <li>- Atendimento por médico, dentista e fisioterapeuta nas unidades integradas de saúde;</li> <li>- Inspeção anual de saúde;</li> <li>- Atividade física monitorada por profissional da área;</li> <li>- Regime de trabalho com previsão de folga.</li> </ul> <p><b>POLÍCIA CIVIL – PC/SP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanhas de saúde e prevenção de doenças.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2016).

Nos relatos individuais e detalhado dos participantes, é possível caracterizar um pouco mais as iniciativas consideradas como “boas práticas”. Dentre elas, um grande número, remete ao cuidado com a saúde, tanto física quanto mental:

SSP/DF	<p><i>A coordenação de valorização profissional está instituída há um ano, então existem ações desenvolvidas e ações em processo de implementação. Das ações executadas pode-se considerar boas práticas: aplicação questionário sobre condições de trabalho e riscos de adoecimentos (DISTRITO FEDERAL, SECRETARIA..., 2016).</i></p>
SSP/RS	<p><i>Campanhas de Prevenção de Saúde Física e Psíquica: Com palestras Temáticas e ações de fato (Vacinações Sazonais- H1N1; Hepatite [...]; Controle e Orientação Diabetes, Tabagismo, Álcool/Drogas; proporcionando atendimento médico, exames e orientação com dias específicos, liberando o trabalhador para essas atividades, assim como atendimento psicológico [...]) Considero as ações acima citadas e a forma como são realizadas boas práticas, pois estamos demonstrando para o funcionário que ele é importante para nós, a instituição se preocupa [...]. Aproxima o Gestor do Servidor, valorizando-o como pessoa e funcionário. [Realizamos] assim, prevenção primária, secundária e terciária para problemas maiores de saúde física e mental. Isso qualifica o Trabalho da Instituição e proporciona uma qualidade de vida para Funcionário (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).</i></p>

Nota-se em toda a pesquisa, como também no referencial teórico adotado, a forte presença do adoecimento físico e emocional de servidores da segurança pública e sua relação com o exercício profissional. Algumas verbalizações reunidas a partir da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, corroboram com a necessidade e importância do desenvolvimento de ações que atuem diretamente no enfrentamento dessas formas de adoecimento:

<b>PC/RS</b>	<i>No que diz respeito à Divisão de Saúde, é de grande relevância o serviço prestado, uma vez que a assistência recebida reflete diretamente no bem-estar do servidor, refletindo em qualidade de vida e maior rendimento no trabalho (RIO GRANDE DO SUL, POLÍCIA..., 2016).</i>
<b>CBM/SP</b>	<i>As ações são muito positivas, pois reduzem o absenteísmo do policial militar (bombeiro) por problemas de saúde, psicológicos e falhas operacionais (SÃO PAULO, CORPO..., 2016)</i>

Um destaque importante também foi atribuído aos grupos de gerenciamento de estresse e prevenção ao estresse pós-traumático, considerados de suma importância dado o contexto a que estão submetidos os homens e mulheres que atuam na segurança pública:

<b>PC/SC</b>	<i>Grupos de Gerenciamento do Estresse e Prevenção ao Estresse Pós-Traumático são práticas que oferecem apoio aos policiais durante toda a carreira; Grupos de Orientação para a Aposentadoria auxiliam os policiais no processo de desligamento do trabalho policial e previne o adoecimento mental. As ações de prevenção ao uso de álcool e drogas é primordial junto aos servidores da segurança pública (SANTA CATARINA, POLÍCIA..., 2016).</i>
--------------	--

Foram registrados ainda os projetos *Saúde do trabalhador: educação, vigilância e promoção* e o *Projeto Meu Parto*, ambos desenvolvidos pela Polícia Civil do Estado do Espírito Santo. No caso específico do *Projeto Meu Parto*, esse projeto tem por objetivo

<b>PC/ES</b>	<i>Oferecer suporte psicossocial às policiais civis ou (dependentes legais de policiais civis), gestantes e puérperas neste período; informar e preparar as mulheres sobre seus direitos quanto à humanização do parto e do nascimento de seu filho; orientação aos pais nos cuidados com o bebê; promover atividades corporais que ajudem no parto (ESPÍRITO SANTO, POLÍCIA CIVIL..., 2016).</i>
--------------	---

Outra iniciativa considerada “boa prática” é desenvolvida pela Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul, por meio do *Projeto de Acompanhamento aos Servidores em Estágio Probatório*, que alia promoção à saúde e integração do servidor:

PC/RS

*O Projeto de acompanhamento aos servidores em estágio probatório tem se mostrado como um espaço de promoção da saúde e integração do servidor, bem como tem apontado aspectos institucionais relevantes a serem tratados pela Instituição, mostrando falhas e propondo possíveis soluções pelos próprios destinatários do trabalho. Ainda, desenvolvemos o Projeto Conhecer, aplicado em forma de projeto piloto no âmbito do Departamento, que visa, em suma, que servidores de cada setor identifiquem a problemática no desenvolvimento do trabalho e proponham soluções. Ambos os projetos são desenvolvidos em mais de uma etapa e implicam em retorno aos gestores e verificação dos avanços obtidos. Ambos se encontram em andamento (RIO GRANDE DO SUL, POLÍCIA..., 2016).*

Indiscutivelmente, a centralidade das ações de saúde física e mental se justifica. Segundo Minayo *et al* (2011), em pesquisa realizada sobre os impactos das atividades profissionais na saúde dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro, os maiores riscos vivenciados por esses profissionais estão relacionados a intervenções que envolvem o confronto, que acabam resultando em lesões por armas de fogo, traumas, hipertensões, dentre outros. Sem deixar de mencionar o peso do armamento e dos coletes que também é mencionado pela referida autora, como fator potencializador dos agravos em saúde, decorrente da sobrecarga física.

Todavia, Santana e Sabino (s/d), ao realizarem estudo sobre o estresse policial e seus efeitos psicossociais, chamam atenção para o fato de que mesmo naquelas situações em que o trabalho policial no atendimento às ocorrências possa ocorrer com certo equilíbrio, não “[...] devemos supor que o policial prossiga imune após o atendimento de uma ocorrência de alto risco, especialmente se houver morte ou ferimentos graves, uma vez que estas deixam sequelas irreparáveis” (SANTANA, SABINO, s/d, p.05).

Já os estudos realizados por Souza e Minayo (2005) apontam ainda outro elemento que interfere nas condições de trabalho dos policiais: a *opinião pública*. Para essas autoras, esses trabalhadores apresentam um grau de sofrimento elevado, especialmente, em decorrência da falta de reconhecimento social. Afinal, o conceito negativo a respeito desses profissionais acaba por legitimar e naturalizar a violência sofrida por esses sujeitos. Por isso, as ações que visam minimizar os impactos emocionais decorrentes da atuação profissional

assumem nesse contexto, grande relevância, embora não se negue a necessidade de outras ações no sentido de contribuir para a diminuição da criminalidade.

É por esse conjunto de elementos que, nos dias atuais, tem sido atribuída uma significativa importância às “boas práticas” no cotidiano institucional. Nesse sentido, quando questionados sobre a relevância dessas “boas práticas” no cotidiano dos servidores que atuam nas instituições, os respondentes reforçam a afirmação de que, por vezes, o trabalho desempenhado traz consequências físicas e emocionais aos servidores.

Diante desse agravo iminente, as ações de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas desempenhadas nas referidas instituições pode justamente contribuir, não apenas para a melhoria das condições de saúde do próprio servidor que participa, mas também impactar de forma favorável no clima organizacional, nas famílias e nas demais relações que esses profissionais estabelecem, como explicitado nas verbalizações a seguir:

<b>SESP/MT</b>	<i>As condições de trabalho dos operadores de segurança pública contribuem para um adoecimento. De acordo com o mapeamento do Programa de Prevenção e Gerenciamento do Estresse realizado entre os operadores de segurança pública, evidenciou-se que o nível de estresse detectado entre os servidores é excessivamente alto, assim como, a presença de sinais acentuados de tensão excessiva [...]. Sendo assim, as ações preventivas à saúde visando à melhoria da qualidade de vida e saúde, desses profissionais são imprescindíveis (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>PC/RR</b>	<i>Essencial para os servidores e mais ainda para a instituição (RORAIMA, POLÍCIA..., 2016).</i>
<b>BM/RS</b>	<i>Acredito que quaisquer medidas tomadas no sentido de melhorar o ambiente de trabalho, bem como as que venham a estimular a buscar do servidor por uma melhor qualidade de vida não só na sua atividade profissional, mas também na sua vida como um todo, são relevantes e importantes, em especial na atividade policial que se caracteriza por ser reconhecidamente estressante. Portanto, atividades laborais de grupo, palestras, seminários de qualificação ou de saúde são eficientes em uma perspectiva mais ampla do que somente o ambiente de trabalho [...] (RIO GRANDE DO SUL, BRIGADA..., 2016).</i>

Para o respondente da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Rio Grande do Sul, as ações desenvolvidas podem até chegar a salvar a vida do servidor:

<b>SSP/RS</b>	<i>[...] Acho muito relevante, pois estamos tentando proporcionar uma Qualidade de vida para o servidor, podendo até salvar a sua vida, tanto no cuidado pessoal (físico e emocional) como [também] profissional (RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA..., 2016).</i>
---------------	--

No entanto, destinar tempo para participar das ações propostas pelas instituições pode não ser uma tarefa tão simples, diante do cotidiano profissional – embora possa significar um momento de autocuidado, de reflexão, de sensibilização do que afeta a si mesmo e aos outros – dentro de um contexto profissional marcado por violência e risco.

É por isso, que as ações precisam contemplar não apenas os interesses das instituições, mas também, dos indivíduos que dela fazem parte, reconhecendo as suas ansiedades, as expectativas e, também, fragilidades. É preciso ainda atender as demandas postas pelos trabalhadores e as vinculadas à nova concepção de gestão de pessoas na busca por qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados. Nesse sentido, na perspectiva do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo e da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, essas ações são:

<b>CBM/ES</b>	<i>[...] de extrema relevância, principalmente por mostrar a todos que a Instituição percebe e atua pensando no indivíduo (ESPÍRITO SANTO, CORPO..., 2016).</i>
<b>PC/SC</b>	<i>Muito relevante, para que os policiais recebam apoio institucional, do ponto de vista da saúde, para exercerem suas funções bem como prevenirem o adoecimento relacionado ao trabalho (SANTA CATARINA, POLÍCIA..., 2016).</i>

Ainda no âmbito das ações consideradas como “boas práticas” fez-se referência às iniciativas que visam preparar os servidores para reserva, visto que se constitui uma condição nova e desafiadora, conforme exemplificado no relato do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo:

<b>CBM/ES</b>	<i>Programa de preparação para a reserva, pois dá, ao militar, condições de enfrentar uma condição nova e desafiador, já que se rompem os laços profissionais. [...] Qualidade de vida, pois repassamos informações e práticas que o militar pode compartilhar com sua família, podendo obter ganhos em vários aspectos (ESPÍRITO SANTO, CORPO..., 2016).</i>
---------------	---



A Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul também reforça a importância da preparação para a inatividade, que pode representar um momento de rompimento não apenas com o trabalho, mas com os vínculos, com uma parte importante da trajetória da vida. Nesse sentido, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) ao apresentar indicadores para programas relacionados à aposentadoria, indica que

[...] Um trabalho de orientação e acompanhamento nesta fase da carreira constitui-se em facilitador para esta nova etapa. A ação [precisa ter] como objetivo proporcionar ao profissional de segurança pública que passa a inatividade à oportunidade de planejar e orientar esta experiência na direção de uma efetiva realização pessoal. Além disso, visa facilitar o acesso às informações relativas aos aspectos de saúde, lazer, finanças, familiares e de projeto pessoal. O público alvo deve ser composto por todos os profissionais que estejam aptos a passar para a inatividade [...] (BRASIL, 2013c, p. 48).

