

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

*Lúcio Flávio Renault de Moraes*  
*Mestre em Administração da UFMG*

*Antônio Luiz Marques*  
*Mestre em Administração da UFMG*

*Patrícia Cristina Paiva Portes*  
*Psicóloga e Pesquisadora*

## 1 INTRODUÇÃO/JUSTIFICATIVA

Dentre as transformações positivas e negativas que podemos perceber no final deste século, destacamos o aumento da criminalidade e da violência no Brasil e no mundo. Qualquer cidadão, especialmente nas cidades grandes, está sujeito a sofrer os mais diversos tipos de violência moral e social.

Segundo um estudo divulgado pela Assembléia Legislativa de Minas Gerais, de 1986 a 1997 o Estado de Minas Gerais assistiu a um aumento de quase 100% na criminalidade violenta, sendo que esse crescimento acentua-se a partir do ano de 1991.<sup>1</sup> Várias são as tentativas de se justificar essa explosão de crimes. Mas ainda não se chegou a um consenso sobre as causas de tais atos violentos. Existem atribuições a inúmeros fatores para o aumento da criminalidade, mas nenhum deles possui exclusividade comprovada.

Uma causa atribuída ao aumento da violência é a miséria e a falta de estrutura sócio-econômica. Pesquisas e dados estatísticos confirmam que as principais vítimas da violência são de classes sociais baixas. Este não é, porém, o fator determinante, pois a criminalidade tem aumentado também nos países mais desenvolvidos.

Outro fator ao qual são atribuídos os altos níveis de violência é a falha nos programas de segurança pública realizados pelo governo. A polícia em geral, inclusive a Polícia Militar, é alvo de inúmeras críticas e se encontra, no Brasil, em um período de crise. Fatores como corrupção e violência policial têm contribuído para tal crise e têm degradado a imagem do policial, tanto militar quanto civil na sociedade. As pessoas em geral não mais acreditam neste profissional como um aliado contra a criminalidade que as assedia diariamente. É como agravante deste quadro que podemos perceber os policiais em geral como possuidores de uma baixa auto-estima e como profissionais despreparados para sua atuação. O fracasso da intenção policial provoca fatores como a frustração desses policiais em relação à instituição polícia e a aspectos mais restritos como o salário baixo ou a falta de segurança.

É necessária uma análise mais detalhada do sistema organizacional que constitui a Polícia Militar. A respeito da Cultura de tal Corporação, SILVA NETO (1997), em estudo sobre a cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais, concluiu que: “o militar” é dominado pela vontade de seus superiores; é não criativo; o poder hierárquico é utilizado para anular oposições e dominar os subordinados, prevalecendo acima do conhecimento; não pode expressar suas opiniões livremente e o poder político exerce grande influência, sobrepujando as metas traçadas pela organização; o poder hierárquico é empregado basicamente para punir e obter resultados; para apenar inimigos e beneficiar amigos; usado na solução de conflitos, impasses ou problemas, em sobreposição à negociação; utilizado, também, pelos superiores em detrimento dos valores humanos e bem-estar dos subordinados.

Apesar de ser uma profissão tão importante, além dos problemas já citados, os policiais sofrem ainda com salários defasados. Isso os obriga, muitas vezes, a realizarem atividades extras que lhes ocupam tempo e causam desgaste adicional.

<sup>1</sup> Estudo “Criminalidade Violenta em Minas Gerais – 1986 a 1997” realizado em parceria pela Fundação João Pinheiro, Universidade Federal de Minas Gerais e Polícia Militar de Minas Gerais.

A situação do policial militar apresenta-se, portanto, em um quadro extremamente crítico que pode ser causador de muitos incidentes desagradáveis e indesejáveis, como a violência exercida pelo policial para com a sociedade, a corrupção policial e ainda a violência exercida contra si mesmo, como o auto-extermínio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Qualidade de vida no trabalho

Em uma visão geral de estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, um raro consenso é que ela é um meio de mudar e contrariar o caráter duro e desumano dos métodos tayloristas de trabalho. Busca-se com ela um maior bem-estar dos trabalhadores.

