

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**FABIANA SANTOS REZENDE**

**S.O.S. POLÍCIA! – ESTRESSE NO TRABALHO**

**ESTUDO NO CENTRO INTEGRADO DE COMUNICAÇÕES  
OPERACIONAIS (ATENDIMENTO DE URGÊNCIA 190)  
DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS  
NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

**BELO HORIZONTE  
2010**

FABIANA SANTOS REZENDE

## **S.O.S. POLÍCIA! – ESTRESSE NO TRABALHO**

**ESTUDO NO CENTRO INTEGRADO DE COMUNICAÇÕES  
OPERACIONAIS (ATENDIMENTO DE URGÊNCIA 190)  
DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS  
NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Luciano Zille Pereira, Doutor

BELO HORIZONTE  
2010

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Luciano Zille, pelo apoio, compreensão e competência com que desenvolve a pesquisa acadêmica, além do incentivo ao crescimento profissional.

Aos Comandos das diversas Unidades da Polícia Militar de Minas Gerais que autorizaram meu estudo na Corporação. Em particular, ao Comando do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp), que no período da pesquisa foi chefiado pelo Tenente-Coronel Machado e posteriormente pelo Tenente-Coronel Adenilson, que gentilmente, disponibilizaram-me local, tempo e pessoal para a obtenção dos dados da pesquisa. Em especial, ao Sargento Faria, que não mediu esforços em ajudar-me na busca dos dados históricos e estatísticos para o estudo.

Ao meu amado esposo, Fernando, que no final desta etapa, mesmo no início de nossa vida a dois, soube me entender, apoiar, esperar, acolher, incentivar e, como desde o início, caminhar ao meu lado.

À minha amada família, que soube me acompanhar com carinho nesta e em todas as etapas da minha vida, ajudando-me a entender e passar para frente o verdadeiro sentido da palavra “família”. Em especial, ao exemplo de dedicação ao estudo que tive de minha mãe e ao apoio incondicional e incansável de minha irmã, Viviane, que agora colhe comigo os frutos deste sonho semeado desde o ano de 2005.

Aos amigos do CRS4, pelos exemplos de profissionalismo, dedicação e empenho na execução do trabalho, pela amizade, alegria e cafés, e por me ajudarem a enfrentar o turbulento e feliz ano de 2009. Em especial, à chefe do CRS4, Capitã Ana Cristina, pelo incentivo e compreensão todas as vezes que precisei reorganizar minha agenda em função do estudo. Particularmente, à amiga e doutoranda Laura, pelos momentos em que me escutou e ajudou a tomar meus direcionamentos na vida acadêmica.

Aos amigos Dani, Anderson, Karyne, Cris e Joice, e a todos que me acompanharam no desenvolvimento do mestrado, desde o processo seletivo até o momento presente, dando todo apoio e torcendo pelo meu sucesso.

Aos colegas da Polícia Militar, que, de uma forma ou de outra, me auxiliaram nestes dois anos em que desenvolvi o mestrado, especialmente aos participantes da pesquisa realizada no CICOp, que nos diversos turnos de trabalho, seja de dia, madrugada e ou finais de semana, disponibilizaram tempo e dedicação para que os dados deste estudo fossem coletados.

Ao professor Afonso Celso Gomes, pela contribuição da revisão gramatical desta dissertação.

Ao estatístico Darly, da Gauss Estatística, pelo tratamento dos dados estatísticos da pesquisa realizada no CICOp.

Aos professores e funcionários do CEPEAD, que durante o curso proporcionaram-me o convívio e momentos de aprendizado e crescimento pessoal.

Aos colegas do mestrado e doutorado em Administração 2008, que compartilharam ideias e informações, e contribuíram para que o processo de produção durante o curso fosse desenvolvido com naturalidade.