Essas intervenções podem contribuir para que o profissional prestes a se aposentar, perceba esse momento não como um fim, mas como uma possibilidade, em que podem ser estabelecidas outras relações, desenvolvidos novos projetos. Vale destacar que esse é um momento de transição não apenas para o servidor, mas também para sua família. Nesse sentido, as “boas práticas” desenvolvidas pelas instituições acabam beneficiando as famílias direta e indiretamente, conforme expresso nos relatos a seguir:

<b>PM/MT</b>	<i>Importantíssimo. Tais ações têm refletido aspectos muito positivos. Em entrevista com o público do projeto conseguimos detectar melhora da qualidade de vida, autoestima, do moral, da disposição para o serviço e cultivo do bem-estar social e familiar, melhora da saúde física e emocional (MATO GROSSO, POLÍCIA MILITAR..., 2016).</i>
<b>PC/SP</b>	<i>Extremamente relevante, pois visa manter a saúde (estado de boa disposição física e psíquica; bem-estar) de todos os seus funcionários e dependentes (SÃO PAULO, POLÍCIA..., 2016).</i>

A Polícia Militar do Estado do Espírito Santo ressalta ainda a importância do Treinamento Físico Militar como “boa prática”, uma vez que contribui para a promoção de um ambiente interno que favoreça, ao profissional, mais motivação para o trabalho:

**PM/ES**

*Entendemos que todas elas possuem significados enormes para todos os policiais militares que compõem a Instituição e reconhecemos necessidades de seguirmos bem mais além no sentido de promoção de ambiente interno que favoreça ao profissional de segurança aspectos que possam promover motivação para o trabalho, qualidade de vida e gestão de pessoas adequada às condições de trabalho na Corporação. Ressaltamos, por exemplo, o Treinamento Físico Militar que impacta a Instituição como um todo, visto que promove condições e horários regulares para o exercício de atividades físicas por parte de toda a Corporação em geral (ESPÍRITO SANTO, POLÍCIA MILITAR..., 2016).*

De modo geral, no conjunto das iniciativas consideradas “boas práticas”, as ações apresentadas com maior frequência, são as destinadas à prevenção ao estresse e ao estresse pós-traumático, campanhas e prevenção a doenças, prevenção ao suicídio, preparação para reserva e aos grupos de autoajuda.

Entretanto, muitas ações com a mesma finalidade ora são apresentadas como iniciativas de valorização profissional, ora como qualidade de vida no trabalho (QVT) ou ainda, de gestão de pessoas. Tal situação decorre, em grande parte, da imprecisão conceitual que expressa a falta de clareza e consistência quanto ao significado desses termos e a sua mensuração, sobretudo, no que diz respeito como, de fato, podem ser caracterizadas suas ações. Em estudo realizado junto a gestores do serviço público federal, Ferreira e colaboradores (2009) identificaram que o conceito de QVT não apresenta uma definição clara, além de ser marcado por uma incipiente difusão entre os servidores.

Não se pode negar que parte dessa imprecisão advém da multiplicidade de abordagens analíticas e enfoques sobre gestão de pessoas, valorização profissional e qualidade de vida no trabalho (QVT), presentes na literatura nacional e internacional e que, atribuem a esses termos diferentes perspectivas de análise e apropriação conceitual. Isso agregado ao fato de que no setor público brasileiro, embora essa temática tenha recebido maior atenção nos últimos anos, sua intervenção ainda é bastante recente (SÁ *et al.*, 2007; AMORIM, 2010).

Mas, mesmo em meio a essa imprecisão conceitual e às particularidades envolvidas na implementação dessas políticas, é inegável que as iniciativas já implementadas atendem determinadas demandas dos profissionais de segurança pública, ainda que muitas de caráter momentâneo e pontual. No entanto, é preciso alertar que até essas ações – momentâneas e pontuais, como dito anteriormente – não podem ser implementadas desconexas a uma

abordagem metodológica rigorosa, sistemática e coerente ao conjunto de atividades realizadas.

Ao contrário, requer um alinhamento entre os problemas que se apresentam no cotidiano organizacional e às práticas gerenciais de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, mediante a realização de estudos e diagnósticos, além da definição clara dos objetivos, metas e indicadores de monitoramento e avaliação, como eixos orientadores do desenvolvimento dessas práticas no âmbito institucional.

Nesse contexto, precisamos considerar ainda que na realização dessas “boas práticas”, se fazem presentes limitações e dificuldades, impostas seja pelo alcance reduzido das ações, dado o número de profissionais que fazem parte das corporações; o efetivo das equipes que compõem as unidades que atuam no âmbito da gestão de pessoas, valorização profissional e qualidade de vida no trabalho; seja pelos poucos recursos financeiros destinados a essas áreas; à burocracia; bem como pelo fato de as ações, por vezes, serem pontuais e reativas, não preventivas, dentre outras.

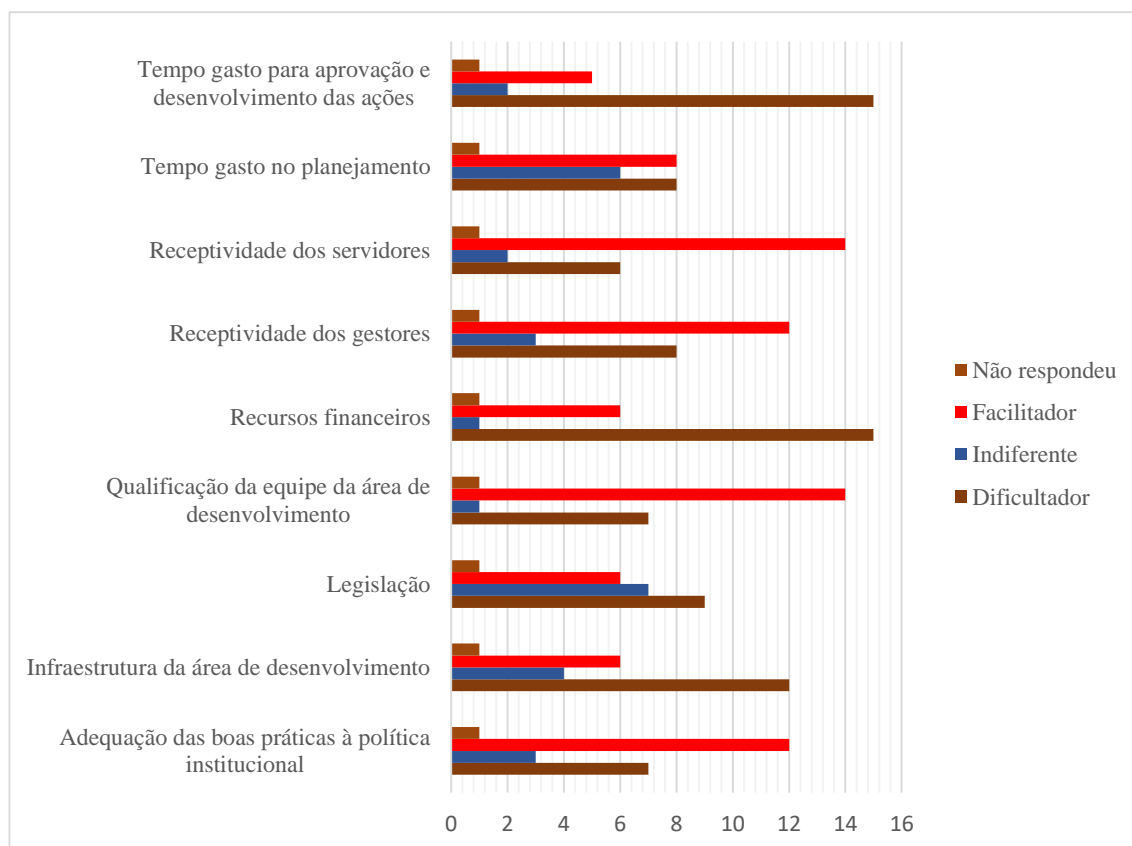
Quando questionados acerca dos aspectos considerados dificultadores, facilitadores ou que não influenciam no desenvolvimento de “boas práticas” no âmbito da política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas desenvolvidas no âmbito das instituições, foi possível desenhar o cenário expresso no gráfico seguinte<sup>41</sup>:

---

<sup>41</sup> Nessa questão, em especial, foram consideradas todas as respostas dos questionários e formulários, mesmo quando dois ou mais respondentes – no total de 23 – são da mesma instituição. Somente para recordar, algumas instituições contam com setores distintos para as políticas de valorização profissional, QVT e gestão de pessoas.

GRÁFICO 11

**Aspectos considerados dificultadores, facilitadores ou que não influenciam no desenvolvimento de “boas práticas”**



Fonte: Elaboração própria (2016).

Dentre os resultados, os recursos financeiros insuficientes e o tempo gasto para aprovação e desenvolvimento das ações, ambos com quinze indicações, seguidos da infraestrutura destinada à área de desenvolvimento, com doze indicações, foram os principais aspectos dificultadores.

A qualificação da equipe da área de desenvolvimento e a receptividade dos servidores, com quatorze indicações cada, a adequação das “boas práticas” à política institucional e a receptividade dos gestores – essas duas indicadas doze vezes, cada –, foram aspectos facilitadores. Como fatores que não influenciam no desenvolvimento das “boas práticas”, os respondentes apontaram a legislação e o tempo gasto no planejamento, com sete e seis indicações respectivamente.

Quanto a destinação de recursos, seis instituições informaram contar com previsão orçamentária anual para financiamento das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas. Dentre essas instituições, três respondentes não souberam informar os valores destinados anualmente, por estarem distribuídos em outros setores. E outros três, informaram a seguinte dotação orçamentária:

TABELA 19

**Dotação orçamentária destinada ao financiamento das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas no de 2015, segundo dados informados pelas instituições participantes**

PC/CE	SESP/MT	CBM/SP
R\$ 350.000, 00	R\$ 50.000,00	0,32% do orçamento – (conforme Lei Orçamentária Anual – LOA)

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados informados pelas instituições (2016).

Dentre os que responderam não saber, uma instituição referiu que as ações são dispersas, enquanto outra referiu que nos deslocamentos da equipe para outro município ou Núcleo, são solicitadas verbas para pagamento de diárias.

Por certo, fica claro, a partir do conjunto de informações processadas neste estudo, que existe a constante preocupação de aprimorar o desempenho institucional, sobretudo, por meio de iniciativas de valorização do servidor para o pleno exercício de suas funções, com iniciativas que possam ser capazes de contribuir para superação dos desafios, na busca pela eficiência.

Nota-se, inclusive, por meio de algumas verbalizações, a importância da adesão dos servidores e gestores para o êxito das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas:

<b>SSP/AL</b>	<i>Consideramos como alta relevância, tendo em vista que até 2015 não existiam ações voltadas a qualidade de vida dos servidores da Secretaria de Segurança Pública. Todas as ações que desenvolvemos tem uma participação e aprovação muito grande por parte dos servidores (ALAGOAS, SECRETARIA..., 2016).</i>
<b>SESP/MT</b>	<i>Uma vez que os servidores e gestores aderem às ações e reportam satisfação e aplicabilidade dos conteúdos, considera-se que as ações possuem elevada relevância (MATO GROSSO, SECRETARIA..., 2016).</i>

O êxito das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas está diretamente ligado, segundo Ferreira e colaboradores (2009), à valorização dos trabalhadores como principais protagonistas dos resultados. Aliado ainda ao reconhecimento individual e coletivo, ao estímulo à criatividade e à autonomia na execução de suas atividades, proporcionando não apenas o desenvolvimento pessoal e coletivo a partir do princípio da cooperação intra e intergrupar, mas também, a participação efetiva do trabalhador nas instâncias de decisão que afetam o bem-estar individual e coletivo.