Para *HUSE e CUMMINGS* (1985), a busca da Qualidade de Vida no Trabalho deve se dar de forma a envolver o trinômio pessoas-trabalho-organização. Outro fator importante no desenvolvimento da QVT é a remuneração, por ser alvo de tantas preocupações por parte dos trabalhadores e por possibilitar um maior nível de segurança a eles *THÉRIAULT* (1980). Segundo *WERTHER e DAVIS* (1983), a variável de QVT mais importante é a natureza da tarefa ou o cargo do trabalhador.

*HACKMAN; OLDHAM* (1975) desenvolveram o “Modelo das dimensões básicas da tarefa”, o qual proclama que as características específicas das tarefas em si são capazes de promover estados psicológicos que determinam a motivação e a satisfação dos indivíduos em relação ao seu trabalho.

Esses estados são: - Significância percebida, ou seja, o grau de importância, validade e significação que a pessoa confere ao seu trabalho, de acordo com a sua escala de valores; responsabilidade percebida em relação ao seu trabalho, ou seja, grau de responsabilidade que o indivíduo atribui a si mesmo no trabalho que realiza; conhecimento dos resultados do trabalho, ou seja, grau em que o indivíduo conhece seu desempenho na tarefa.

Segundo *HACKMAN; OLDHAM* (1975), as dimensões da tarefa capazes de criar estados psicológicos críticos necessários à motivação são: **Variedade de habilidades:** grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, através do envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo; **Identidade da tarefa:** grau em que a tarefa permite a execução de um trabalho “completo” e identificável, isto é, realizado do início ao fim, com vistas a se obter resultados visíveis; **Significado da tarefa:** grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo; **Autonomia:** grau em que a tarefa fornece ao indivíduo substancial independência e liberdade para programar seu trabalho e determinar os procedimentos para sua execução; **Feedback extrínseco:** grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho, através de seus superiores, colegas ou clientes; **Feedback intrínseco:** grau em que a própria execução das atividades fornece ao seu executor informações diretas e claras sobre seu desempenho; **Contato com pessoas:** grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, inclusive clientes.

Existem ainda dois grupos de variáveis: “Resultados Pessoais e de Trabalho”, que objetiva identificar reações pessoais e sentimentos do indivíduo ao desempenhar seu trabalho; e, ainda, “Satisfações Contextuais”, que busca verificar o grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação de necessidades de natureza contextual como: Possibilidade de Crescimento (SPC); Supervisão Adequada (SSU); Segurança no Trabalho (SS); Compensação (SC) e Ambiente Social (SAS).

Há também a variável “Necessidade Individual de Crescimento” (NIC), que faz uma relação entre as características da tarefa e as respostas individuais. Segundo esse modelo, entende-se QVT como satisfação e motivação expressas de diversas formas e que são resultado de estados psicológicos gerados por um nível ótimo das dimensões básicas da tarefa.

Com base nesse modelo, *HACKMAN; OLDHAM* (1975) desenvolveram um instrumento chamado “Job Diagnostic Survey”, que possibilita fazer um diagnóstico dos trabalhos existentes e saber se estes deveriam ser alterados de forma a trazer maior produtividade e motivação aos empregados bem como avaliar os efeitos das mudanças de trabalho sobre os indivíduos.

## 2.2 Estresse Ocupacional

O atual ritmo acelerado dos acontecimentos é um fator que exige uma enorme capacidade de adaptação por parte da humanidade. Essa necessidade de adaptação constante, associada a outros fatores como o prejuízo sofrido pela saúde física nas grandes cidades, vem aumentando os níveis de desenvolvimento do estresse na maioria das pessoas.

Uma grande fonte de estresse atual é o próprio trabalho humano. Isso tem provocado vários estudos do que hoje se chama de Estresse Ocupacional. Esse conceito é definido por *COOPER et al. (1988)* como negativo e vinculado às características próprias de cada indivíduo, como resultado da forma inadequada em se lidar com eles.

Para *SELYE (1974)*, o Estresse pode ainda ser dividido em duas formas de ocorrência: o distresse, que é sua forma negativa, e o eustresse, que é sua forma positiva, constituindo um motivador para a superação das fontes de pressão. Longos períodos de permanência do eustresse, porém, podem acarretar o surgimento do distresse.

Outra forma de se dividir o estresse é ainda classificando-o como de sobrecarga (excesso de atividades) ou de monotonia (escassez de atividades), variando essa classificação com os níveis que cada indivíduo é capaz de suportar de cada possibilidade. *COUTO (1987)*.

