

## ***ERRARE HUMANUS EST<sup>1</sup>.***

Reflexões sobre o Stress e o Fator Humano na atividade policial.

**Cláudia Virgília Raposo de Faria<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

São apresentados e discutidos aspectos importantes que influenciam a complexa atividade do policial militar, focando no impacto do stress sobre o homem, como fator contribuinte para o erro operacional e adoecimento do fator humano. Será analisada a necessária compreensão sobre o homem e as interfaces com o sistema. Com base em pesquisas bibliográficas, será dada, à questão, a abordagem estratégica que lhe cabe, redundando na adoção de medidas preventivas e de apoio para que se viabilize o desenvolvimento do homem, policial militar, saudável e preparado integralmente para enfrentar os desafios da atualidade. Conclui-se que o investimento no fator humano favorecerá a redução de erros, a promoção da resiliência pessoal e a melhora da confiabilidade profissional.

**PALAVRAS-CHAVE: Erro. Stress. Fator Humano. Policial Militar. Polícia.**

### **ABSTRACT**

Are presented and discussed important aspects that influence the complex activity of military police, focusing on the impact of stress on man. as a factor contributing for the error operational illness and the human factor, will be examined the necessary understanding on man and their interfaces with the system. On the basis bibliographical research, will be given to the question the strategic approach to it, resouting in the adoption of preventive measures and for support, for which allows the development of a military police healthy and prepared fully to meet the challenges of today. SConcludes that the investment in human factor will facilitate the reduction in errors, the promotion of resilience staff and the improvement of professional reliability.

**KEY-WORDS: Error. Stress. Human Factor. Military Police. Police.**

## **1. INTRODUÇÃO**

“As melhores pessoas podem cometer os piores erros.”  
Dr. James Reason

Investigações em grandes acidentes de diversas naturezas, internacionalmente, mostram que as falhas estão associadas a quatro principais fatores: tecnologia, sistemas

---

<sup>1</sup> . PLATÃO, filósofo grego. Errar é Humano (tradução nossa). WWW.pensador.info.

<sup>2</sup> . Capitão Feminino da Polícia Militar do Estado de São Paulo, Psicóloga. Chefe da Seção Operacional do CPI-7, Sorocaba. Coordenadora do Programa de Apoio e Acompanhamento ao Policial Militar, PA-APM, na região do CPI-7. email: [claudiavirgilia@uol.com.br](mailto:claudiavirgilia@uol.com.br) .

de gerenciamento, **fatores humanos** e agentes externos (CONCEIÇÃO E FICHER, 2006, p.6-7). Essa constatação levou, inicialmente, as organizações a aperfeiçoarem e investirem na confiabilidade de seus equipamentos, processos de manutenção e tecnologias.

Organizações de classe mundial, que gerem o risco e procuram assimilar lições de seus erros, vêm ensinando como alcançar desempenhos superiores e resultados recordes de excelência<sup>3</sup>. Suas práticas constituem referência para aqueles que buscam maior profissionalismo, a partir dos processos de aprendizagem contínua.

Ao estudá-las, foi possível verificar<sup>4</sup> o quanto investem no desenvolvimento do Fator Humano, por haverem percebido que a atual abordagem sistêmica está centrada no agente-fator, o homem, que possui peso decisivo na construção dos serviços e da imagem da Instituição.

Percebeu-se que é preciso encontrar meios de ajudar o homem a lidar com suas limitações<sup>5</sup>, pois ele é o sustentáculo e a última linha de defesa do sistema operacional.

Sobre o papel dos fatores humanos, Silveira (2001, p.7) explica:

O comportamento humano nas empresas ainda é um grande desafio, porque envolve o processo de mudanças de um estado de conforto para um estado desejado ou idealizado. Esse **processo de mudança envolve tanto a inteligência racional quanto a emocional**, sendo a vontade de fazer, de mudar, o grande fiel da balança (grifo nosso).

As polícias do mundo não estão alheias a esses processos e, historicamente, possuem série de eventos críticos que bem ilustram as consequências sobre a instituição, uma vez que não se pode deixar toda a responsabilidade sobre o homem, como se fosse único “culpado” pelo resultado, a última “tábua de salvação” de uma série de ações ou omissões de diversos níveis do sistema.

Os níveis estratégico, tático e operacional precisam, juntos, enfrentar o desafio de esclarecer, conscientizar, preparar e até “conquistar” os policiais para o “novo”, para a transcendência de si mesmos, enquanto indivíduos e grupo, pois a excelência profissional passa, necessariamente, pela excelência pessoal.

Pensando neste complexo cenário que os novos tempos oferecem, este artigo tem como escopo a discussão, por meio de revisão bibliográfica, o impacto do stress

---

<sup>4</sup> . FARIA, Cláudia Virgília Raposo. **Confiabilidade Humana: Fator Crítico de Sucesso para a Excelência da Gestão**. Monografia. 2009, São Paulo; Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo. CAO - I/ 2009.

<sup>5</sup>. **AIR SAFETY GROUP**. Por que ocorrem os acidentes? Disponível em <http://www.segurancadevoo.com.br/show.php?not=82&titulo=1>. Acesso em: 15 de nov. 2008.

sobre o policial militar, favorecendo a compreensão de que o desenvolvimento do fator humano é questão fundamental para o sucesso Institucional.

A reflexão parte do reconhecimento do policial militar, enquanto ser humano, e do trabalho como um dos fatores psicossociais que contribuem para alterações na saúde mental<sup>6</sup> das pessoas, ainda mais evidentes em profissões como a de policial militar que, segundo Nogueira (2007), possuem perfis peculiares, vez que integram subcultura específica, organizando-se e adotando preceitos militares, enquanto desenvolvem atividades eminentemente civis junto à sociedade, como as atividades de polícia comunitária.