Nesse sentido, requer a adoção de estratégias capazes de disseminar, estimular e consolidar “[...] uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, dando visibilidade para práticas bem-sucedidas, bem como promovendo a reflexão coletiva dos problemas existentes que comprometem a QVT (FERREIRA *et al.*, 2009, p. 326).

Mediante a importância da realização de estudos, os participantes foram questionados quanto a sua realização, de modo a comprovar os impactos e resultados alcançados por essas “boas práticas”. Dentre os respondentes, doze afirmaram que não existem estudos que indiquem ou comprovem a eficácia e/ou resultados obtidos.

Isso pode indicar dificuldades próprias do cotidiano institucional para realização de monitoramentos e avaliações, bem como o desconhecimento da possibilidade de estabelecer parcerias com outras instituições, como as universidades, no intuito de realizar estudos e pesquisas que auxiliem na sistematização desses dados. Considerando as respostas afirmativas, foi construído o seguinte cenário:

QUADRO 6

**Realização de Estudos – Política de Valorização Profissional**

<b>Instituição</b>	<b>Polícia Civil do Estado do Ceará – PC/CE</b>
<b>Ação Implementada</b>	Promoções profissionais anuais; Cursos de aperfeiçoamento.
<b>Tipo de Estudo</b>	Avaliações de desempenho funcional.
<b>Impactos e Resultados</b>	Melhor desempenho funcional.
<b>Instituição</b>	<b>Polícia Militar do Estado do Espírito Santo – PM/ES</b>
<b>Ação Implementada</b>	Sistema de Avaliação de Desempenho.
<b>Tipo de Estudo</b>	Quantitativo.
<b>Impactos e Resultados</b>	Resultados mensurados apenas quantitativamente. Ainda não há estudo apurado para apontar recomendações aos diversos setores da Corporação, sendo aspecto de fundamental importância. Em andamento diagnóstico em torno da Portaria Interministerial nº 002/2010, do Ministério da Justiça.
<b>Instituição</b>	<b>Polícia Civil do Estado de Roraima – PC/RR</b>
<b>Ação Implementada</b>	Promoção de servidores.
<b>Tipo de Estudo</b>	Curso de formação.
<b>Impactos e Resultados</b>	Benefícios financeiros.
<b>Instituição</b>	<b>Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo – CBM/SP</b>
<b>Ação Implementada</b>	Normas internas publicadas em legislação policial-militar, visando o reconhecimento dos bons serviços prestados.
<b>Tipo de Estudo</b>	Sistema de Avaliação de Desempenho.
<b>Impactos e Resultados</b>	Concessão de láureas de mérito pessoal; Cancelamento de punições e elogios.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Alguns estudos referidos estão em andamento, outros já apontam resultados, como refere a Polícia Civil do Estado do Ceará. A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, por sua vez, informou que os estudos estão em fase de coleta de dados.

No que tange à gestão de pessoas, o quadro a seguir (7) apresenta os estudos apresentados pelos respondentes, considerando a ação implementada, o tipo de estudo e os impactos/resultados alcançados e/ou esperados:

#### QUADRO 7

##### Realização de Estudos na Área de Gestão de Pessoas

<b>Instituição</b>	<b>Polícia Civil do Estado do Ceará – PC/CE</b>
<b>Ação Implementada</b>	Lotação e remanejamento de pessoal.
<b>Tipo de Estudo</b>	Avaliação das necessidades de cada delegacia.
<b>Impactos e Resultados</b>	Melhor atendimento institucional.
<b>Instituição</b>	<b>Polícia Militar do Estado do Espírito Santo – PM/ES</b>
<b>Ação Implementada</b>	Policiais atendidos para pleitos de transferências de unidades; Promoções; Indenizações em acidentes de trabalho; Premiação de destaques operacionais.
<b>Tipo de Estudo</b>	Quantitativo.
<b>Impactos e Resultados</b>	Resultados mensurados apenas quantitativamente; Ainda não há estudo apurado para apontar recomendações aos diversos setores da Corporação, sendo aspecto de fundamental importância; Em andamento diagnóstico em torno da Portaria Interministerial nº 002/2010, do Ministério da Justiça.
<b>Instituição</b>	<b>Polícia Civil do Estado de Roraima – PC/RR</b>
<b>Ação Implementada</b>	Capacitação aos gestores
<b>Tipo de Estudo</b>	Pesquisa.
<b>Impactos e Resultados</b>	Melhor relacionamento interpessoal.

Fonte: Elaboração própria (2016).



## QUADRO 7

### Realização de Estudos na Área de Gestão de Pessoas (continuação)

<b>Instituição</b>	<b>Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo – CBM/SP</b>
<b>Ação Implementada</b>	Inspeção de Saúde; Sistema de Avaliação de Desempenho.
<b>Tipo de Estudo</b>	Porcentagem de policiais militares (bombeiros) inspecionados; Sistema de Avaliação de Desempenho.
<b>Impactos e Resultados</b>	100% de policiais militares bombeiros avaliados/atendidos anualmente, sendo 80% com desempenho superior ao esperado e 20% dentro das condições exigidas.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Quanto às informações relativas aos estudos realizados na área de qualidade de vida no trabalho (QVT), foi possível elaborar o detalhamento expresso no quadro 8.

## QUADRO 8

### Realização de Estudos na Área de Qualidade de Vida no Trabalho

<b>Instituição</b>	<b>Polícia Civil do Estado do Ceará – PC/CE</b>
<b>Ação Implementada</b>	Atendimento multidisciplinar biopsicossocial.
<b>Tipo de Estudo</b>	Estudo aplicado diretamente aos servidores e seus familiares, com o objetivo de identificar suas maiores necessidades.
<b>Impactos e Resultados</b>	Melhoria da qualidade de vida com a diminuição da dependência química tanto do servidor como da família.
<b>Instituição</b>	<b>Polícia Militar do Estado do Espírito Santo – PM/ES</b>
<b>Ação Implementada</b>	Equoterapia; Banda de Música; Campanhas regulares de prevenção à saúde.
<b>Tipo de Estudo</b>	Quantitativo.
<b>Impactos e Resultados</b>	Resultados mensurados apenas quantitativamente; Ainda não há estudo apurado para apontar recomendações aos diversos setores da Corporação, sendo aspecto de fundamental importância; Em andamento diagnóstico em torno da Portaria Interministerial nº 002/2010, do Ministério da Justiça.

Fonte: Elaboração própria (2016).

QUADRO 8

**Realização de Estudos na Área de Qualidade de Vida no Trabalho (continuação)**

<b>Instituição</b>	<b>Polícia Civil do Estado de Roraima – PC/RR</b>
<b>Ação Implementada</b>	Programa de Redução de Estresse.
<b>Tipo de Estudo</b>	Pesquisa com servidores via aplicação de testes.
<b>Impactos e Resultados</b>	Melhores níveis de estresse, com apoio de terapia psicológica.
<b>Instituição</b>	<b>Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo – CBM/SP</b>
<b>Ação Implementada</b>	Atendimento Biopsicossocial.
<b>Tipo de Estudo</b>	Quantitativo.
<b>Impactos e Resultados</b>	100% dos policiais militares (bombeiros) procuram ou foram encaminhados para atendimento; Em média, 99% de policiais militares (bombeiros) estão aptos (total ou com restrição) para o serviço.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Os processos de monitoramento e avaliação das políticas implementadas, enquanto instrumentos permitem não “[...] apenas [...] identificar práticas que não estejam alcançando os resultados esperados, mas também [...] identificar e legitimar políticas capazes de impactar positivamente a realidade [...]” (BRASIL, 2013c, Apresentação).

Nesse sentido, além da realização de estudos quantitativos e levantamentos, que contribuem para expressar numericamente os resultados das atividades desenvolvidas, outras metodologias devem ser incluídas, no campo mais amplo das políticas públicas, com vistas a compreender o alcance efetivo dessas políticas, não permitindo questionar seus limites, mérito, relevância e/ou viabilidade (MINAYO, 2005).

A realização de estudos, diagnósticos, monitoramento e avaliação dos processos de intervenção tem como objetivo, portanto, alcançar resultados que possam fundamentar a tomada de decisões, contribuindo para seu aprimoramento, modificação ou até mesmo sua descontinuidade, permitindo mensurar seus resultados, alcance de metas, eficiência, eficácia e efetividade desses processos (MINAYO, 2005).

Assim, o monitoramento vem fornecer, aos gestores, elementos técnicos e metodológicos para realizar um acompanhamento contínuo e cotidiano dos programas e políticas que estão em desenvolvimento, com relação a seus objetivos e metas. Trata-se de uma função inerente à gestão dos programas, com a finalidade de reunir informações sobre o seu andamento,

[...] permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização. É realizado por meio de indicadores produzidos regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas, permitindo medir se objetivos e metas estão sendo alcançados (VAITSMAN; et. al, 2006, p. 21).

A avaliação, por sua vez, tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos do programa, levantadas nas pesquisas.

Nessa pesquisa, quando questionados sobre os métodos utilizados para monitoramento e avaliação das ações da valorização profissional, qualidade de vida de trabalho (QVT) e gestão de pessoas, das instituições participantes, quatro disseram não ter metodologia, enquanto outras doze responderam que realizam por meio de relatórios, de pesquisas, de avaliação de desempenho dos servidores.

Em alguns relatos, os respondentes demarcam a necessidade de aprimoramento das metodologias, no sentido de acompanhar e monitorar as ações desenvolvidas, o que demanda a construção de estratégias que permitam a sua efetiva institucionalização. Importante destacar que, nas atividades de planejamento e gestão os processos de monitoramento e a avaliação são indispensáveis para a formulação de políticas, fortalecimento do processo decisório e de participação dos sujeitos envolvidos. Esses processos podem ser utilizados

[...] em todas as etapas relacionadas às políticas públicas, [...] desde o momento em que se pretende conhecer a realidade, passando pelo planejamento das ações a serem desenvolvidas, pela execução e, por fim, pela avaliação de quais foram as mudanças na realidade provocadas pela intervenção realizada. Na medida em que as políticas públicas se utilizam de forma sistemática e constante dos instrumentos monitoramento e avaliação, as intervenções realizadas pelo Estado tem maior capacidade de promover uma intervenção diretiva e com impacto para transformar os problemas bem fundamentados e diagnosticados da realidade (BRASIL, 2013c, p. 16).