### 2.2.1 Sintomas do estresse

Vários podem ser os sintomas do estresse. *COUTO (1987)* relaciona dez principais sintomas do estresse: nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga, sentimentos de raiva, angústia, períodos de depressão, dor no estômago, dor nos músculos do pescoço e ombros e dores discretas no peito quando a pessoa está sob pressão.

Para *Cooper et al (1988)*, porém, os sintomas do estresse organizacional apesar de serem de difícil identificação podem ser apontados como responsáveis por fatores organizacionais indesejáveis como altos índices de *turnover* e absenteísmo.

### 2.2.2 As pressões existentes no trabalho

Segundo vários autores, pressões estão ligadas às situações que trazem algum tipo de desconforto ou de desafios ao indivíduo, aos quais terá que se adaptar da melhor forma possível e que exigem uma capacidade de lidar com situações às vezes inesperadas e causadoras de mal-estar psíquico e físico. Já o estresse refere-se à reação do indivíduo frente a essas situações e a esses sentimentos.

*Rio (1995)* define pressões como estímulos que possuem um maior grau de potência, funcionando como gatilhos que disparam o estresse em cada um de nós.

Algumas funções ou cargos possuem características que são naturalmente estressantes. Além da forma como cada indivíduo lida com as pressões no trabalho, é importante também a forma como a organização lida com a qualidade de vida de seus empregados.

Quanto mais o indivíduo conhece a si próprio, mais capaz ele se torna de lidar de forma adequada com os eventos estressantes. E a própria organização, ao conhecer as tarefas que propõe, torna-se mais capaz de encontrar caminhos e alternativas, quando possível, que venham aplacar o sofrimento do trabalhador.

### 2.2.3 Características pessoais e estresse e os agentes estressores existentes no ambiente de trabalho

É importante entender ainda que cada indivíduo reage de forma diferente aos fatores estressantes. Essa vulnerabilidade individual é influenciada basicamente por duas variáveis que são Tipo de personalidade e Locus de controle.

O tipo de personalidade “A” caracteriza indivíduos com uma vida corrida, apressada. O tempo lhes é sempre curto e sempre querem fazer mais coisas do que são capazes. O comportamento tipo “B” é raramente levado pelo desejo de obter um interminável número de coisas ou participar de mais atividades em um período cada vez menor.

*Locus* de controle é a atribuição feita pelos indivíduos aos acontecimentos em geral. Possui *Locus* de controle externo aquele que atribui a causa dos acontecimentos a eventos exteriores como sorte ou destino. Já os indivíduos que possuem *Locus* de controle internos atribuem exclusivamente a si mesmos a responsabilidade dos eventos à sua volta. Essa teoria foi desenvolvida por *Rooter* (1966).

#### 2.2.4 A abordagem de Cooper; Sloan e Williams

Para *COOPER; SLOAN E WILLIAMS* (1988), todas as ocupações profissionais possuem a presença dos agentes estressores, sendo estes classificados em seis grupos: (1) fatores intrínsecos ao trabalho; (2) o papel do indivíduo na organização; (3) o relacionamento interpessoal; (4) a carreira e a realização; (5) a estrutura e o clima organizacional; (6) a interface casa/trabalho.

Esses autores propuseram um modelo que demonstra a dinâmica do estresse e traz à tona as fontes desse estresse, as categorias individuais, as estratégias de combate e os efeitos da variável sobre o indivíduo e a organização. A partir desse modelo, *COOPER; SLOAN; WILLIAMS* (1988) criaram um instrumento que pode diagnosticar os níveis e outras variáveis referentes ao estresse ocupacional, o questionário *Occupational Stress Indicator – O.S.I.* Esse instrumento é dividido em cinco seções: saúde física e mental, nível de estresse, de tensão, a vulnerabilidade individual à variável e os agentes estressores no trabalho.

#### 2.2.5 A prevenção do estresse organizacional

Faz-se necessário o combate e a prevenção do estresse com o objetivo de permitir que o indivíduo desenvolva o seu trabalho e viva de forma mais saudável. Isso é benéfico não só do ponto de vista do trabalhador, mas também da organização, uma vez que um trabalhador estressado torna-se improdutivo para si mesmo e para a organização.