Os policiais militares serão tratados, neste artigo, como homens e mulheres que optaram por, diariamente, vestir suas fardas e arriscar suas vidas pelos cidadãos. Com o peso de seu regulamento disciplinar nos ombros (RDPM), que estabelece em seu artigo 11: “a ofensa aos valores e aos deveres vulnera a disciplina policial-militar, constituindo infração administrativa, penal ou civil, isolada ou cumulativamente”, pois seus erros, intencionais ou não, podem custar sua carreira, sua integridade física ou psicológica, sua liberdade e até mesmo sua vida.

Quando recebem o chamado, esquecem tudo isso. Agora, o que importa é a missão. Dão tudo de si, subindo ou descendo de prédios, armados e equipados. Muitos são fortes, mas não são super-homens. Quando em perigo, as pessoas rezam e ligam para o telefone de emergências, aflitos pela mão amiga do policial.

Embora os policiais militares façam a diferença na vida de muita gente, diuturnamente, a maior parte do seu trabalho é anônimo; entre eles, heróis, sobreviventes e vítimas permanecem ocultos.

Pretende-se, então, olhar para este ser humano, policial militar, pensando em seu potencial, em suas limitações e desgastes, não para glorificá-lo ou justificá-lo, mas para ajudá-lo a lidar com os desafios próprios de suas contingências pessoais e profissionais.

A visão humanizada deste profissional é contribuição significativa para percebê-lo incluído dentro deste contexto social de injustiças, da qual ele faz parte e na qual deve atuar como mediador e protetor, diante de tantas mazelas!

## **2. “POLÍCIA MILITAR, EMERGÊNCIA!”**

“Todos os homens têm medo. O homem corajoso é aquele que se obriga a avançar apesar do medo.”  
Gen GEORGE PATTON, Jr.

---

<sup>6</sup>.Manual de Doenças Relacionadas ao Trabalho do Ministério da Saúde (Ministério da Saúde , 2001).

Quando o policial militar do COPOM (Centro de Operações Policiais Militares) atende ao telefone 190, em todo o estado de São Paulo, durante as 24 (vinte e quatro) horas do dia, tem início o contato direto da Instituição com o cidadão. Sobre a reação dos policiais militares, neste momento, diz Faria (2009, p. 95):

A entrega de si mesmos é concretizada a cada chamada pelo telefone 190 ou aceno de mão pelas ruas. A hora “h” é sempre algo intenso. Não se detêm para pensar que podem errar e, querendo acertar, podem ser punidos, condenados, expulsos ou podem morrer; enfim, se recuarem diante das consequências a que estarão expostos, não haveria gente para ajudar as pessoas nos momentos difíceis.

As inúmeras facetas deste ofício, tão antigo e visto socialmente com grandes reservas, de acordo com Bayley (2006), possui dimensões pouco vislumbradas ou analisadas pelos estudiosos e pelos próprios policiais.

No exercício de suas atribuições, os policiais lidam com dificuldades que incluem a violência urbana em suas variadas formas de expressão, como também devem estar aptos a responder a demandas que exigem grande sensibilidade e recursos psicológicos elaborados (Nogueira, 2007).

É típica a rotina de enfrentar experiências com excessivo sofrimento humano, envolvendo dor e morte de famílias inteiras, acidentes graves, ferimentos e violência contra crianças, colegas de trabalho, acidentes com múltiplas vítimas, ou seja, situações em que a sua integridade física ou a de outras pessoas está ameaçada.

O policial militar, enquanto agente da lei, possui deveres de ofício que exigem intervenção moderada mas enérgica, em busca do restabelecimento da paz social.

Ao mediar essas relações, raramente todas as partes envolvidas saem satisfeitas e, muito embora o PM paute suas ações em princípios constitucionais, como linha de frente que é, recebe todo tipo de hostilidade, verbal e física, da sociedade que fomenta no indivíduo sentimentos negativos como baixa auto-estima e desvalorização profissional.

Haney (2003, p.135), que operou na Força Delta (Unidade de Elite Americana), grupo respeitadíssimo no mundo, relata que: “O trabalho é mentalmente exigente, não em consequência do desafio intelectual, mas porque requer vigilância incansável e atenção aos detalhes. Você nunca consegue relaxar [...]”; neste tipo de grupo as missões são mais pontuais, e geralmente há planejamento prévio para as ações, o que lhes dá vantagem significativa. Já os policiais militares atuam com a imprevisibilidade e com inúmeras variáveis, tudo em um único turno de serviço.

Espera-se que os integrantes dessas equipes sejam persistentes e ecléticos, intervindo em conflitos conjugais, como também situações de confronto com a criminalidade, que saibam conduzir indivíduo suicida, e que socorram criancinhas violentadas, “abrindo e fechando o talão de ocorrência, como se nada sentisse”.

A cada serviço, muitas experiências de alegria e dor. Algumas delas não são facilmente partilhadas e, caso não haja estrutura de suporte psicológico e médico, o profissional fica à própria sorte, sendo de conhecimento, na caserna, que muitos profissionais de emergência, após ocorrências marcantes, procuram saídas nem sempre sadias, para aplacar seus medos, angústias e sofrimento psíquico: cigarro, bebida, drogas, promiscuidade sexual, gastos excessivos, etc.

Segundo Patrocínio (2003), foi encontrada, na violência policial, significativa influência do alcoolismo, descontrole emocional, medo, perversões e internalizações de valores preconceituosos; estes últimos, em muitos casos, de cunho ideológico. Cabe ressaltar que, junto às questões familiares do próprio homem, foi percebida a marca das relações estabelecidas pela própria instituição e dos valores incutidos por esta nos seus profissionais, como fatores contribuintes para os comportamentos violentos destes.

Diante disso, o profissional que atua mediando as relações em contexto de injustiça social precisa estar bem preparado e amparado técnica e psicologicamente, para intervir com equilíbrio, protegendo a comunidade e a si mesmo da violência diária com a qual convive.