Ao final dos instrumentos de coleta de dados foi reservado um espaço para que os respondentes pudessem registrar considerações julgadas importantes nesse processo de estudo das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas nas instituições de segurança pública do país. Dentre os respondentes, dez registraram sua opinião, agrupadas de maneira geral no seguinte quadro:

QUADRO 9

**Considerações julgadas importantes pelos respondentes no estudo das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas nas instituições de segurança pública do país**

Nº de instituições	Considerações
01	Esclareceu que as ações que desenvolvem não seguem os padrões rígidos de cada política em separado, pois a instituição possui uma estrutura diferenciada, sendo desenvolvidas de forma disseminada em diferentes setores.
01	Apresentou outros trabalhos pontuais realizados pela instituição, especialmente com policiais afastados devido a transtornos mentais e outro, de reabilitação à saúde de toxicômano e alcoolistas.
01	Demonstrou nesse espaço, o interesse em receber apoio de gestores e pensadores envolvidos com a administração na área de segurança pública.
01	Apresentou o contexto da área de gestão de pessoas, expressando as dificuldades diante da saída de profissionais, além de relatar que atua de modo reativo diante da ausência de uma política efetiva na área de gestão de pessoas, QVT e valorização profissional. Todavia, referiu que esforços têm sido empreendidos para investir no potencial humano da instituição.
01	Historicizou o processo de adequação à política de gestão por competências e apontou que, para sua efetiva implantação, é preciso tempo, recursos financeiros e designação de pessoal para atuar no planejamento e na execução das ações.
05	Os respondentes retomaram especificamente a discussão acerca da QVT e valorização profissional, apontando de modo geral, as seguintes questões: <b>a)</b> sua importância no âmbito profissional; <b>b)</b> a necessidade de estabelecimento/regulamentação de normas gerais de políticas de QVT para que sejam adotadas pelas instituições; <b>c)</b> articulação e interesse político para que se tornem políticas institucionais; <b>d)</b> necessidade de análise das legislações específicas, com vistas a superar as dificuldades que impedem a implementação de políticas de valorização profissional, especialmente, para algumas áreas da segurança pública.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Conforme já exposto no decorrer deste Relatório, as iniciativas de “boas práticas” desenvolvidas pelas instituições participantes desta pesquisa conseguem obter êxito, mas não sem dificuldades, sejam elas de ordem orçamentária, de pessoal, entre outras. Também fica evidente através dos dados apresentados, que muitos atendimentos foram realizados no ano de 2015, mesmo sem uma destinação específica de recursos para a política de valorização profissional, QVT e gestão de pessoas.

Diversas instituições apontaram ainda que algumas de suas intervenções se dão de forma reativa e não, preventiva, considerando os problemas já existentes, embora cada ação empreendida, tenha o interesse efetivo de promover, aos profissionais, melhores condições de qualidade de vida no trabalho e ainda, sua valorização profissional.

De um modo geral e considerando que o cotidiano vivenciado pelo profissional no seu ambiente de trabalho interfere, direta e indiretamente, em suas relações intrafamiliares e sociais mais amplas, os dados revelam que, embora as instituições possuam ações de valorização profissional, qualidade de vida de trabalho (QVT) e gestão de pessoas, essas podem ser ainda mais efetivas, considerando a importância e seus impactos não apenas na vida do trabalhador da segurança pública, como também nas dinâmicas próprias das instituições e na vida familiar de seus profissionais.

Indiscutivelmente, os registros apresentados revelam que embora existam muitos aspectos a serem aprimorados, um caminho já começou a ser trilhado para a superação de medidas “tópicas, isoladas e circunscritas a uma fração do organograma da organização”, nos dizeres de Ferreira e colaboradores (2009, p. 326). Trata-se de um esforço transversal a toda instituição que pressupõe uma nova forma de agir e pensar as políticas de valorização profissional de qualidade de vida no trabalho (QVT), alinhada ao compromisso efetivo de seus gestores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS: ALGUNS ELEMENTOS PARA REFLEXÃO

*A máquina, que produz em grande escala,  
tem provocado a escassez.  
Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos.  
Nossa inteligência, empedernidos e cruéis.  
Pensamos em demasia e  
sentimos bem pouco.  
Mais do que máquinas,  
precisamos de humanidade.  
Charles Chaplin*

O percurso percorrido ao longo deste Relatório revela passos importantes em torno do debate técnico, teórico e metodológico das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas destinadas aos profissionais de segurança pública do país.

Partindo de um modelo metodológico desenhado a partir de categorias básicas constituídas e constituintes *da* e *pela* realidade, foi possível contemplar não apenas as condições organizacionais, como também aquelas vinculadas a nova concepção de gestão de pessoas – que alia valorização profissional e qualidade de vida no trabalho como metas prioritárias –, as relações socioprofissionais e a satisfação dos usuários.

A exposição teórica inicial permitiu apresentar os principais elementos envolvendo a categoria processo de trabalho, além de explicitar sua centralidade no debate a que se propôs este estudo. Foram considerados nesse primeiro momento, os “ventos da mudança” – nos termos de Ferreira e colaboradores (2009) –, que alteram por completo a dinâmica de funcionamento das organizações, com o objetivo de transformá-las em instituições mais eficientes, especialmente, mediante a atuação de um “novo trabalhador”: polivalente; multiquificado; apto a exercer novas e complexas tarefas; criativo; com capacidade para trabalhar em equipe e assumir novas responsabilidades, em ambientes marcados por incertezas, papéis poucos definidos e equipamentos altamente sofisticados.

Elencados esses elementos, foi possível evidenciar a necessidade de se repensar as práticas organizacionais, na tentativa de apresentar respostas eficientes às exigências impostas pela nova conjuntura. Nesse debate teórico fica consagrado que as discussões transversais às políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas, não remetem apenas ao funcionamento das organizações, mas ao próprio trabalho e

às pessoas, preocupando-se com o bem-estar do trabalhador no processo de produção e reprodução da vida social – sobretudo, em suas dimensões profissional, familiar e em sociedade –, além de sinalizar sobre a importância da participação dos trabalhadores nos processos decisórios relacionados, sobretudo, aos problemas do trabalho.

Na particularidade dessa temática, chama atenção o fato de que o debate teórico subjacente a essas políticas – valorização profissional, QVT e gestão de pessoas – tem sido marcado por uma ampla diversidade semântica e conceitual, que mesmo sendo enriquecedor para sua análise, também pode se transformar em um entrave ao desenvolvimento de tais iniciativas, sobretudo, mediante a falta de elementos conceituais que, de fato, possam contribuir para apropriação dessa temática sob o prisma da unidade existente entre teoria e prática.

Nesse momento, são apresentadas diversas abordagens teóricas e estudos consagrados na literatura nacional e internacional que permitiram traçar um bom retrato de algumas experiências que vem sendo desenvolvidas, além de reafirmar a necessidade de que as políticas de valorização profissional, de qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas tenham caráter permanente e seja transversal a estrutura organizacional, envolvendo a completa participação e o compromisso de dirigentes e gestores. Do mesmo modo que reforça a necessidade de se avançar em estudos de monitoramento e avaliação das iniciativas já existentes e dos resultados alcançados, a fim de subsidiar a formulação de novas políticas e ações.

Na etapa seguinte, as discussões foram reservadas para apresentar a sistematização dos dados coletados junto a 20 instituições de segurança pública localizadas em diferentes regiões do país, quando foram priorizados os elementos que se fazem presente na realidade institucional e que dizem respeito as políticas de valorização profissional às ações de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho (QVT), sobretudo, aquelas consideradas como “boas práticas”.

As reflexões geradas nesse momento, permitiram traçar o perfil das instituições pesquisadas no que diz respeito à condução das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas. De um modo geral, os registros analisados apontam para um esforço por parte das instituições de segurança pública no sentido

de pensar as referidas políticas, considerando as diversas demandas e particularidades que envolvem seus profissionais, sejam econômicos, sociais e/ou ambientais.

Em grande parte das instituições participantes, a unidade responsável por essas políticas tem assumido uma função estratégica no desenvolvimento de ações em prol da valorização profissional e da qualidade de vida dos servidores, assumindo uma nova forma de pensar a gestão de pessoas, buscando responder de forma eficiente às novas exigências que se impõem à dinâmica institucional.

No entanto, ainda que essa unidade tenha assumido uma posição de destaque no desenvolvimento dessas políticas, é preciso estar atento ao fato de que a atuação exclusiva desses profissionais pode comprometer uma abordagem mais ampla, restringindo esse campo de atuação – no que diz respeito à valorização profissional, QVT e gestão de pessoas –, como atribuição de especialistas, o que tende a produzir impactos negativos à gestão, especialmente, no fortalecimento de uma cultura transversal a toda instituição, mediante o envolvimento efetivo de outros atores e setores da organização.

O que se observa é que, mesmo assumindo uma posição central na condução dessas políticas, os avanços alcançados se inserem num movimento ainda muito incipiente que requer o seu aprimoramento, desde a fase de diagnóstico e estudo prévio, até a fase de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação.

Um exemplo dessa particularidade é expresso na realização de estudos sem periodicidade pré-definida, outros semestralmente e/ou anualmente, com a finalidade de identificar as condições ambientais de trabalho e, também, de saúde e de adoecimento dos servidores. Outro dado que exemplifica, está relacionado ao fato de que apenas 50% das instituições participantes informaram que o desenvolvimento das ações tem se preocupado com as causas dos problemas relacionados à atividade profissional, enquanto 15% disseram que não e 35% apenas em parte. Dentre essas, nove informaram que, em muitas ocasiões, essas ações são desenvolvidas de forma pontual, sem articulação, sem disponibilização de muitos recursos, sem caráter preventivo, voltados para problemas já existentes.

Também não se pode desconsiderar o fato de que 50% das instituições participantes não contam com uma política formal de valorização profissional, qualidade de vida no



trabalho (QVT) e gestão de pessoas. Embora, dentre essas, uma tenha informado que mesmo não existindo uma política formal, há um entendimento comum, compartilhado entre os gestores; e, outra, tenha esclarecido que mesmo não existindo, ações relativas a essa temática são parcialmente aplicadas. Os dados coletados apontam para um percentual expressivo de instituições que ainda não formalizaram essas políticas, o que pode comprometer o conjunto de atividades desenvolvidas e até mesmo acarretar a descontinuidade das ações.

Por fim, a partir das respostas obtidas nos instrumentos de coleta de dados, foi apresentado um levantamento das ações desenvolvidas e consideradas como “boas práticas” pelas diferentes instituições participantes da pesquisa. Importante recordar que esse levantamento não teve qualquer caráter avaliativo, apenas demarcou a ocorrência de atividades ou ações denominadas pelos próprios participantes como “boas práticas” e que, possivelmente, possam subsidiar às instituições de segurança pública no delineamento dessas políticas.

Dentre as ações desenvolvidas – e consideradas “boas práticas” – as que se apresentam com maior frequência são aquelas destinadas à prevenção ao estresse e ao estresse pós-traumático, campanhas e prevenção a doenças, prevenção ao suicídio, preparação para reserva e aos grupos de autoajuda.

Mesmo que muitas dessas iniciativas tenham sido apresentadas ora como iniciativas de valorização profissional, ora como qualidade de vida no trabalho (QVT) ou ainda, de gestão de pessoas – o que demarca certa imprecisão envolta na conceituação dessas políticas – é inegável sua tentativa em implementar melhores condições de vida e trabalho aos profissionais de segurança pública.

Ainda que esta pesquisa em nenhum momento tenha tido a presunção de ser submetida a generalizações, de um modo geral, é possível afirmar que as “boas práticas” aqui apresentados podem ser consideradas como uma possibilidade de construção do lugar dessas políticas no interior das instituições de segurança pública, considerando, dentre outros fatores, a vivência da prática cotidiana. Entretanto, é preciso atenção para não formular e implementar políticas – como mencionado anteriormente –, desconexas a uma abordagem metodológica rigorosa, sistemática e coerente ao conjunto de atividades realizadas.