Em um programa de prevenção e combate ao estresse, é preciso, portanto, estar atento a dois fatores principais: 1) o indivíduo, incentivando-o em práticas mais adequadas de lidar com as pressões do ambiente e 2) a organização, desenvolvendo uma estrutura que facilite o processo de trabalho, evitando riscos.

O autoconhecimento é o mecanismo desejável para se prevenir do estresse já que ele é capaz de mostrar ao indivíduo o que deve ser feito nesse sentido. Ao se conhecer, o indivíduo é capaz de definir os melhores e mais eficazes métodos para a prevenção do estresse em si mesmo.

Segundo *ALBRECHT* (1990), a maior parte dos agentes estressantes se encontra na própria estrutura do trabalho. Assim, esse autor sugere que as organizações revejam os processos produtivos e reestruturam a forma como é realizado o trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Este artigo refere-se, portanto a uma pesquisa finalizada no ano de 2002. Tal pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso, descritivo-analítico, cujo objetivo principal é descrever os níveis de Estresse e Qualidade de Vida dos policiais militares, bem como identificar as variáveis preditoras de tais eventos e os fatores individuais explicativos dos níveis de Estresse.

A população considerada no estudo foi de militares de todos os postos da PMMG, o que perfazia um total de 7.607 indivíduos. Já a amostra utilizada constituiu-se de 1.152 policiais entre oficiais de vários postos e graduados da Polícia Militar de Minas Gerais. Foram coletados, através de questionários, dados do comando de policiais destacados para o policiamento da Grande Belo Horizonte – Comando de Policiamento da Capital.

A amostra foi estratificada segundo a hierarquia, contemplando dois grupos básicos do Comando de Policiamento da Capital: Oficiais e Graduados. Segundo os postos hierárquicos, foram pesquisados 4 tenentes-coronéis, 10 majores, 61 capitães, 76 tenentes, 317 sargentos/subtenentes e 648 cabos/soldados.

Os dados foram coletados por meio de questionário com itens fechados, seguindo a escala do tipo Likert. Tal questionário continha uma parte de dados pessoais e outra contendo o Occupational Stress Indicador – OSI, de COOPER, adaptado e validado por uma equipe de professores da UFMG. Havia ainda no questionário uma terceira parte referente a variáveis de conteúdo e contexto de trabalho, componentes de uma versão reduzida do Job Diagnostic Survey – JDS de HACKMAM e OLDHAM.

A codificação e o tratamento estatístico dos dados do questionário foi feita através do software SAS (Statistics Analysis System). Uma análise preliminar consistiu no cálculo das frequências de todas as variáveis, bem como no de outras estatísticas (média e desvio-padrão). Em seguida, foram calculadas as correlações entre todas as variáveis, o nível de QVT e o de estresse ocupacional.

Esses últimos foram considerados significativos a um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ), apresentando, dessa forma, nível de confiança de 95% nos resultados. Para se comparar os grupos de militares em relação aos escores de interesse, utilizou-se o teste de Kurskal-Wallis.

Foram realizadas ainda entrevistas semi-estruturadas para esclarecer dúvidas surgidas após a aplicação do questionário. Por fim, realizada uma análise documental sobre a PMMG, visando obter dados sobre a estrutura da organização. Nessa análise, foram coletados dados secundários sobre a organização (histórico) e sua cultura, informações que forneceram importantes subsídios à pesquisa.

## 4 RESULTADOS/SUGESTÕES

A insatisfação revelada pelos policiais converge para a organização em si e não para o tipo de trabalho que executam. O que pode ser entendido diante de duas características da instituição militar: a rigidez disciplinar e a crescente defasagem salarial.

Outro fator que tem sido fonte de alta pressão para os policiais militares é o inter-relacionamento horizontal e vertical que é muitas vezes impessoal e até mesmo hostil na busca de se formar policiais duramente preparados para enfrentar situações diversas e também hostis. Mais uma vez nos chama a atenção a cultura organizacional da Polícia Militar, na qual já existe um clima de subordinação e superioridade reforçado pela estrutura hierárquica.

Foi encontrado nos oficiais superiores um nível maior de manifestações mentais de estresse, o que pode ser entendido devido à natureza da tarefa que eles executam, que é mais intelectualizada e exige maiores habilidades diplomáticas e de tomada de decisões.