### **3. O STRESS E O POLICIAL MILITAR**

O stress é dos mais antigos mecanismos de sobrevivência do homem, sendo considerado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como “uma epidemia global.”<sup>7</sup>

Embora haja muitas definições para stress, a Associação Brasileira de Stress adota o conceito formulado por Lipp, que assim o define:

[...] reação psicofisiológica muito complexa que tem em sua gênese a necessidade do organismo fazer face a algo que ameace sua homeostase interna. Isto pode ocorrer quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz (LIPP, 2003, p.18).

Terão influência, na percepção, as crenças, a cultura, os humores, o nível intelectual e, conseqüentemente, as decisões e ações terão a marca de cada ser humano, sua

---

<sup>7</sup> BERNARDES, Ernesto. *À beira de um ataque de nervos*. São Paulo. Revista Veja. N.8, fevereiro, 1997. 92-99.

estrutura de personalidade e condições situacionais. Os filtros perceptivos vão interpretar os estímulos externos e internos e, baseada nesses dados, a pessoa vai tomar suas decisões .

Rogers (1997) ensinava que o indivíduo, quando é saudável, toma consciência de suas emoções, sejam elas expressas ou não. Experiências da afetividade negadas à consciência distorcem a percepção e a reação que elas desencadeiam. As vivências, sejam na esfera profissional ou pessoal, poderão ser limitadas pela própria pessoa...

Real ou não, consciente ou não, o *stress* é saudável e desejável, enquanto fonte de energia para o organismo humano.

Os problemas começam quando os estímulos tornam-se repetitivos, elevados e prolongados, causando cronicidade. Quando o indivíduo está mal adaptado ao ambiente, ou quando a resposta é patológica, os riscos de adoecimento aumentam muito.

Lipp (2003, p.20) aponta: “[...] o *stress* excessivo é capaz de produzir um número grande de consequências para o indivíduo em si, para sua família, a empresa para a qual trabalha e a comunidade onde vive” e essas consequências são verificadas na vida e atuação do profissional.

As ciências humanas e biológicas sabem que o corpo humano tem recursos limitados. Quando desafiados por situações ameaçadoras, homens e mulheres se utilizam, inconscientemente, de estruturas cerebrais muito primitivas para lutar por sua sobrevivência, mobilizando o organismo para a luta, fuga ou, eventualmente, o congelamento diante do perigo (FARIA, 2009).

A adequação total do homem operacional pode, entretanto, declinar por causa da fadiga mental e dos problemas emocionais, vindo a colocar em risco a vida dele e a de outras pessoas.

De acordo com Alves (2004, p.27 apud CHILES e ALLUISE, 1979), a carga de stress afeta o número de erros cometidos na execução da tarefa e, caso o stress seja prolongado, o sistema imunológico da pessoa também será sobrecarregado, deixando-a vulnerável para o surgimento e desenvolvimento de muitas enfermidades que, em vários casos, podem levar à morte.

Essa questão ocupa grande relevância para o gestor da Polícia Militar e não é de agora, pois em 1979, Spielberg (apud ROMANO in LIPP, 1996, p.196) já mencionava que “[...] os policiais estão entre os profissionais que mais sofrem de stress decorrente da profissão, pois estão constantemente expostos ao perigo, à agressão e à vio-

lência, devendo frequentemente intervir em situações de problemas humanos de muita tensão.”

Diante de uma situação traumática, tem-se que pessoas normais respondem de maneira esperada a situações anormais; então é essencial que haja suporte emocional para o policial militar que socorre uma criancinha violentada, uma família despedaçada em um acidente de trânsito causado por um condutor bêbado, e para aquele que vê seu colega de farda morrer em seus braços.

São tantas lágrimas testemunhadas, tanto cheiro de sangue, tanto frio na madrugada, ao lado da vítima, que o sentimento de impotência frequentemente atinge o policial militar, quando compartilha a dor e o sofrimento de tanta gente. A dessensibilização funcional que acontece para muitos, por questões óbvias de sobrevivência, acaba acarretando o enrijecimento afetivo.

Em contrapartida, espera-se que os policiais militares sejam capazes de se automotivarem, de serem persistentes em seu trabalho, suportando todo tipo de adversidade sozinho, e ponto final!

Como se diz, “tudo sem novidades”! Quantos policiais verbalizam essas palavras, na frente do colega ou do comandante e, segundos após, durante acolhimento psicológico, compartilham sofrimentos intensos, com sintomas de ansiedade elevada, depressão, desajuste familiar e/ou profissional seriíssimos e com preocupantes ideias suicidas. Como manter, nas ruas, uma pessoa nessas condições psicológicas?

O periódico científico BRAIN WORK (2008), que apresenta regularmente estudos sobre os veteranos de guerra americanos, aponta que, dos militares expostos a traumas intensos no Iraque e Afeganistão, 300.000 retornaram com sintomas de Stress Pós-Traumáticos e depressão.

O volume da demanda por tratamento de saúde mental foi tão grande que a Coronel do Exército Americano, Loree Sutton, afirmou que o apoio oferecido não foi suficiente para todos, em função do volume e da gravidade dos quadros instalados. As consequências para as Forças Armadas Americanas, envolvendo afastamentos do serviço, queda da produtividade, tratamentos de saúde e intervenções com os suicidas, foram estimadas em 6.2 bilhões de dólares para os cofres dos EUA, nos anos de 2006 e 2007.