Além de expandir escolhas, o processo de consolidação dessas políticas requer um alinhamento entre os problemas que se apresentam no cotidiano organizacional às práticas gerenciais de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão de pessoas. Trata-se de consolidar uma nova forma de “pensar”, “saber” e “fazer” essas políticas, contribuindo para a construção de uma nova cultura organizacional que alie gestão de pessoas à valorização e à garantia da qualidade de vida no trabalho (QVT) de seus profissionais.

Nesse sentido, essa nova mentalidade pressupõe considerar o trabalho enquanto elemento fundante do ser social, de modo que o processo de gestão de pessoas preconize a valorização de seus profissionais e o reconhecimento de sua importância na estrutura organizacional, garantindo, assim, sua efetiva participação no campo decisório, sobretudo, nas questões que envolvem o bem-estar individual e coletivo, além da satisfação dos serviços prestados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A Gestão Estratégica de Pessoas. Coletânea Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

ALCÂNTARA, Débora Lopes de Faria; CARVALHO, Pamela Carolina Pereira; SILVA, Viviane Araújo; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Busca por uma Melhor Qualidade de Vida no Trabalho Utilizando a Ginástica Laboral como Ferramenta. In: **Anais... XI Simpósio de Excelência e Gestão e Tecnologia. Gestão do Conhecimento para a Sociedade.** Rio de Janeiro, 22, 23 e 24 de outubro de 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320404.pdf>. Acesso em 15 abr. 2016.

ALMALKI, Mohammed Jubran; FITZGERALD, Gerry; CLARK, Michele. Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: a crosssectional study. In: **Human Resources for Health Journal.** v. 10, n. 30. London: BioMed Central, 2012, p. 1-13. Disponível em <http://www.human-resources-health.com/content/10/1/30>. Acesso em 23 mai. 2016.

ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. In: **Revista INTERFACEHS.** v.6, n.1. São Paulo: SENAC, abril/2011, p. 60-78. Disponível em: <http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ITF/article/viewFile/168/180>. Acesso em 21 abr. 2016.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In: **Revista do Serviço Público.** v. 57, n. 4. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasília: ENAP, out.-dez./2006, p. 549-562.

AMORIM, Tânia Gonçalves Ferreira Nobre. Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação também para servidores públicos? In: **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas (RECADM).** v. 9, n.1. Campo Largo-PR: RECADM, 2010, p. 35-48.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho: como a nutrição está inserida nos programas de QVT. **Dissertação de Mestrado.** 2004. Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação Interunidades em Nutrição Humana Aplicada – PRONUT. São Paulo: USP/PRONUT, 2004.

ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: **Revista O Mundo da Saúde.** v. 37, n. 2. São Paulo: Centro Universitário São Camilo, 2013, p. 141-151. Disponível em: [http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/102/2.pdf](http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/102/2.pdf). Acesso em 25 de mai. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGERON Jean-Luc Fortier. **La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on?** In: Revue Comerse. Montreal, 1982.

BALBO, Wellington. **O uso do EPI – Equipamentos e a influência na produtividade de empresa**. São Paulo: Produção Acadêmica, 2011.

BELLI, Benoni. **Tolerância zero e democracia no Brasil: visões da segurança pública na década de 90**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

BECKER, Wendy S.; CARBOLI, Jerry A.; LANGELLA, Ian M. Beyond self-interest: Integrating social responsibility and supply chain management within human resource development. In: **Human Resource Development Review**. v. 9, n. 2. Stanford: Sage Publications, may. 2010, p. 144-168.

BEZERRA, Claudia de Magalhães; MINAYO, Maria Cecília de Souza; CONSTANTINO, Patrícia. Estresse ocupacional em mulheres policiais. In: **Revista Ciência & Saúde Coletiva**. v.18, n.3. Rio de Janeiro: ABRASCO – Associação Brasileira de Saúde Coletiva, 2013, p. 657-666. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v18n3/11.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2016.

BEZERRA, Maria Jacobina, RODRIGUES, Maria de Sousa; BORDIGNON, Mário. Boas Práticas e Políticas Públicas. In **Studium: Revista de Filosofia e Teologia da Faculdade SEDAC**. ano 2, n.2. Várzea Grande-MT: SEDAC, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 1988.

BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública**. Presidência da República. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Brasília, 2000.

BRASIL. Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001. **Institui o Fundo Nacional de Segurança Pública – FNSP**, e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília: Congresso Nacional, 2001. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10201.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10201.htm). Acesso em 15 set. 2016.

BRASIL. **Projeto Nacional de Segurança Pública para o Brasil**. São Paulo: Instituto Cidadania, Fundação Djalma Guimarães, 2003. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/noticias/2003/abril/pnsp.pdf>>. Acesso em 15 set. 2016.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília: Presidência da República / Casa Civil / Subchefia para Assuntos Jurídicos Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 10 mar. 2016.

BRASIL. Lei 1.530, de 24 de outubro de 2007. **Institui o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – PRONASCI** e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília: Congresso Nacional, 2007. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Lei/L11530.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11530.htm). Acesso em 15 set. 2016.

BRASIL. Lei 11.707, de 19 de junho de 2008. **Altera a Lei no 11.530, de 24 de outubro de 2007, que institui o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania–PRONASCI**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília: Congresso Nacional, 2008. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Lei/L11707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11707.htm). Acesso em 15 set. 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça. **TEXTO-BASE Conferência e Termo de Referência** – Fórum Nacional Preparatório para a 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública. Ministério da Justiça. 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública. 27 a 30 de agosto de 2009. Brasília, DF. Texto-Base. Ministério da Justiça, 2009. Disponível em: <[www.conseg.gov.br](http://www.conseg.gov.br)>. Acesso em 20 set. 2016.

BRASIL. Secretaria Especial de Direitos Humanos. Ministério da Justiça. Portaria Interministerial nº 2, de 15 de dezembro de 2010. **Estabelece as Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública**. Brasília: SEDH/MJ, 2010a. Disponível em: <[http://www.proerdpmerj.com/prevencao/diretrizes\\_nacionais\\_de\\_promocao\\_e\\_defesa\\_dos\\_direitos\\_humanos\\_dos\\_profissionais\\_de\\_seguranca\\_publica.pdf](http://www.proerdpmerj.com/prevencao/diretrizes_nacionais_de_promocao_e_defesa_dos_direitos_humanos_dos_profissionais_de_seguranca_publica.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Projeto Qualidade de vida**. Guia de ações. Valorizando o profissional de Segurança Pública. Brasília: DEPAID/SENASP/MJ, 2010b.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). **Mulheres nas instituições de segurança pública**: estudo técnico nacional. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Brasília: MJ/SENASP, 2013a.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Atuação policial na proteção dos direitos humanos de pessoas em situação de vulnerabilidade**: cartilha / Secretaria Nacional de Segurança Pública. 2. ed. Brasília: MJ/SENASP, 2013b.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). **Sistema de monitoramento de políticas de valorização profissional para operadores de segurança pública**. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Brasília: MJ/SENASP, 2013c.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: **Revista do Serviço Público**. v. 120, n.1. Brasília-DF: ENAP, jan-abr/1996, p. 7-40. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em 30 set. 2016.

CAMARINI, Gládis; SOUSA, Valter João. **As habilidades do gerente de projetos**: um fator de sucesso para as organizações. Disponível em: [www.pmipe.org.br/web/arquivos/Perfil\\_Gerente\\_de\\_Projetos\\_pmipe.pdf](http://www.pmipe.org.br/web/arquivos/Perfil_Gerente_de_Projetos_pmipe.pdf)

CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. In: **Revista do Serviço Público**. v. 66, n. 3. Brasília-DF: Ministério do Planejamento e Gestão, jul-set/2015, p. 371-394.

CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* Escolas de Governo e Gestão por Competências. **Mesa Redonda de Pesquisa Ação**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, Vilobaldo Adelídio de; SILVA, Maria do Rosário de Fátima e. Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios. In: **Revista Katálysis**. v.14, n.1 Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011, p. 59-67.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRESSWELL, John W. **O projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 2001.

DERENUSSON, Fernando C.; JABLONSKI, Bernardo. Sob fogo cruzado: o impacto do trabalho policial militar sobre a família do policial. In: **Revista Aletheia**, [online]. n.32. Canoas-RS: Universidade Luterana do Brasil, mai-ago/2010, p. 22-37. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n32/n32a03.pdf>. Acesso em 22 set. 2016.

DESLANDES, Suely Ferreira. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu (Orgs.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 29ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2009, p.31-60.

DIMENSTEIN, Gilberto. **Democracia em pedaços**: direitos humanos no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. In: **Revista Estudos de Psicologia**. v. 6, n. 1. Natal: Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2001, p. 93-104.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Edições LPA e FENAFISP, 2003.

FERREIRA, Mario César. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). **Dicionário: trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 219-222.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natália. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. In: **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 25, n. 3. Brasília: UnB, jul-set/2009, p. 319-327.

FISCHER, André. Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, Mara Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n.1. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas, jan-mar/2004, p. 44-57. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902004000100012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012). Acesso em 14 set. 2016.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP). **9º Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo: FBSP 2015. Disponível em: [http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario\\_2015.retificado\\_.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario_2015.retificado_.pdf). Acesso em: 10 fev. 2016.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (EAESP). Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP). Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Ministério da Justiça (MJ). **As mulheres nas instituições policiais**. São Paulo: FGV/EAESP/FBSP/SENASP/MJ, 2015. Disponível em: [http://www.forumseguranca.org.br/files/files/MulheresInstituicoesPolicias\\_final.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/files/files/MulheresInstituicoesPolicias_final.pdf). Acesso em: 20 jul. 2016.

GISCHEWSKI, Valéria Rezende. O abuso do álcool entre policiais-militares: um estudo em saúde mental e trabalho. In: **Revista de Psicologia, Saúde Mental e Segurança Pública**. v. 1, n. 4. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais, 2007, p. 1-6. Disponível em <http://ead.policiamilitar.mg.gov.br/repm/index.php/psicopm/article/view/24>. Acesso em 20 set.2016.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2007.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 12. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

HUSE Edgard F., CUMMINGS Thomas G. **Organization development and change**. Minnesota: West Publishing, 1985.

KATES, Allen R. **Second CopShock Edition: Surviving Posttraumatic Stress Disorder (PTSD)**. Cortaro: Holbrook Street Press, 2008.

KAUFMAN, Bruce. *The Development of HRM in Historical and International Perspective*. In: BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 19-47. Disponível em <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001/oxfordhb-9780199547029>. Acesso em 03 abr. 2016.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. **Saúde do trabalhador: cenários e perspectivas numa conjuntura privatista**. (s/d). Disponível em [www.higieneocupacional.com.br/download/saude-trab-lacaz.rtf](http://www.higieneocupacional.com.br/download/saude-trab-lacaz.rtf). Acesso em 23 mai. 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LARA, Ricardo. Saúde do trabalhador: considerações a partir da crítica da economia política. In: **Revista Katálysis**. v. 14, n. 1. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, jan./jun. 2011, p. 78-85.

LEITE, Nildes Pitombo; LEITE, Fábio Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. In: **REGE – Revista de Gestão**. v. 19, n. 2. São Paulo: Programa de Pós-graduação em Administração da FEA/USP, abr./jun. 2012, p. 281-298. Disponível em <http://www.regeusp.com.br/arquivos/1141.pdf>. Acesso em 13 set. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: Guia Básico com Abordagem Psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUKÁCS, György. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. Temas de ciências humanas, nº 4. São Paulo: Livraria Editora de Ciências Humanas, 1978.

LUKÁCS, György. Para uma ontologia do ser social II. São Paulo: Boitempo, 2013.