## RESUMO

O objetivo do presente estudo, que aborda o tema “Estresse e os impactos relacionados ao trabalho”, consistiu em diagnosticar as possíveis manifestações de estresse no trabalho de supervisores, teleatendentes e radioperadores do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) da Região Metropolitana de Belo Horizonte, identificando as principais fontes de tensão, os sintomas decorrentes e os impactos na produtividade. Para alcançar o objetivo central do trabalho, foi realizado um estudo de caso que permitiu a descrição e explicação do fenômeno investigado, além da correlação entre variáveis estudadas. Utilizou-se como base teórica o Modelo de Explicação de Estresse Ocupacional (MTEG), desenvolvido por Zille (2005), adaptado para este estudo. Os dados foram obtidos por meio de questionário aderente ao modelo teórico e aplicados na amostra de indivíduos que atuam no atendimento de urgência 190 da PMMG. Em termos metodológicos, foi realizada pesquisa de campo, envolvendo estudo de caso, de caráter descritivo e explicativo, em uma amostra de 189 indivíduos que atuam no serviço de atendimento de urgência 190 (CICOp). Os dados foram tratados estatisticamente a partir da utilização dos *softwares Excel e Statistical Package for the Social Science (SPSS – versão 13)*. Os resultados apontam que dos 189 indivíduos pesquisados 76,2%, ou 144, apresentam quadro de estresse ocupacional, sendo que destes 40,7%, ou 77, indicam estresse leve a moderado; 26,5%, ou 50, revelam estresse intenso; e 9,0%, ou 17, estresse muito intenso. Da amostra, 23,8%, ou 45, apresentaram ausência de estresse. A partir do diagnóstico, ficou evidenciado maior nível de estresse ocupacional entre teleatendentes civis da empresa contratada, sendo que 46,6% apresentaram estresse intenso e muito intenso. Os principais sintomas identificados na amostra global, por ordem de importância, foram: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros, nervosismo, ansiedade e irritabilidade, e angústia. As fontes de tensão mais evidentes estão relacionadas a: execução de trabalho complexo, gerando desgaste e muito cansaço; realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança; filosofia de trabalho pautada pela busca excessiva por resultados; decisões tomadas sem a participação dos envolvidos; conviver com pessoas disseminadoras de estresse; e pressões excessivas nos diversos aspectos do trabalho. Em relação aos impactos na produtividade que podem contribuir de forma negativa para a realização do trabalho, foram identificados aspectos como: desmotivação importante com o trabalho e o conseqüente desejo de trocar de função com frequência. Quando a análise é feita por função, verifica-se que os teleatendentes, também em termos médios, apresentam os indicadores mais significativos nesta direção, que são os mesmos citados anteriormente para as funções de forma geral, seguido de: possibilidade de perder o controle dos eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos); dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados; e excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais no trabalho ou fora dele. Observa-se também que os supervisores, em termos médios, apresentam os menores níveis de impacto na produtividade.

Palavras-chave: Estresse ocupacional. Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp). Tensão no trabalho. Teleatendimento.