A literatura internacional aponta diversos problemas, encontrados nas carreiras policiais, decorrentes do stress excessivo ou agudo. Ribeiro (1995, p.218) apresenta os mais comuns:

**a. desajuste familiar:** altas taxas de divórcios têm sido relatadas entre policiais, 36% em Chicago e 27% em Santa Ana, Califórnia e violência doméstica;

**b. alcoolismo:** segundo Ellisom e Genz:

*"...Recentes evidências indicam que o álcool é um problema importante na ocupação de um policial. Unknovc e Brown encontraram 8% de alcoólicos graves em ocupação policial. Numa simples reportagem em Van Raalte, 66% dos policiais admitiram que bebem em serviço, ele citou inúmeras ocorrências de policiais alcoolizados fora de serviço que feriram outras pessoas com armas de fogo. Kroes comentou: a. bebida é um problema que fica escondido no armário; b. oficialmente ninguém bebe em serviço; c. é admitido que pequena parte deles são alcoólicos. Kroes (1985), relata que o álcool não é um problema surpresa na vida do policial, ele diz que beber é um costume entre policiais que se consideram "machos..."*

Outros autores colocam que existe um dilema: a presença do álcool irá atrapalhar o policial em dirigir com segurança, em segurar uma arma de fogo competentemente, porém, é tradição em alguns departamentos o álcool como incentivador para o trabalho. (Schwartz, 1977). O problema do álcool tende a crescer, e, muitos autores recomendam ao departamento de polícia um combate ao uso do álcool;

**c. suicídio:** muitos autores têm encontrado alto índice de suicídio entre policiais. O número de suicídios de policiais em Nova York é aproximadamente o dobro do que o da população em geral.

Em 1.º de dezembro de 2008, o Jornal da Tarde publicou, como reportagem, mostrando a chamada na primeira página: “Alcoolismo e uso de drogas entre PMs batem recorde”, trazendo dados do Centro de Assistência Social e Jurídica, CASJ, da PMESP, ou seja, a questão persiste e é avaliada como preocupante ao ponto de ocupar espaço tão valioso na mídia.

Muitos policiais militares não imaginavam que a situação era tão grave. Pesquisa de Yamaoka (2009, p.87 a 89) apontou que, no ano de 2007, nas perícias da Junta de Saúde, a clínica psiquiátrica foi a segunda colocada, em termos de inaptidão definitiva para o Serviço Policial Militar em São Paulo. No mesmo ano, os pacientes diagnosticados por depressão foram percentualmente o segundo maior grupo a necessitar de licenças médicas. Foram contabilizados 172.125 dias de afastamento de policiais militares do serviço, por licenças ou restrições médicas, com o diagnóstico de depressão.

Pode-se inferir o prejuízo direto e indireto para a Sociedade e para as vidas dessas famílias, mas o fato é que ninguém aprovaria um PM fardado e armado nas ruas sem condições psicológicas para trabalhar.

Os policiais continuam a apresentar número elevado de desajustes familiares e profissionais, alcoolismo, bem como tentativas e suicídios consumados, todos quadros acelerados ou desencadeados pelo stress.





Sabendo-se que “[...] suicídio é qualquer ato violento (suicídio tentado ou consumado) resultante da interação das características da pessoa com fatores do ambiente (Nogueira e Moreira 1997, p.23)”, pode-se pensar que o jargão “tudo sem novidades, chefe” é grande engodo, fantasia que muita gente parece gostar de acreditar.

Enquanto isso, as pesquisas identificam que:

[...] os integrantes de forças militares (exército, marinha, aeronáutica e polícias federal, estadual e municipal), conformam um grupo com maior risco para o suicídio, principalmente aqueles que têm acesso a armas de fogo (HELMKAMP 1996 apud BOTEGA, 2004, p.32).

Nogueira e Moreira (1997, p.23) destacam que atos de auto-extermínio apresentam, nas forças militares, historicamente, perfil diferenciado, com taxas maiores do que a população em geral, em que pesem as subnotificações e a resistência em se falar e estudar o assunto.<sup>8</sup>

Em sua pesquisa sobre os registros de suicídio na PMESP, compreendendo o período de 1979 até 1995, Ribeiro (1995, p. 246) concluiu: “[...] que o número de **suicídios na Polícia Militar é de 6 a 10 (seis a dez) vezes maior** que a do Brasil, e de **5 a 8 (cinco a oito) vezes maior** que a do Estado de São Paulo”(grifo nosso), ou seja, são dados sérios de problema real e de difícil trato pois, além de exigir abordagem multidisciplinar preventiva e curativa, envolve tabus sociais e institucionais.

De acordo com Botega (2004), embora haja variações periódicas, resultado da dificuldade de realizar-se estudo longitudinal mais abrangente e fidedigno sobre o suicídio em organizações militares e policiais, “casos de suicídio nesse ambiente (policia e/ou militar) causam enorme impacto no moral da organização (BOTEGA, 2004, p.32)” e pode-se observar, nos profissionais de emergência, a profunda e silenciosa marca que essas perdas podem deixar.

#### 4. GESTÃO DO STRESS

Segundo Spitz (2004 apud DRESCHER 2004, p.56) a “inanição emocional é tão perigosa quanto a física” e para o policial militar a referência é literal, pois o *stress* cria certo tipo especial de sintoma comparável à “anemia” afetiva, cujos efeitos interferem em seu processo de adaptação ao meio.

As habilidades relacionadas ao gerenciamento do stress referem-se não apenas à própria capacidade para perceber e lidar com o stress nos outros indivíduos; mas, tam-

---

<sup>8</sup> .BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional**. Tradução Renê Alexandre Belmonte. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Edusp, 2006.

bém, para antecipar, reconhecer e gerenciar primariamente seu próprio stress, seja em relação à família (incluindo aí os problemas domésticos relacionados a saúde, educação dos filhos etc), acontecimentos da vida (nascimentos, mudanças, promoções, separações, mortes, etc) e os imprevisíveis conflitos laborais.

Técnicas de expressão que encorajam a comunicação aberta e franca entre os membros das equipes e gestores operacionais, vêm sendo utilizadas em organizações de ponta; mas, falar de preparação e suporte psicológico, para policiais militares, parece prática de poucas instituições, especialmente daquelas que compreendem a seriedade das questões relacionadas ao fator humano.