MANCILHA, Rossane Alves. Ginástica Laboral: um meio de promover qualidade de vida no trabalho. In: VILARTA, Roberto; GUTIERREZ, Gustavo Luis (Orgs.). **Qualidade de vida em propostas de intervenção corporativa**. Campinas-SP: Ipês Editorial, 2007, p. 203-209. Disponível em:



[http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/intervencao\\_corporativa\\_cap26.pdf](http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/intervencao_corporativa_cap26.pdf)  
Acesso em 23 set.2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSIGLIA Regina Maria Giffoni. Orientações Básicas para a Pesquisa. In: MOTA, Ana Elisabete Mota, *et al* (Org.). **Serviço Social e Saúde:** formação e trabalho profissional. São Paulo: Cortez, 2007.

MARX, Karl. **A questão judaica.** 2ª ed., São Paulo: Moraes, 1991.

MARX, Karl. **O capital:** crítica da Economia Política. Livro 1. São Paulo: Boitempo, 2013.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, André Carvalho. **Tecnologia na Gestão de Pessoas** – Estratégias de Auto-Atendimento para o novo RH. Lavras-MG: Thomson Pioneira, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MATOS, Olga. As formas modernas do atraso. In: **Folha de São Paulo**, Primeiro Caderno, 27 de setembro, 1999, p. 3.

MENDELEWSKI, Francisco Fernandes; ORREGO, Hugo Zuloaga. Calidad de la Vida de Trabajo. **Dissertação de Mestrado.** Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Graduados. Santiago: Universidad de Chile, 1980.

MESQUITA NETO, Paulo de. **Ensaio sobre segurança cidadã.** São Paulo: Quartier Latin, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Interdisciplinaridade: uma questão que atravessa o saber, o poder e o mundo vivido. In: **Revista de Medicina.** v. 24. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991, p. 70-77.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; MINAYO-GÓMEZ, Carlos. Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde. In: GOLDENBERG, Paulete; MARSIGLIA, Regina Maria Giffoni; GOMES, Mara Helena de Andréa (Orgs.). **O clássico e o novo:** Tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003, p. 117-142.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Edinilsa Ramos de (Orgs.). **Avaliação por triangulação de métodos.** Abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005, p.19-51.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de, CONSTANTINO, Patrícia. Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares na (in) segurança pública. In:

**Cadernos de Saúde Pública.** v. 23, n. 11. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, nov/2007, p. 2767-2779. Disponível em <http://www.scielo.org/pdf/csp/v23n11/23.pdf>. Acesso em 14 jul. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu (Orgs.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 27ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2009, p.9-29.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves; OLIVEIRA, Raquel Vasconcellos Carvalhaes. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro (RJ, Brasil). In: **Revista Ciência & Saúde Coletiva.** v. 16, n. 4. Rio de Janeiro: ABRASCO – Associação Brasileira de Saúde Coletiva, 2011, p. 2199-2209. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csc/v16n4/v16n4a19.pdf>. Acesso em 14 jul. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Valorização profissional sob a perspectiva dos policiais do Estado do Rio de Janeiro. In: **Revista Ciência & Saúde Coletiva.** v. 18, n. 3. Rio de Janeiro: ABRASCO – Associação Brasileira de Saúde Coletiva, 2013, p. 611-620. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csc/v18n3/07.pdf>. Acesso em 14 jul. 2016.

MIRANDA, Dayse; GUIMARÃES, Tatiana. O suicídio policial: o que sabemos? In: **Revista Dilemas.** Rio de Janeiro: UFRJ, s/d Disponível em: <http://gepesp.org/wp-content/uploads/2016/03/Artigo-Revista-Dilemas-revisto-27.11.pdf>. Acesso em 20 set. 2016.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. In: **Revista de Administração Pública.** v. 41. Edição Especial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007, p.87-96. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700006). Acesso em 10 ago. 2016.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional. **Tese de Doutorado em Administração.** Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2014.

NOGUEIRA, Geralda Eloisa Gonçalves; PEREIRA, Fabrizia Lopes Brandão; TOLENTINO, Valéria Miranda; CHAVES, Cristiane Goretti. O Estresse e suas implicações no trabalho policial. In: **Revista de Psicologia, Saúde Mental e Segurança Pública.** v. 1, n. 1. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais, jan-mai/1997, p. 47-61. Disponível em <http://ead.policiamilitar.mg.gov.br/repm/index.php/psicopm/article/view/82>. Acesso em 01 jul. 2016.

OLIVEIRA, João Ricardo. A importância da Ginástica Laboral na prevenção de doenças ocupacionais. In: **Revista de Educação Física,** nov/2007, p. 40-49. Disponível em <http://www.ergonomianotrabalho.com.br/ginastica-labora-prevencao.pdf>. Acesso em 10 ago. 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. CID-10. **Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde**. 10a rev. São Paulo: Universidade de São Paulo; 1997.

PACHECO, Jaime Lisandro. Trabalho e aposentadoria. In: PY, Ligia (Org.). **Tempo de envelhecer**: percursos e dimensões psicossociais. 2. ed. Holambra-SP: Editora Setembro, 2006 p.173-196.

PADILHA, Ênio. **Valorização Profissional**. 2009. Disponível em: <http://www.eniopadilha.com.br/artigo/29/valorizacao-profissional>. Acesso em: 01 jul. 2016.

PADILLA, Beatriz; PORTUGAL, Rui. Saúde e migrações: boas práticas na União Europeia. In: **Revista Migrações**. Número Temático Imigração e Saúde. n.1. Lisboa: ACIDI, Setembro 2007, p. 143-153. Disponível em [http://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/183863/migracoes1\\_completo.pdf/f28ef636-39d0-48fa-9697-00b795fc8c7f](http://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/183863/migracoes1_completo.pdf/f28ef636-39d0-48fa-9697-00b795fc8c7f). Acesso em 10 ago. 2016.

PADILLA, Beatriz; HERNÁNDEZ-PLAZA, Sonia; ORTIZ, Alejandra. Avaliando as boas práticas em saúde e migrações em Portugal: Teoria Prática e Política. In: **Fórum Sociológico**. Serie II. Lisboa: Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa, 2012 p.33-41. Disponível em: <https://sociologico.revues.org/550>. Acesso em 10 ago. 2016.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* Gestão por competências em organizações de governo. **Mesa Redonda de Pesquisa Ação**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasília: ENAP, 2005.

RAMSTAD, Elise. Promoting performance and the quality of working life simultaneously. In: **International Journal of Productivity and Performance Management**. v.58, n. 5. Bingley: Emerald Journals, 2009, p.423-436.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; FREITAS, Angélica Noal de; SCHMORANTZ, Simone Pause. Qualidade de Vida no Trabalho na Coimbra S/A: um levantamento do nível de satisfação dos funcionários. In: **Anais,, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Anais da Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Curitiba-PR: ENEGEP, 23 a 25 de outubro de 2002, p. 1-8.

ROTENBERG, Lúcia; PORTELA, Luciana Fernandes; MARCONDES, Willer Baumgartem; MORENO, Cláudia; NASCIMENTO, Cristiano de Paula. Gênero e trabalho noturno: sono, cotidiano e vivências de quem troca a noite pelo dia. In: **Caderno de Saúde Pública**. Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – ENASP. v. 17, n. 3. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/ENASP, mai-jun/2001, p. 639-649. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v17n3/4646.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; HONÓRIO, José Bezerra; OLIVEIRA, Rodrigo Cesar Reis de; VIANA, Karoline Moraes Porto. Qualidade de vida no trabalho docente – uma questão de prazer! In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

SANTANA, Sérgio Lopes; SABINO, Alini Daniéli. Estresse policial militar: efeitos psicossociais. In: **Conexão**. s/d, p. 1-10. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/ESTRESSE%20POLICIAL%20MILITAR%20EFEITOS%20PSICOSSOCIAIS.pdf> Acesso em 03 out. 2016.

SAPORI, Luís Flávio. Muitas dúvidas e algumas certezas. In: **9º Anuário de Segurança Pública**. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2015, p. 60-61. Disponível em [https://jfterron.files.wordpress.com/2016/02/anuario\\_2015-retificado\\_gastos-seg-publ.pdf](https://jfterron.files.wordpress.com/2016/02/anuario_2015-retificado_gastos-seg-publ.pdf). Acesso em 10 ago.2016.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília-DF: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2010.

SENA, Jáffi A; TORRES, Klaryssa; LOPES, Andressa Pereira. O transtorno de estresse pós-traumático e a violência urbana. In: **Cadernos de Graduação**. Ciências Biológicas e da Saúde Fits. v. 1, n.2. Maceió, mai./2013, p. 21-33.. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/fitsbiosauade/article/viewFile/575/362> Acesso em 24 set. 2016.

SILVA, Ademir Alves da. **A gestão da seguridade social brasileira: entre a política pública e o mercado**. São Paulo: Cortez, 2004.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani. A Morte do Policial. In: **9º Anuário de Segurança Pública**. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2015, p. 24-25. Disponível em [http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/anuario\\_2015.retificado\\_.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/anuario_2015.retificado_.pdf). Acesso 10 ago 2016.

SCHMIDT, Denise Rodrigues Costa; PALADINIII, Márcia; BIATOIII, Cleonice; PAIS, Juliana Domingues; OLIVEIRA, Adelaine Rodrigues. Qualidade de vida no trabalho e burnout em trabalhadores de enfermagem de Unidade de Terapia Intensiva. In: **Revista Brasileira de Enfermagem (REBEn)**. v. 66, n. 1. Brasília: REBEn, jan-fev/2013, p. 13-7.

SIMIONATTO, Ivete. **Gramsci: sua teoria, incidência no Brasil, influência no Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 1995.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional – crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. Goiânia: UCG, 2006.

SOARES, Bárbara Musumeci; MUSUMECI, Leonarda. **Mulheres Policiais: presença feminina na Polícia Militar do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; 2005.

SOUZA, Edinilsa Ramos; MINAYO Maria Cecília de. Policial, risco como profissão: morbimortalidade vinculada ao trabalho. In: **Ciência & Saúde Coletiva**. v.10, n.4. Rio de

Janeiro: ABRASCO – Associação Brasileira de Saúde Coletiva, out-dez/2005, p. 917-928. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csc/v10n4/a15v10n4.pdf>. Acesso em 25 jul. 2016.

SPRINGER, Beverly; SPRINGER, Stephen. Human resource management in the U.S.: celebration of its centenary. In: PIEPER, Rudiger. **Human resource management: an international comparison**. Berlin/New York: De Gruyter, 1990, p. 41-60.

STACCIARINI, Jeanne Marie R.; TRÓCCOLI, Bartholomeu T. O Estresse na atividade ocupacional do Enfermeiro. In: **Revista Latino-am Enfermagem**. v. 9, n. 2. março/2001, p.17-25. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n2/11510.pdf>. Acesso em 24 set. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TODESCHINI, Remigio; FERREIRA, Mário Cesar Ferreira. Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. In: **Revista Estudos de Psicologia**. v. 18, n. 2, abril-junho/2013, p. 241-247. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a09.pdf>. Acesso em 23 mai. 2016.

TUULI, Pirjo; KARISALMI, Seppo. **Impact of working life quality on burnout**. In: *Experimental Aging Research*, v. 25. London: Routledge, 1999, p. 441-449.

VAITSMAN, Jeni; RODRIGUES, Roberto W. S.; PAES-SOUSA, Rômulo. **O Sistema de Avaliação e Monitoramento das Políticas e Programas Sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Management of Social Transformations Programme**. Brasília-DF: UNESCO, 2006. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001485/148514por.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WACQUANT, Loïc. **As prisões da miséria**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? In: **Slow Management Review**. v.15, n.1. Cambridge, Dec. 1973, p. 11-21.