## ABSTRACT

The objective of this paper, about "Stress and impacts on work", was to diagnose the possible manifestations of stress in the work of supervisors, telemarketing and radio operators of the Integrated Center of Operational Communications (CICOP) about Metropolitan Region of Belo Horizonte, identifying the main sources of tension, the resulting symptoms and impacts on productivity. To achieve the main goal of this work, we performed a study that allowed the description and explanation of the phenomenon under investigation, and the correlation between variables. It was used as the theoretical basis the Model Explanation of Occupational Stress (MTEG), developed by Zille (2005), adapted for the present study. Data were collected through a questionnaire adhering to the theoretical model and applied in the sample of individuals who work in the emergency room 190 of PMMG. In methodological terms, was conducted field research and case study, a descriptive and explanatory, in a sample of 189 individuals who work in the service of emergency care 190 (CICOP). The data were treated statistically using Excel and Statistical Package for the Social Science (SPSS - 13) softwares. The results shows that 189 individuals surveyed 76.2%, or 144, present a profile of occupational stress and, of these, 40.7%, or 77, indicate mild to moderate stress; 26.5%, or 50, severe stress and 9.0%, or 17, indicate stress or very intense. 23.8% from the sample, or 45, showed no stress. From the diagnosis evidenced higher levels of occupational stress among telemarketing operators civilian contractor, and 46.6% indicate had high, very intense stress. The major symptoms identified in the aggregate in order of importance were: fatigue, pain in the neck and shoulder's muscles, nervousness, anxiety and irritability. The more evident sources of tension are related to execution of complex work, bringing weariness and tiredness, carried out by several activities at once with a high degree of recovery; work philosophy ruled by an obsession with results, decisions taken without the participation of those involved; live individuals with stress characteristics, and excessive pressures in the various aspects of work. Regarding the effects on productivity, which can contribute negatively to the work were identified: a major disincentive to work and the consequent desire to switch their jobs frequently. When the analysis is made considering the different jobs, it turns out that telemarketing has also on average the most significant indicators in this direction, which are the same previously described for functions in general, followed by: possibility of losing control of life events (work, family, relationships); difficulty in remembering recent events about work which previously were easily remembered, and excessive wear on interpersonal relationships at work or elsewhere. It was also noted that the supervisors, on average, have the lowest impact on productivity.

Key-words: Occupational stress. Policia Military Police of Minas Gerais (PMMG). Integrated Center of Operational Communications (CICOP). Stress at work. Call center.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Tema da pesquisa .....	14
1.2 Justificativa .....	15
1.3 Problema de pesquisa e objetivos .....	20
1.3.1 Objetivo geral .....	20
1.3.2 Objetivos específicos .....	20
1.4 Estrutura do estudo .....	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 O estresse ocupacional .....	23
2.2 Perspectiva biológica e evolução do conceito de estresse .....	27
2.3 O estresse na perspectiva psicológica .....	33
2.4 Perspectiva sociológica do estresse .....	37
2.5 Modelos teóricos que contribuem para explicar o estresse ocupacional .....	39
2.6 Algumas pesquisas relacionadas ao estresse ocupacional .....	45
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	52
3.2 Universo e amostra .....	52
3.3 Estratégia de coleta de dados .....	54
3.4 Análise dos dados .....	55
<b>4. O CENTRO INTEGRADO DE COMUNICAÇÕES OPERACIONAIS DA</b>	

<b>POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 Descrição do perfil da amostra .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1.1 Distribuição do perfil da amostra, por gênero e faixa etária .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1.2 Distribuição do perfil da amostra, por estado civil e escolaridade .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1.3 Distribuição do perfil da amostra, por tempo na função e por nível hierárquico. ....</b>	<b>65</b>
<b>5.1.4 Hábito do fumo e de consumo de bebida alcóolica .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1.5 Saúde e envolvimento social .....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 Diagnóstico do estresse .....</b>	<b>70</b>
<b>5.2.1 Sintomas do estresse .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2.2 Fontes de tensão no trabalho .....</b>	<b>77</b>
<b>5.2.3 Fontes de tensão no indivíduo .....</b>	<b>81</b>
<b>5.2.4 Outras fontes de tensão não relacionadas ao trabalho .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2.5 Mecanismos de regulação .....</b>	<b>86</b>
<b>5.2.6 Impactos na produtividade .....</b>	<b>92</b>
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>113</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo básico de origem do estresse .....	39
Figura 2 - Modelo de tensão no trabalho .....	41
Figura 3 - Modelo dinâmico de estresse ocupacional .....	42
Figura 4 - Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG) ....	44
Figura 5 - Funcionamento do atendimento ao cidadão .....	61
Figura 6 - Diagnóstico do estresse, por função pesquisada .....	73
Figura 7 - Diagnóstico do estresse, por gênero .....	74
Figura 8 - Diagnóstico do estresse, por faixa etária .....	75
Figura 9 - Fontes de tensão no trabalho na amostra total, por função .....	78
Figura 10 - Fontes de tensão no trabalho e os problemas de saúde .....	80
Figura 11 - Outras fontes de tensão: natureza familiar, social e saúde .....	84
Figura 12 - Outras fontes de tensão em relação à faixa etária da amostra total .....	86
Figura 13 - Mecanismos de regulação em relação à amostra total e estratificada .....	88
Figura 14 - Mecanismos de regulação em relação ao gênero .....	89
Figura 15 - Mecanismos de regulação em relação à faixa etária .....	90
Figura 16 - Impactos na produtividade para a amostra total e por função .....	95
Figura 17 - Impactos na produtividade da amostra total, por gênero .....	96
Figura 18 - Impactos na produtividade da amostra total, por faixa etária .....	97
Figura 19 - Impactos na produtividade da amostra, por tempo na função .....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de serviço no 190 de 2001 a 2008 .....	19
Gráfico 2 - Chamadas atendidas em até 10 segundos no 190 de 2003 a 2008 .....	19