Situações onde há pressão intensa, demandam que o stress possa ser controlado pelo estabelecimento de prioridades (na delegação de tarefas e pelo treinamento das habilidades cognitivas e interpessoais), permitindo que se busque ajuda quando for necessário, como exemplifica Gabriel<sup>9</sup>:

[...] Na Força Aérea [...] os aeronavegantes são bastante monitorados, recebem constante treinamento para que possam reconhecer os indícios de estresse e se já chegaram ao seu limite, evitando assim a atividade de risco sem as condições psicológicas adequadas.

Quando a pressão é baixa, na qual também há fadiga, tédio e excesso de familiaridade com as tarefas, os perigos também são consideráveis. Atenção cuidadosa com o ambiente pode ajudar a manter o estado de alerta, como diz Gabriel<sup>10</sup>:

[...] Porque o Senna não tirava o pé do acelerador? Para continuar em estado de atenção. Então, se o avião fica muito tempo sem vivenciar uma situação de risco, apenas 'céu azul', vai caindo o seu nível de atenção, pois somos humanos.

Nas atividades de polícia, existe certo rol de ocorrências frequentes e cuja gravidade geralmente é conhecida, que levam os profissionais a tratarem-nas como situações “de rotina” e relaxarem na prontidão.

Não adianta empurrar a responsabilidade apenas para os recursos tecnológicos, pois como Santos (2005/2006, p.6) destaca:

[...] os equipamentos modernos, a tecnologia avançada, **nada substitui a interpretação e decisão do homem**, o principal responsável pela avaliação de variáveis não previstas. Conseguir melhor desempenho profissional depende do equilíbrio entre fatores fisiológicos, psicológicos, comportamentais e organizacionais.

---

<sup>9</sup> . Entrevista concedida por LUIZ ANTONIO GABRIEL, Tenente Coronel da Força Aérea Brasileira, Chefe da Assessoria de Gestão da Qualidade do Parque de Material Aeronáutico- SP, em São Paulo, em 22 de dezembro de 2008.

<sup>10</sup> . Ibid.

Pode-se realizar treinamentos eficazes, cursos ou estágios, mas eles precisam abordar as dimensões integrais do ser humano, conscientizando e favorecendo a tomada de decisão, aumentando a confiabilidade da chefia em relação ao seu desempenho (MARQUES et all, 2003).

Nos fatores humanos, aborda-se tradicionalmente a Consciência Situacional e, mais recentemente, vem-se reconhecendo o necessário *up-grade* com a inclusão da Consciência Pessoal (Wrona, 2005/2006):

- A consciência situacional envolve capacidade de reconhecer todos os fatores e condições operacionais, técnicas e humanas, as quais irão afetar a segurança da equipe. Para se estabelecer a percepção, os seres captam as informações do meio ambiente através dos seus cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar; e
- A consciência pessoal abrange, segundo Wrona (2005/2006, p.28): “[...] consciência de seu bem ou mal-estar, consciência das próprias condições emocionais, consciência de suas dificuldades, consciência de seus recursos e, especialmente, consciência de suas limitações.”

Para o policial militar, a percepção das informações captadas que influenciarão a consciência pessoal e também a situacional são muito importantes, pois estas proporcionam a construção do modelo mental que vai orientar o comportamento do PM.

A percepção adequada do ambiente e a capacidade de compartilhar conhecimento e informações ajuda, não só a evitar acidentes e incidentes óbvios que acontecem devido à perda da consciência situacional; mas, também, aprimoram o desempenho na tomada de decisão dos policiais militares ao determinar a melhor resposta à série de circunstâncias apresentadas.

Isto é importante, vez que a atividade policial convive com a anormalidade e emergências, onde as condições de segurança podem mudar rapidamente, afetando o processo cognitivo e emocional.

Segundo Carvalho<sup>11</sup> “o indivíduo saudável precisa tanto da instituição saudável, quanto esta precisa do indivíduo saudável para atingir seus objetivos”, deixando claro que não se trata de “proteger”, de ser o distorcido “paizão”; mas, sim, de orientar a pessoa a entender e trabalhar com as questões que surgem em função da missão executada, orientando o homem a expandir sua resiliência.

---

<sup>11</sup> . CARVALHO, VICENTE A. Anotações da palestra realizada na IV Jornada Psicologia da Saúde, 26 e 27 de abril de 2008, São Paulo.

Nesse aspecto, profissionais de áreas distintas podem ser grandes parceiros do gestor organizacional. Propor a integração dos especialistas (médicos, engenheiros, psicólogos, pedagogos, comandantes operacionais etc) em equipe multidisciplinar para avaliar, acompanhar e auxiliar o pessoal e retirar esta incumbência extra dos ombros dos comandantes de companhia.

Coronel Giraldi sempre fala que a união de todos é mais forte do que o melhor do grupo sozinho! Os comandantes operacionais vêm sofrendo aumento na carga de responsabilidades e cobranças, algumas além de sua formação, contribuindo para seu desgaste físico e mental e precoce adoecimento.

O profissional de emergências precisa, muitas vezes, de ajuda para entender, lidar com (manejar) e significar (dar sentido à situação crítica vivenciada, fonte de sofrimento).

O Senador Renan Calheiros (2008), demonstrando conhecer a realidade dos profissionais de emergência, fez a seguinte análise:

Assim como na ficção, os problemas dos agentes das forças de segurança não se limitam à violência. Mas se desdobram com consequências funestas sobre sua saúde mental e emocional, afetando diretamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Reconhecer as questões, abrindo espaço para a análise é o primeiro passo, pois para algumas polícias do mundo, tudo fica resumido na chamada “cultura da infelicidade”.