WERTHER Jr., William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, William A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. In: *Human Relations*. v. 32. n. 2. London, feb. 1979, p.113-123.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 32, n. 4. São Paulo:

EAESP/FGV, set./out., 1992, p.6-18. Disponível em  
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n4/a02v32n4.pdf>. Acesso em 25 ago. 2016.

## APÊNDICE I

### Instrumento de Pesquisa On-line (Questionário)

#### PROJETO BRA/04/029 - Segurança Cidadã Projeto Pensando a Segurança Pública QUESTIONÁRIO

<b>Área Temática</b>	A.9 Políticas de Valorização Profissional, Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão de Pessoas: levantamento de boas práticas e resultados alcançados.
----------------------	--

Você está recebendo um questionário elaborado com a finalidade de reunir informações sobre boas práticas desenvolvidas no âmbito das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas nas instituições de segurança pública do país. As informações aqui reunidas serão utilizadas para subsidiar a pesquisa conduzida em parceria entre o Ministério da Justiça (SENASP), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), com o objetivo de identificar, analisar e refletir acerca de práticas efetivas de valorização profissional, gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho, de forma a subsidiar as Instituições de Segurança Pública no delineamento dessas políticas.

Todas as informações coletadas serão sistematizadas num relatório final e num artigo técnico elaborados pela UFMT e, posteriormente, encaminhados para a SENASP e PNUD. Cabe esclarecer que os dados coletados serão utilizados, exclusivamente, para fins de produção de conhecimento acadêmico e técnico, sendo garantido o sigilo e o anonimato do profissional responsável pelas informações. Sua participação é muito importante e contribuirá para compreender melhor as boas práticas desenvolvidas na sua instituição. Caso tenha alguma dúvida sobre o preenchimento do mesmo, entre em contato com nossa equipe, através no e-mail [pesquisamj@gmail.com](mailto:pesquisamj@gmail.com). O correto preenchimento é essencial para que tenhamos dados que expressem as políticas de valorização profissional, qualidade de vida e gestão de pessoas nos estados. Após preenchimento, solicitamos o envio do questionário respondido nesse mesmo endereço eletrônico até o dia 23/06/2016. Sua participação é muito importante. Desde já, agradecemos.

## TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro ter conhecimento dos objetivos da pesquisa conduzida em parceria entre o Ministério da Justiça (SENASP), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), com o objetivo de identificar, analisar e refletir acerca de práticas efetivas de valorização profissional, gestão de pessoas e de promoção da qualidade de vida no trabalho, de forma a subsidiar as Instituições de Segurança Pública no delineamento dessas políticas.

Meu consentimento está fundamentado na garantia de que as informações apresentadas estarão submetidas a critérios éticos, em que: todas as informações individuais terão o caráter estritamente confidencial, sendo garantido o anonimato do informante; os dados coletados neste questionário serão analisados juntamente com os dados de outras instituições de segurança pública do país, garantindo a confidencialidade das respostas; e, caso solicitado, terei acesso aos resultados do estudo.

( ) Li o **TERMO DE CONSENTIMENTO** e concordo em participar da pesquisa.

## INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

**RESPONDA TODAS AS PERGUNTAS:** não deixe perguntas sem resposta, mesmo que isso signifique fazer aproximações.

**RESPONDA CONFORME INDICADO:** cada pergunta deve ter apenas uma única resposta (exceto as questões 06, 16, 17, 19, 28, 29, 30 e 31 que apresentam vários itens). A resposta deve ser fornecida estritamente no formato indicado. Marque a opção que mais se aproxima da sua realidade.

**NÃO EXISTE RESPOSTA CERTA OU ERRADA:** sua resposta deve expressar a realidade da sua Instituição e o contexto das Políticas de Valorização Profissional, Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão de Pessoas da instituição em que você trabalha.



## PERFIL DO PARTICIPANTE

- 1) Sexo:  Feminino     Masculino
- 2) Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
- 3) Sua escolaridade é:
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental         | <input type="checkbox"/> Pós-graduação lato sensu – Especialização, MBA             |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio               | <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – Mestrado Acadêmico    |
| <input type="checkbox"/> Curso Superior/Tecnológico | <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – Mestrado Profissional |
|   | <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – Doutorado             |
- 4) Qual a área do seu curso superior/tecnológico (caso tenha cursado mais de um, indicar o mais recente)?
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Não fez curso superior     | <input type="checkbox"/> Ciências Agrárias           |
| <input type="checkbox"/> Ciências Exatas e da Terra | <input type="checkbox"/> Ciências Sociais Aplicadas  |
| <input type="checkbox"/> Ciências Biológicas        | <input type="checkbox"/> Ciências Humanas            |
| <input type="checkbox"/> Engenharias e Computação   | <input type="checkbox"/> Linguística, Letras e Artes |
| <input type="checkbox"/> Ciências da Saúde          | <input type="checkbox"/> Outra _____                 |
- 5) Qual a sua remuneração mensal atual recebida (considere remuneração o total dos valores recebidos, incluindo vencimentos, subsídio, gratificações, comissões, adicionais, dentre outros), ou seja, seu salário integral.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.000,00                 | <input type="checkbox"/> De R\$ 13.000,01 a R\$ 15.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 1.000,01 a R\$ 3.000,00   | <input type="checkbox"/> De R\$ 15.000,01 a R\$ 17.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 3.000,01 a R\$ 5.000,00   | <input type="checkbox"/> De R\$ 17.000,01 a R\$ 19.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 5.000,01 a R\$ 7.000,00   | <input type="checkbox"/> De R\$ 19.000,01 a R\$ 21.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 7.000,01 a R\$ 9.000,00   | <input type="checkbox"/> De R\$ 21.000,01 a R\$ 23.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 9.000,01 a R\$ 11.000,00  | <input type="checkbox"/> De R\$ 23.000,01 a R\$ 25.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 11.000,01 a R\$ 13.000,00 | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 25.000,00           |

6) Indique abaixo, em números, a quantidade de anos relativa a cada pergunta:

	Anos
A. Trabalha no setor público?	
B. Trabalha nesse órgão?	
C. Atua ou desenvolve alguma atividade relacionada a gestão de pessoas?	

### PERFIL DA INSTITUIÇÃO

7) Qual o nome da instituição onde trabalha?

---

8) A que órgão superior sua instituição está ligada?

---

9) Indique a unidade federativa onde fica localizada a sua instituição:

- |                             |                             |                             |                             |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> AC | <input type="checkbox"/> CE | <input type="checkbox"/> MT | <input type="checkbox"/> PR | <input type="checkbox"/> RS | <input type="checkbox"/> SE |
| <input type="checkbox"/> AL | <input type="checkbox"/> DF | <input type="checkbox"/> MS | <input type="checkbox"/> PE | <input type="checkbox"/> RO | <input type="checkbox"/> TO |
| <input type="checkbox"/> AP | <input type="checkbox"/> ES | <input type="checkbox"/> MG | <input type="checkbox"/> PI | <input type="checkbox"/> RR |                             |
| <input type="checkbox"/> AM | <input type="checkbox"/> GO | <input type="checkbox"/> PA | <input type="checkbox"/> RJ | <input type="checkbox"/> SC |                             |
| <input type="checkbox"/> BA | <input type="checkbox"/> MA | <input type="checkbox"/> PB | <input type="checkbox"/> RN | <input type="checkbox"/> SP |                             |

10) Tem acesso a informações relativas ao quantitativo de servidores em exercício da instituição?

Sim       Não

Se sim, informe o quantitativo (em números) de servidores em exercício da instituição:

\_\_\_\_\_ Efetivos/Concursados  
\_\_\_\_\_ Contratos temporários  
\_\_\_\_\_ Total

11) Você tem conhecimento se a sua instituição realiza estudos/levantamentos sobre as condições de trabalho de seus servidores?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, com que frequência esses estudos/levantamentos são realizados e quais resultados têm sido identificados?

---

---

---

12) São realizados estudos sobre possíveis impactos (positivos ou negativos) que recaem sobre a saúde do servidor, decorrentes do exercício de suas atividades diárias na instituição?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, que tipo de estudo(s) foi(foram) realizado(s) e quais seus respectivos resultados?

---

---

13) As ações desenvolvidas pela instituição para melhorar a qualidade de vida, de valorização profissional e de gestão de pessoas na sua Instituição têm se preocupado com as causas dos problemas relacionados à atividade profissional?

( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte.

Explique:

---

---

14) As ações de qualidade de vida, de valorização profissional e de gestão de pessoas na sua instituição se propõem a diagnosticar e a prevenir potenciais riscos à vida profissional e familiar dos servidores?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, descreva as ações desenvolvidas: \_\_\_\_\_

---

15) O planejamento das ações de qualidade de vida, valorização profissional e gestão de pessoas na sua instituição tem considerado as questões de gênero, raça, etnia e questões regionais?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, descreva as principais ações, apresentando como se realizam:

---



---

**POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NA SUA INSTITUIÇÃO**

16) Considerando o organograma da sua instituição, a unidade responsável pela: política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas está subordinada hierarquicamente à (o):

Política de Valorização Profissional		Qualidade de Vida no Trabalho		Gestão de Pessoas	
	Autoridade máxima da instituição		Autoridade máxima da instituição		Autoridade máxima da instituição
	1º escalão hierárquico		1º escalão hierárquico		1º escalão hierárquico
	2º escalão hierárquico		2º escalão hierárquico		2º escalão hierárquico
	3º escalão hierárquico		3º escalão hierárquico		3º escalão hierárquico
	Nível inferior ao 3º escalão hierárquico		Nível inferior ao 3º escalão hierárquico		Nível inferior ao 3º escalão hierárquico

17) Qual o nome e o telefone do gestor/responsável pela unidade:

Política de valorização profissional

Nome: \_\_\_\_\_

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Qualidade de vida no trabalho

Nome: \_\_\_\_\_

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Gestão de pessoas

Nome: \_\_\_\_\_

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

18) Quantos servidores fazem parte da equipe que compõe a unidade responsável pela política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas?

\_\_\_\_\_ servidores. Sendo \_\_\_\_\_ contratados e \_\_\_\_\_ efetivos.

19) Quantos atendimentos foram realizados no ano de 2015, pela unidade responsável de:  
Política de Valorização profissional \_\_\_\_\_ servidores (em efetivo exercício no órgão)  
Qualidade de Vida no Trabalho \_\_\_\_\_ servidores (em efetivo exercício no órgão)  
Gestão de Pessoas \_\_\_\_\_ servidores (em efetivo exercício no órgão)

20) A instituição possui uma política formal de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas?

- Não, cada gestor faz sua própria política
- Não, mas há um entendimento comum (política implícita) compartilhado pelos gestores
- Sim, há uma política formal, mas ela não é aplicada
- Sim, há uma política formal, mas ela é parcialmente aplicada
- Sim, há uma política formal, que é aplicada e conhecida por todos

21) Na sua instituição as práticas do dia a dia estão alinhadas aos princípios da política de valorização profissional, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não sei opinar a respeito
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

22) Como você avalia a resposta da unidade responsável pela política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas de sua instituição perante as demandas para a adoção de um modelo de gestão mais estratégico no setor público?

Marque um x na coluna que melhor representar sua avaliação.