O fator escolaridade refere-se ao nível de escolaridade geral e também foi um diferencial em relação às satisfações contextuais. Isso se deve a um maior nível de exigência daqueles que se sentem mais preparados para o exercício de seu trabalho. Já que investiram mais em sua carreira, tais policiais esperam mais da organização, o que causa frustração.

O grupo de casados, divorciados, separados ou viúvos apresentou nível mais baixo de estresse, o que pode ser entendido com base no fator apoio social que é mais esperado para este grupo por possuir muitas vezes, esposas e filhos capazes de lhe proporcionar mais momentos de prazer e maior equilíbrio pessoal em relações de companheirismo e de cumplicidade.

As mulheres apresentaram maiores índices de Estresse e também de Qualidade de Vida e um comportamento do tipo “A” mais forte do que os homens. Isso pode ser explicado pelo fato de estarmos falando de uma instituição tradicionalmente masculina, exigindo que as mulheres apresentem diferenciais que lhes permitam competir com a maioria masculina da corporação. A maior qualidade de vida delas, como indica a literatura, pode ser justificada pelo seu maior nível de escolaridade em relação aos homens.

Diante dos resultados apresentados pela pesquisa, existem algumas sugestões a serem feitas e pensadas, já que se trata, aqui, de uma organização tão importante e da qual se espera um serviço de alta qualidade em favor da sociedade e de cada cidadão.

O elevado nível de estresse percebido nos policiais é um fator que pode ser de grande perigo em situações de risco, nas quais é necessário um alto nível de auto-controle. Sugere-se assim, diante do fato de

já existirem terapeutas disponíveis na instituição, que seja realizado um incentivo em relação às práticas de atendimento psicológico individual ou em grupo, dentro ou fora da organização. A conscientização dos trabalhadores da PMMG é extremamente necessária em relação ao trabalho dos terapeutas da instituição e de fora desta. É importante desmistificar os preconceitos em relação à procura de ajuda, bem como sensibilizar todos em relação à sua necessidade, já que o auto-conhecimento dá ao indivíduo maiores condições de prever e de controlar suas atitudes. E é preciso levar em consideração, ainda, a ajuda que tais terapias trariam a policiais com pensamentos e desejos de auto-extermínio.

Deve-se buscar dentro da própria polícia uma conscientização da necessidade de se evitar o uso da força quando esta se fizer desnecessária. É viável, para tal objetivo, que sejam realizadas discussões e seminários dentro de cada batalhão dos quais participem os próprios policiais (praças e oficiais), psicólogos da polícia e representantes da comunidade.

Tal sugestão visa a uma melhor formação do policial, com vistas a caracterizar a polícia não como uma “polícia-força” e sim como uma polícia de intervenção social que seja respeitadora dos direitos próprios e alheios. Essas discussões não devem ser teorizadas de forma distante da prática vivida pelo policial nas ruas. Faz-se de grande utilidade ainda a continuação e o alargamento dos estudos realizados ou em realização dentro da Polícia Militar, com vistas a acrescentar informações e sugestões à Instituição.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- COOPER, C. et al. *Occupational stress indicator: test sources of pressure in job*. England: Windsor, 1988a.
- COOPER, C., SLOAN, S. J., WILLIAMS, J. *Occupational stress indicator management guide*. Windsor: NFER - Nelson, 1988b.
- COUTO, H. A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, nº 2, p. 159-70, 1975.
- HUSE, E. F., CUMMINGS, T. G. *Organization development and change*. 3. ed., St Paul, Ed. Minn, 1985.
- PAIXÃO, A. L., BEATO F., C. C. Crimes, vítimas e policiais. In: *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*. São Paulo, v. 9, nº 1, p. 233-48, maio 1997.
- RIO, R. P. *O fascínio do stress*. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.
- ROOTER, J. B. Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement. *Psychology Monograph*, número 80, 1996.
- SELYE, H. *Stress without distress*. Filadélfia: Lippincott, 1974.
- SELYE, H. *Stress without distress*. Filadélfia: Lippincott, 1974.
- SILVA NETO, S. A. *Cultura organizacional da polícia militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica*. In: *O Alferes*. Belo Horizonte, v. 13, nº 45, p. 13-69, abr./jun. 1997.
- THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la rémunération. In: BOIBOISVERT, M. *La qualité de la vie au travail*. Ottawa: Agence D’arc, 1980.