Segundo Mesquita (2007), a “cultura da infelicidade”, situação em que o policial “reclama de tudo”, pode levar a queixa ou reclamação a ser vista sempre com descrédito, pelos superiores que a percebem como inconveniente, impertinente e ofensiva, passando a não ser mais ouvida. Essa postura aparentemente isenta a organização de responsabilidade e gera, no profissional, grande desmotivação.

A condição de empoderamento pessoal, ao contrário, poderia reavivar nos policiais a sensação de controle e significado naquilo que estão fazendo, favorecendo a expressão e o desempenho, criando espécie de proteção psicológica, algo como “colete emocional”.

O fortalecimento do homem pode tanto proteger vidas como a imagem da Instituição, reduzindo lamentáveis manchetes jornalísticas como: “PM alcoolizado atropela e mata...”, “PM matou a família e cometeu suicídio...”, “PM atirou no veículo em movimento e matou passageiro...” e outras tantas barbaridades.

O estabelecimento de práticas que favoreçam a resiliência do policial militar pode ser o início de novo e moderno caminho para a abordagem do fator humano na Polícia Militar.

Enquanto associa-se o risco como algo negativo, a resiliência é vista com conotação positiva; então, se o risco de problemas físicos, sociais e emocionais e o estresse sempre estarão presentes na vida de qualquer pessoa e potencializadas na atividade policial, parece sensato capacitar e encorajar o indivíduo a lidar com esses desafios (YUNES, 2003).

Segundo Rutter (1987), podem ser verificados quatro mecanismos que protegem as pessoas contra riscos psicológicos e adversidades. Eis seus efeitos:

- reduzem o impacto ao risco;
- reduzem a possibilidade de reação negativa em cadeia;
- promovem o estabelecimento e manutenção da auto-estima e auto-eficácia, por meio de relações seguras, execução de tarefas bem sucedidas e
- possibilitam a abertura para novas oportunidades de vida.

Promover as capacidades de resiliência nos policiais militares, de acordo com Tavares (2001), exigirá a mobilização e a ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, de modo que sejam exercitadas as suas habilidades de auto-regulação e auto-estima.

A ideia de desenvolver o potencial de resistência à força interior necessária para enfrentar as pressões e adversidades, mantendo a saúde mental durante a vida, parece adequada para o homem, para a Instituição e a para a Sociedade.

Entretanto, quando se propõe o cuidado com a **preparação integral** do fator humano, estamos falando em implementar estratégias que envolvam o homem (físico, psicossocial e espiritual) e a Instituição (cultura, práticas, etc). Flexibilidade e amadurecimento nas questões humanas vêm sendo o grande objetivo global de instituições policiais, as quais existem para proteger a vida e a dignidade das pessoas e precisam praticar com qualidade suas visões, tanto com seus integrantes quanto com a comunidade!

Macnah (2002 apud GENERAL GRAY, 1997, p.15-16) compartilha a sabedoria de um grande líder, ao ponderar:

Porque é mais difícil entender a coordenação das forças moral e mental, é tentador excluí-las do nosso estudo da guerra. Contudo, qualquer doutrina ou teoria que negligencie estes fatores ignora a parte maior da natureza da guerra.

O esclarecimento dos comandantes é etapa fundamental para a evolução da gestão dos fatores humanos em qualquer Instituição. Bartholo (2007), inclusive, pontua que : “na cultura policial militar, o reconhecimento de transtornos emocionais se torna mais difícil pelo próprio portador e pelos que estão em volta”. Ele aponta, com grande propriedade, que se problemas de ordem física, visíveis aos olhos (como um gesso no pé), já são “mal vistos”, o que não dizer então dos problemas de natureza psíquica, cujos sintomas são “invisíveis” para os olhos da maioria.

O esforço máximo para o ser humano tem sido exigido em todos os segmentos profissionais; mas seus atos inadequados continuam causando sérios danos. A tecnologia aumentou, mas os erros continuam. Apenas são diferentes.

As pesquisas vêm demonstrando que o fator humano está envolvido como causas, em cerca de 90% dos acidentes, ficando claro que o desempenho do homem é variável crítica e poderosa.

Segundo Lieber e Romana-Lieber (2004, p.16), embora não existam acidentes sem a ação humana: “[...] é graças a ela que os acidentes não são mais catastróficos”, explicando, assim, que essa é a razão para não existirem sistemas automáticos, sem supervisão humana.

No serviço policial, ainda estamos longe dos *Robocops*; sendo necessário favorecer e contribuir para que as pessoas possam evoluir, transformando o sistema como um todo.

A humanização das relações no trabalho policial, o contato com os próprios sentimentos, valores e crenças, podem proporcionar melhor aprendizagem e expansão de habilidades e capacidades para o indivíduo (KRAUZ, 2007).

De acordo com Ribeiro (2007), quando o policial militar deixa de ser a vítima oculta, aprende e se conscientiza de que cuidar de si mesmo faz parte do processo de cuidar dos outros; abre espaço para a reflexão e para a busca de modo de vida mais criativo e mais saudável para todas as pessoas, melhorando a confiabilidade da Instituição diante das emergências!

Exemplo que merece destaque é o PAAPM, Programa de Acompanhamento e Apoio ao Policial Militar, na PMESP desde 2002, a partir das cinzas do “antigo PRO-AR”, marcado perante os policiais militares com as pechas de “castigo” e de “chutar

pombo”. Em sua nova proposta busca favorecer o re-equilíbrio integral do ser humano policial-militar.

Tal programa ocorre continuamente em São Paulo por meio do CASJ e nos Grandes Comandos regionais não sistematicamente.

Em Sorocaba, servindo no Comando de Policiamento do Interior Sete, coordeno o PAAPM, graças ao apoio e confiança dos comandantes, colaboração dos oficiais médicos e dedicação dos oficiais e praças que trabalham nos 79 municípios da região.