- Aceita e procura segui-las
- Procura equilibrar essas demandas com as demandas da instituição
- Procura contornar a necessidade de atender às demandas
- Ignora ou contesta essas demandas por não terem respaldo na instituição
- Procura alterar, influenciar ou controlar essas demandas de acordo com os interesses da instituição
- Atua de forma inovadora e proativa, antecipando-se a essas demandas

23) Em sua opinião, a unidade de política de valorização tem autonomia para implementar políticas e práticas que auxiliem na melhoria de qualidade de vida dos servidores?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não sei opinar a respeito
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NA SUA INSTITUIÇÃO

24) Como você avalia o seu conhecimento em relação ao modelo de gestão por competências:

- Nenhum
- Pouco
- Razoável
- Bom
- Elevado

25) Qual o percentual de servidores da unidade, capacitados em gestão por competências?

\_\_\_\_\_ %

26) Você sabe se sua instituição adotou o modelo de gestão por competências como elemento orientador da gestão de pessoas?

- Não, nem há indicações que vá adotar em curto prazo
- Não, mas há a clara intenção para isso
- Ainda não, mas já estamos em fase de planejamento
- Sim, embora o modelo ainda não esteja totalmente implantado
- Sim, com o modelo já funcionando

27) Em que mês/ano foi iniciado o processo de implantação do modelo de gestão por competências na instituição?

- ( ) Mês e ano \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
( ) Não implantamos o modelo de gestão por competências  
( ) Não sei, desconheço

### INFORMAÇÕES SOBRE AS BOAS PRÁTICAS DESENVOLVIDAS NA SUA INSTITUIÇÃO

28) A sua instituição desenvolve boas práticas no âmbito da política de valorização profissional, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho?

- ( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, descreva quais práticas são **efetivamente desenvolvidas** por sua instituição:

Política de Valorização Profissional	
Gestão de Pessoas	
Qualidade de Vida no Trabalho	

29) Dentre as práticas acima apresentadas, foram realizados estudos que indicam ou comprovem os impactos e resultados alcançados?

- ( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, descreva a ação, o tipo de estudo e o impacto/resultados alcançados

Política de Valorização Profissional

Ação	Tipo de estudo	Impacto/resultados

Gestão de Pessoas

Ação	Tipo de estudo	Impacto/resultados

Qualidade de Vida no Trabalho

Ação	Tipo de estudo	Impacto/resultados

- 30) Quais aspectos você classifica como dificultadores, facilitadores ou que não influenciam no desenvolvimento de boas práticas no âmbito da política de valorização profissional, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho?



	Dificultador	Indiferente	Facilitador
A. Adequação das boas práticas à política institucional			
B. Infraestrutura da área de desenvolvimento			
C. Legislação			
D. Qualificação da equipe da área de desenvolvimento			
E. Recursos financeiros			
F. Receptividade dos gestores			
G. Receptividade dos servidores			
H. Tempo gasto no planejamento das ações			
I. Tempo gasto para aprovação e desenvolvimento das ações			

31) Como você avalia a **relevância** das boas práticas no cotidiano dos servidores que atuam na sua instituição?

---



---

32) Dentro da estrutura orçamentária, são destinados recursos para a política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas?

( ) Sim                      ( ) Não                      ( ) Não sei

Em caso afirmativo, qual percentual foi destinado **no ano calendário de 2015**?

O que representa um montante de R\$ \_\_\_\_\_.

33) No espaço a seguir você poderá apresentar considerações que julgar necessárias

---



---



---



---



---



---



---



## APÊNDICE II FORMULÁRIO

### PROJETO BRA/04/029 - Segurança Cidadã Projeto Pensando a Segurança Pública

<b>Área Temática</b>	A.9 Políticas de Valorização Profissional, Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão de Pessoas: levantamento de boas práticas e resultados alcançados.
----------------------	--

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar de uma Pesquisa elaborada com a finalidade de reunir informações sobre boas práticas desenvolvidas no âmbito das políticas de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas de forma a subsidiar as Instituições de Segurança Pública no delineamento dessas políticas no país. As informações reunidas serão utilizadas para subsidiar a pesquisa conduzida em parceria entre o Ministério da Justiça (SENASP), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

Todas as informações coletadas serão sistematizadas num relatório final e num artigo técnico elaborados pela UFMT e, posteriormente, encaminhados para a SENASP e PNUD. Os dados coletados serão utilizados, exclusivamente, para fins de produção de conhecimento acadêmico e técnico, sendo garantido o sigilo e o anonimato do profissional responsável pelas informações.

Sua participação é muito importante e contribuirá para compreender melhor as boas práticas desenvolvidas na sua instituição.

\*\*\*

Diante dessas informações, eu \_\_\_\_\_ (RG \_\_\_\_\_), declaro ter conhecimento dos objetivos da pesquisa conduzida em parceria entre o Ministério da Justiça (SENASP), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Meu

consentimento está fundamentado na garantia de que as informações apresentadas estarão submetidas a critérios éticos, em que: todas as informações individuais terão o caráter estritamente confidencial, sendo garantido o anonimato do informante; os dados coletados neste questionário serão analisados juntamente com os dados de outras instituições de segurança pública do país, garantindo a confidencialidade das respostas; e, caso solicitado, terei acesso aos resultados do estudo.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) entrevistado(a)

\_\_\_\_\_  
Assinatura da entrevistadora

### PERFIL DO PARTICIPANTE

- 34) Sexo:  Feminino  Masculino
- 35) Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
- 36) Sua escolaridade é:
- Ensino fundamental  Pós-graduação lato sensu – Especialização, MBA
- Ensino médio  Pós-graduação *stricto sensu* – Mestrado Acadêmico
- Curso Superior/Tecnológico  Pós-graduação *stricto sensu* – Mestrado Profissional
- Pós-graduação *stricto sensu* – Doutorado
- 37) Qual a área do seu curso superior/tecnológico (caso tenha cursado mais de um, indicar o mais recente)?
- Não fez curso superior  Ciências Agrárias
- Ciências Exatas e da Terra  Ciências Sociais Aplicadas
- Ciências Biológicas  Ciências Humanas
- Engenharias e Computação  Linguística, Letras e Artes
- Ciências da Saúde  Outra \_\_\_\_\_
- 38) Indique abaixo, em números, a quantidade de anos relativa a cada pergunta:

	Anos
A. Trabalha no setor público?	
B. Trabalha nesse órgão?	
C. Atua ou desenvolve alguma atividade relacionada a gestão de pessoas?	

### PERFIL DA INSTITUIÇÃO

- 39) Qual o nome da instituição onde trabalha?
- \_\_\_\_\_
- 40) A que órgão superior sua instituição está ligada?
- \_\_\_\_\_
- 41) Tem acesso a informações relativas ao quantitativo de servidores em exercício da instituição?

Sim       Não

Se sim, informe o quantitativo (em números) de servidores em exercício da instituição:

\_\_\_\_\_ Efetivos/Concursados    \_\_\_\_\_ Contratos temporários    \_\_\_\_\_ Total

42) A instituição realiza estudos/levantamentos sobre as condições de trabalho de seus servidores?

Sim       Não

Em caso afirmativo, com que frequência esses estudos/levantamentos são realizados e quais resultados têm sido identificados?

---

---

---

43) São realizados estudos sobre possíveis impactos (positivos ou negativos) que recaem sobre a saúde do servidor, decorrentes do exercício de suas atividades diárias na instituição?

Sim       Não

Em caso afirmativo, que tipo de estudo(s) foi(foram) realizado(s) e quais seus respectivos resultados?

---

---

44) As ações desenvolvidas pela instituição para melhorar a qualidade de vida, de valorização profissional e de gestão de pessoas na sua Instituição têm se preocupado com as causas dos problemas relacionados à atividade profissional?

Sim       Não       Em parte.

Explique:

---

---

45) As ações de qualidade de vida, de valorização profissional e de gestão de pessoas na sua instituição se propõem a diagnosticar e a prevenir potenciais riscos à vida profissional e familiar dos servidores?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, descreva as ações desenvolvidas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

46) O planejamento das ações de qualidade de vida, valorização profissional e gestão de pessoas na sua instituição tem considerado as questões de gênero, raça, etnia e questões regionais?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, descreva as principais ações, apresentando como se realizam:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NA SUA INSTITUIÇÃO**

47) A unidade responsável pela: política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas está subordinada à (o) \_\_\_\_\_

48) Quantos servidores fazem parte da equipe que compõe a unidade responsável pela política de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas?

\_\_\_\_\_ servidores. Sendo \_\_\_\_\_ contratados e \_\_\_\_\_ efetivos.

49) Quantos atendimentos foram realizados no ano de 2015, pela unidade responsável de:

Política de Valorização profissional \_\_\_\_\_ servidores (em efetivo exercício no órgão)

Qualidade de Vida no Trabalho \_\_\_\_\_ servidores (em efetivo exercício no órgão)

Gestão de Pessoas \_\_\_\_\_ servidores (em efetivo exercício no órgão)

50) A instituição possui uma política formal de valorização profissional, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas? Se sim, descreva-a:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

51) A instituição desenvolve ações de Valorização Profissional, QVT e Gestão de Pessoas?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, descreva quais práticas são **efetivamente desenvolvidas** por sua instituição:

Política de Valorização Profissional	
Gestão de Pessoas	
Qualidade de Vida no Trabalho	

52) Dentre as práticas apresentadas, foram realizados estudos que indicam ou comprovem os impactos e resultados alcançados?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, descreva a ação, o tipo de estudo e o impacto/resultados alcançados

Política de Valorização Profissional

Ação	Tipo de estudo	Impacto/resultados



Gestão de Pessoas

Ação	Tipo de estudo	Impacto/resultados

Qualidade de Vida no Trabalho

Ação	Tipo de estudo	Impacto/resultados

53) Que métodos são utilizados para monitoramento e avaliação das ações de gestão de pessoas, QVT e valorização profissional?

---

---

---

54) Em sua opinião, dentre as ações desenvolvidas, quais podem ser consideradas “Boas Práticas”?

Explique: \_\_\_\_\_

---

---

Como você avalia a **relevância** dessas ações desenvolvidas no cotidiano dos servidores que atuam na sua instituição?

---

---

---

55) Quais aspectos você classifica como dificultadores, facilitadores ou que não influenciam no desenvolvimento de boas práticas no âmbito da política de valorização profissional, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho?

	Dificultador	Indiferente	Facilitador
A. Adequação das boas práticas à política institucional			
B. Infraestrutura da área de desenvolvimento			
C. Legislação			
D. Qualificação da equipe da área de desenvolvimento			
E. Recursos financeiros			
F. Receptividade dos gestores			
G. Receptividade dos servidores			
H. Tempo gasto no planejamento das ações			
I. Tempo gasto para aprovação e desenvolvimento das ações			

### O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NA SUA INSTITUIÇÃO

56) Sua instituição adotou o modelo de gestão por competências como elemento orientador da gestão de pessoas?

- ( ) Não, nem há indicações que vá adotar em curto prazo  
 ( ) Não, mas há a clara intenção para isso  
 ( ) Ainda não, mas já estamos em fase de planejamento  
 ( ) Sim, embora o modelo ainda não esteja totalmente implantado  
 ( ) Sim, com o modelo já funcionando

57) Em que mês/ano foi iniciado o processo de implantação do modelo de gestão por competências na instituição?

- ( ) Mês e ano \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 ( ) Não implantamos o modelo de gestão por competências  
 ( ) Não sei, desconheço

58) Qual o percentual de servidores da unidade, capacitados em gestão por competências?  
 \_\_\_\_\_%

59) Qual a sua opinião sobre o Modelo de Gestão por competências?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