## LISTA DE SIGLAS

ASSET - *Stress Screening Questionnaire*

CHAID - *Chi-Square Automatic Interaction Detector*

CICOp - Centro Integrado de Comunicações Operacionais

CINDACTA II - Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo II

CINDS - Centro Integrado de Informações de Defesa Social do Estado de Minas Gerais

COPOM - Centro de Operações Policiais Militares

CPC - Comando de Policiamento da Capital

CPE - Centro de Policiamento Especial

CPU - Unidade Central de Processamento

DI - Departamento de Instrução

ISMA - *International Stress Management Association*

MG - Minas Gerais

MTEG - Modelo Teórico de Explicação de Estresse em Gerentes

OIT - Organização Internacional do trabalho

OSI - *Occupational Stress Indicator*

PMMG - Polícia Militar de Minas Gerais

RISP - Região Integrada de Segurança Pública

RMBH - Região Metropolitana de Belo Horizonte

RPM - Região de Policiamento Militar

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

UHF - *Ultra High Frequency*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição anual dos crimes violentos no Estado de MG - 2000 – 2008 .....	17
Tabela 2 - Descrição anual dos crimes violentos na RMBH - 2000 – 2008 .....	18
Tabela 3 - Definição da amostra, por categoria funcional .....	54
Tabela 4 - Distribuição do efetivo do CICOp .....	60
Tabela 5 - Distribuição da amostra da pesquisa, por gênero .....	63
Tabela 6 - Distribuição da amostra da pesquisa, por faixa etária .....	64
Tabela 7 - Distribuição da amostra da pesquisa, por estado civil .....	64
Tabela 8 - Distribuição da amostra pesquisada, segundo o nível educacional mais elevado .....	65
Tabela 9 - Distribuição da amostra pesquisada, segundo tempo de atuação na função ...	66
Tabela 10 - Distribuição da amostra estratificada, por nível hierárquico .....	66
Tabela 11 - Hábito de consumo de bebida alcoólica na amostra estratificada .....	67
Tabela 12 - Problemas de saúde identificados na amostra pesquisada .....	68
Tabela 13 - Percentual de <i>hobbies</i> na amostra estratificada .....	69
Tabela 14 - Frequência de <i>hobbies</i> na amostra estratificada .....	69
Tabela 15 - Interpretação do estresse ocupacional .....	70
Tabela 16 - Diagnóstico do estresse para a amostra total .....	72
Tabela 17 - Frequência dos sintomas de estresse por grupo de ocorrência – escores médios .....	76
Tabela 18 - Níveis de tensão no trabalho .....	77
Tabela 19 - Indicadores de fontes de tensão no trabalho da amostra estratificada – escores médios .....	78
Tabela 20 - Fontes de tensão do indivíduo na amostra total .....	81
Tabela 21 - Indicadores de fontes de tensão do indivíduo da amostra estratificada – escores médios .....	82
Tabela 22 - Níveis de tensão específica do trabalho do supervisor .....	82
Tabela 23 - Situações consideradas mais difíceis de serem mudadas na Corporação, visando	

## 1. INTRODUÇÃO

O estresse no trabalho tem sido um tema frequentemente abordado no mundo contemporâneo. Fatores como globalização, crescente violência, velocidade da informação, diminuição da qualidade de vida, exposição a ambientes de pressão e outros acontecimentos têm impactado os trabalhadores nos diversos segmentos organizacionais.