De 2005 a 2008 foram atendidos cerca de 1.650 homens e mulheres, por meio de avaliações psicológicas, acompanhamento nos estágios PAAPM (com duração de 17 dias úteis) e por diversas vezes, atendimentos psicológicos de emergência.

Temos a oportunidade de acompanhar a significativa maioria dos casos onde são alcançados resultados muito positivos, mas quando somos notificados dos casos de suicídio e tentativas, de agressão familiar por embriagues ou demissão de policial militar de nossa Instituição e após pesquisa percebe-se que, talvez ele poderia ter sido ajudado, fica o gosto amargo do incalculável prejuízo resultante desse tipo de situação.

Parcerias com colaboradores da comunidade são freqüentes, mas, precisamos de mais! Há grande demanda por programas de preparação para a inatividade, programas voltados à integração com as famílias (pedido constante dos PMs), serviço de atenção psicossocial regional, bem como, espaço para o tratamento de adicções dos policiais militares, estão entre os mais solicitados e necessários.

Há que estabelecer-se medidas pró-ativas e reativas, voltadas ao desenvolvimento da confiabilidade no fator humano; bem como, que seja estruturado sistema de saúde mental para o policial militar, disponível em todo Estado, a exemplo de Instituições Policiais Militares de vários rincões brasileiros, como Minas Gerais, Pará e outros, que possuem quadros de saúde multidisciplinar contando com psicólogos, psiquiatras, pedagogos etc, oferecendo serviços, programas preventivos e curativos sistematicamente para seus integrantes, de modo descentralizado e contínuo.

## CONCLUSÃO

“O essencial não é o que se fez do homem,  
mas o que ele faz do que fizeram dele.”  
JEAN PAUL SARTRE

O cenário moderno exige maior flexibilidade e profissionalismo dos policiais militares, impondo menor tolerância aos seus erros; então, é fundamental que se olhe mais profundamente para suas questões humanas.

Se o stress influencia no desempenho profissional, podendo potencializar os fatores contribuintes ao erro humano, parece óbvio que demanda atenção dos gestores comprometidos com a Instituição. Cada policial militar deve conscientizar-se sobre o assunto; afinal, é longe dos “palcos” que as vidas (profissional e familiar) deles podem ruir aos poucos, se nada for feito.

Enfim, como diz Eizaquirre (2003, p.21): “[...] uma pessoa em crise não pode ajudar outra que também está em crise” e, seja qual for o perfil de polícia desejado, serão seres humanos, carregados com as respectivas grandezas e vulnerabilidades.

Fortalecer o homem nas dimensões biopsicossociais, por meio de programas preventivos e serviços de apoio à saúde mental, aperfeiçoar as condições ambientais da Instituição, que fazem *interface* com ele, parecem ser os melhores caminhos para minimizar o sofrimento, o erro profissional e aumentar os resultados positivos.

Enfim, ensinou-nos o filósofo Platão que errar é inerente ao ser humano; mas que, além disso, pode-se aprender mudando sua postura, para alcançar a maior das vitórias: a transcendência sobre si mesmo!

---

<sup>12</sup>. Agradeço a confiança dos comandantes e dos policiais militares com os quais tive a honra de trabalhar ao longo desses vinte anos na PMESP.

Agradeço ao Major PM Diógenes Viegas Dalle Lucca e ao Capitão Décio José Aguiar Leão, grandes incentivadores de meu trabalho voltado à preparação integral do homem.

Agradeço, em especial, ao Tenente Coronel Reserva PM Ib Martins Ribeiro, meu parceiro e esposo amado.

Artigo entregue ao CAES PMESP, em 02 Abril de 2009. Revisado em 25 Maio de 2009.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, José Luiz Lopes. **Avaliação da carga mental de trabalho na operação de interfaces homem-computador de sistema de controle de processo.** Tese apresentada à Escola Politécnica da universidade de São Paulo para obtenção do título de doutor em Engenharia. São Paulo, 2004. p.27.

BARTHOLLO, Waldanne Ribeiro. Estresse Pós-Traumático. **Revista de Psicologia - Saúde Mental e Segurança Pública.** Belo Horizonte. n.º 04, 41-51, jan/dez. 2007. Polícia Militar de Minas Gerais; Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG.

BAYLEY, David H.. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional.** Tradução Renê Alexandre Belmonte. 2.ª ed. São Paulo: Edusp, 2006.

BOTEGA, Neury José. Comportamento suicida: como preveni-lo? In Revista **A Força Policial.** São Paulo, n.º 44, out/Nov/dez, 29-37, 2004.

COHEN, William A. **Lições de liderança em tempos de guerra: da adversidade ao sucesso e do medo à vitória.** Tradução Brasil Ramos Fernandes. São Paulo : Makron Books. 2002.

CALHEIROS, Renan. **Um Drama policial.** 05 de maio. 2008. Disponível em [http://www.senado.gov.br/renan/art\\_completo.asp?codArtigo=1242](http://www.senado.gov.br/renan/art_completo.asp?codArtigo=1242). Acesso em: 15 mar.2009.

CONCEIÇÃO, Vanderlei Menezes; FICHER, Nadja Sanches. **Contribuição das práticas de gestão nas taxas de acidentes da Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bahia.** Cadernos de Pesquisa NPGA Vol. 3, n. 1, p.1-19, maio-ago, 2006. Disponível em <http://www.cadernosnpga.ufba.br/viewarticle.php?id=89>. Acesso em: 23 ago. 2008.

DACAUZILQUÁ, José. Cresce dependência de drogas entre PMs. **JORNAL DA TARDE.** São Paulo, 01 de dezembro de 2008, p.3A.

DRESCHER, John M. **Sete necessidades básicas da criança: conhecendo os anseios da alma de meninos e meninas.** 2.ª ed. São Paulo. Mundo Cristão. 2004.

EIZAGUIRRE, Francisco J. Sánchez. **La atención psicológica al personal de emergência.** Publicado pelo Colegio Oficial de Psicólogos de Las Palmas. Junho de 2003. Disponível em <http://www.coplaspalmas.org/07biblio/desas/desas06.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2008.

FARIA, Cláudia Virgília Raposo. **Confiabilidade Humana: Fator Crítico de Sucesso para a Excelência da Gestão.** Monografia. 2009, São Paulo; Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo. CAO - I/ 2009.

FRANCO, Maria helena Pereira. Transtorno de Estresse Pós-Trauma e Fatores humanos. **TAM Safety Magazine. Revista Técnica sobre Segurança de Vôo.** ano V, n.º 10, verão 2005/2006, p.32-38.

GISCHEWSKI, Valéria Rezende. O Abuso do Álcool entre Policiais Militares: Um Estudo em Saúde Mental e Trabalho. **Revista de Psicologia - Saúde Mental e Segurança Pública.** Belo Horizonte. n.º 04, 59-64, jan/dez. 2007. Polícia Militar de Minas Gerais; Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG.

HANEY, Eric L. **Força Delta.** Tradução Cássia Maria Nasser. São Paulo: Landscape, 2003.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança.** São Paulo: Nobel, 2007.

LIEBER, Renato Rocha. ROMANA-LIEBER, Nicolina Silvana. **Fatores humanos nos acidentes de trabalho sob a perspectiva tecnológica: Causa ou risco?** Apresentado no I Seminário de Pedagogia Institucional, UERJ-NUPPI, Petrobrás, rio de Janeiro, RJ, 25-26 de outubro de 2004. Disponível em [www.bvs-sp.fsp.usp.br/tecom/docs/2005/lie001.pdf](http://www.bvs-sp.fsp.usp.br/tecom/docs/2005/lie001.pdf). Acesso em: 14 ago. 2008.

LIMA, João Cavalim de. **Estresse policial.** Curitiba: Associação da Vila Militar Publicações Técnicas. 2002.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. (org). **Pesquisa sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papyrus, 1996.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. (org). **Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

**Manual do facilitador em CRM**. Disponível em [www.anac.gov.br/arquivos/pdf/manualTreinamentoFacilitadorCRM3.pdf](http://www.anac.gov.br/arquivos/pdf/manualTreinamentoFacilitadorCRM3.pdf) . Acesso em: 12 nov. 2008.

MARQUES, Antonio Luiz *et alli*. Implicações do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal na Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho. **Revista de Psicologia - Saúde Mental e Segurança Pública**. Belo Horizonte. n.º 03, 43-52, jan/dez. 2003. Polícia Militar de Minas Gerais; Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG.

MARSHALL, Samuel Lyman Atwood. **Homens ou fogo**. Tradução Gen Moziul Moreira Lima. 2.a ed. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército Editora. 2003.

MCNAB, Chris. **Manual de Técnicas de Resistência**. Tradução José Sequeira. Lisboa. Editorial Estampa. 2002.

MESQUITA, Adriana. Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma unidade operacional : um estudo de caso. **Revista de Psicologia - Saúde Mental e Segurança Pública**. Belo Horizonte. n.º 04, 65-72, jan/dez. 2007. Polícia Militar de Minas Gerais; Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG.

MORGAN, David. STUDIE SAYS 3000.000 Troops Suffer Mental Problems. In **BRAIN NEWS**, Maio de 2008. THE DANA FOUNDATION.

NOGUEIRA, Geralda Eloísa Gonçalves. Condições de Trabalho e Saúde Mental do Trabalhador da Segurança Pública. **Revista de Psicologia - Saúde Mental e Segurança Pública**. Belo Horizonte. n.º 04, 53-58, jan/dez. 2007. Polícia Militar de Minas Gerais; Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG.

NOGUEIRA, Geralda Eloísa Gonçalves e MOREIRA, Andréa de Las Casas. Atos de auto extermínio entre policiais militares – algumas considerações. **Revista de Psicologia - Saúde Mental e Segurança Pública**. Belo Horizonte. n.º 01, 23-26, jan/dez. 1997.

PINC, Tânia Maria. **O uso da força não letal pela polícia nos encontros com o público**. 2006. Dissertação (mestrado) - Universidade de São Paulo. Departamento de Ciência Política, 2006.

RIBEIRO, Ib Martins. **Uma cultura estressante: suas origens e conseqüências**. Monografia. 1995, São Paulo; Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo. CAO – II/ 1995.

RIBEIRO, Ib Martins. Vítimas ocultas. **Revista Emergência**. Porto Alegre. n.º 05, setembro de 2007. 35-37.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. Tradução Manuel José do Carmo e Alvarar Lamparelli. 5ª edição. São Paulo : Martins Fontes, 1997.

RUTTER, Michael. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, Menasha, v. 57, n. 3, 1987.

SANTOS, Deborah Cristina. Fator Humano. **TAM Safety Magazyne**: revista técnica sobre segurança de vôo. Ano V, n.º 10, verão 2005/2006, p.6.

SILVEIRA, Marco Antonio. **Gestão de mudanças com enfoque sistêmico: proposta de um método para implantação**. 2001. Disponível em <http://www.redetsqc.org.br/geia/?publicacoes=1> Acesso em: 10 out. 2008.

TAVARES, José. A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

WRONA, Raquel. A Contribuição do Plantão Psicológico para a Segurança de Vôo. **TAM Safety Magazine. Revista Técnica sobre Segurança de Vôo**. ano V, n.º 10, verão 2005/2006, p.26-29.

YAMAOKA, Alberto Mitsuo. **A Evolução da Perícia Médica na Polícia Militar do Estado de São Paulo de 2001 a 2007**. Monografia. 2009, São Paulo; Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo. CAO - I/2009.

YUNES, Maria Ângela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. Maringá, Universidade Estadual de Maringá, **Psicologia em Estudo**, v. 8, número especial, 2003.