O século XX foi marcado pela incerteza e transformação, diante da aceleração das mudanças. Da mesma forma, no século XXI a rapidez com que as mudanças estão ocorrendo, aliada aos conflitos, apreensões, ansiedade, sedentarismo, transtornos e tensões da vida em nossa época, são responsáveis pela deterioração da saúde mental no trabalho (DEJOURS, 2009).

Isso ocorre porque a velocidade com que chegam as informações gera maior impacto psicológico na vida dos indivíduos. Além deste fator, o aparecimento de novas tecnologias, assim como a automação, torna a atividade física cada vez mais escassa para as pessoas. A nova tecnologia poupa o trabalho e acelera o ritmo das tarefas nas organizações. A evolução do trabalho é fonte de preocupação para médicos, trabalhadores e indivíduos que vivem em “um mundo de trabalho desencantado” (DEJOURS, 2009, p. 49). O autor considera que evolução da organização do trabalho está intimamente ligada aos desgastes psíquicos advindos do trabalho contemporâneo.

As dificuldades de ajustamento em um mundo marcado por constante aceleração são muitas. Tanto o excesso de trabalho quanto a falta de trabalho ou de desafios são prejudiciais ao indivíduo. Assim, o corpo que enfrenta a ociosidade ou a sobrecarga no trabalho está mais propenso aos distúrbios provenientes do estresse.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), uma das instituições responsáveis pela defesa social do estado, não fica alheia a esta preocupante realidade mundial. Por meio de estratégias e ações, exerce a segurança pública ostensiva no estado e apresenta peculiaridades da vida militar que contribuem para o aumento de situações tensionantes na ambiência do trabalho. Além do policiamento ostensivo fardado e de ser regida por estatuto próprio, a PMMG é organizada com base na rígida hierarquia e disciplina.

A hierarquia estabelece o poder de distribuição e escalonamento das diferentes funções executivas. Já o uso da disciplina reforça o controle sobre o desempenho dessas funções e a

conduta interna e externa de seus membros, responsabilizando-os pelas possíveis faltas cometidas.

De um lado, o comando da Corporação atua no controle rígido da conduta de seus militares, cobrando o cumprimento de seus princípios e normas, que quando desacatados culminam em sanções disciplinares. Do outro lado, há a pressão exercida pela sociedade, que demanda políticas públicas que aumentem a segurança. Tudo isso interfere diretamente no trabalho do policial militar.

No estado de Minas Gerais, a PMMG tem atuação em todos os 853 municípios e 250 distritos existentes, articulados em regiões, áreas, subáreas e setores, que conferem a característica de um extenso espaço geográfico e demanda uma logística eficaz. Para atender às necessidades sociais e possibilitar o rápido acesso ao auxílio policial, o atendimento da PM funciona 24 horas por dia. Por meio do número 190, o cidadão da região metropolitana da Belo Horizonte acessa um sistema de atendimento gratuito de socorro pertencente ao Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp), que identifica a unidade responsável pela área da ocorrência e contata a viatura mais próxima para socorrê-lo.

### **1.1 Tema da pesquisa**

O serviço de atendimento telefônico tem ganhado abrangência na contemporaneidade, pela demanda atual de agilidade nos serviços prestados à sociedade. Braga e Santana (2009) caracterizam a ocupação de operador de telemarketing, como a que mais cresceu em termos numéricos nos últimos anos. O interesse em investigar o atendimento de urgência 190 da PMMG deve-se à grande incidência de distúrbios e queixas encontrados na categoria de policiais militares que atuam no CICOp e de funcionários civis contratados neste setor, além da possibilidade de contribuir com dados científicos que podem aprimorar este contexto de trabalho.

Fatores associados a tensão inerente à função, natureza repetitiva do trabalho com intervalos reduzidos, demanda por agilidade, mudanças de turno, insatisfação, distúrbios do sono, irritabilidade acentuada e ansiedade podem estar contribuindo para o aumento do sofrimento mental dos atendentes e supervisores do CICOp, além de prejudicar suas atividades sociais e interferir na imagem que a população tem do serviço de atendimento de urgência 190 da PMMG.

A pressão externa, ou qualquer problema que exige uma forma de adaptação do indivíduo, requer uma tentativa de adequação do corpo, que se realiza sob a forma de estresse. Essa forma de resposta varia entre as pessoas, que reagem diferentemente à pressão, dependendo da percepção, estilo de vida, maturidade e capacidade para lidar com os problemas.

O estresse, a princípio, foi estudado pela vertente biológica, com o conceito proposto por Selye (1959) e, mais tarde, a partir de outros autores, como Lipp (2004), que, com suas pesquisas, complementou as fases do processo. Outra vertente do estresse, a psicológica, desenvolveu estudos relativos às diversas variáveis que cercam o assunto, como os fatores que predis põem o indivíduo ao estresse e a classificação por níveis de estresse. Essa abordagem engloba autores como Cooper e Cooper e Eaker (1988), Limongi França e Rodrigues (2005) e Lazarus (1974), além da contribuição dos estudos de Dejours (1994) para o tema. Uma terceira vertente, caracteriza uma abordagem sociológica sobre o estresse, apresentada por autores que consideram a interação do indivíduo com seu ambiente, como Kompier e Levi (1995).

No estudo do estresse ocupacional, têm-se as contribuições de Dolan (2006) e de Dejours (1992), com seus estudos sobre a contaminação fora do ambiente de trabalho, retratando o caso das *telefonistas*.

Diante dessa realidade, salienta-se a necessidade de promover maior entendimento sobre o problema, para fornecer propostas de ações que minimizem os efeitos do trabalho de atendimento, incluindo o teleatendimento, o despacho de viaturas e a supervisão no CICOp, sobretudo pelo fato de que este tipo de trabalho, na origem, caracteriza-se essencialmente por envolver o sofrimento de pessoas.

## 1.2 Justificativa

O estresse tem sido alvo de diversas pesquisas, devido ao aumento progressivo de seus níveis em um mundo marcado por constantes transformações, além de estar sempre em pauta quando o assunto é saúde no trabalho.

As manifestações do estresse tomaram dimensões tão expressivas na atualidade que foi criado, em 1974, em caráter internacional, o *International Stress Management Association* (ISMA), cujo objetivo era pesquisar e desenvolver formas de tratamento e prevenção do

estresse no mundo. Um dos indicadores apresentados pelo ISMA no Brasil (ISMA-BR)<sup>1</sup> é de que a realidade que cada indivíduo apresenta depende da sua percepção e de que para adaptar-se às demandas do ambiente é necessário entender as pressões que o afetam.

Recentemente, um fato que chocou a sociedade brasileira colocou em questão a contratação de pessoal civil para atuar como operador de telemarketing no serviço 190 do estado do Sergipe. A matéria, intitulada: “Comerciante de Aracaju (SE) morre após acionar 190”<sup>2</sup>, relata um crime que poderia ser evitado pelo envio da viatura ao local em que a vítima se encontrava.

A matéria revela que um comerciante de bebidas, suspeitando de dois motoqueiros que rondavam seu depósito, acionou o serviço 190, denominado Centro Integrado de Operações em Segurança Pública (Ciosp). A atendente fez alguns questionamentos sobre os suspeitos. Cerca de quatro horas depois, o comerciante foi morto a tiros pelos motoqueiros, que atiraram em sua cabeça, levando R\$ 80 mil, que ele havia arrecadado no Carnaval fora de época de Aracaju, no final de semana anterior.

Segundo a secretária de segurança do Estado, a atendente errou, pois não repassou a informação à Polícia Militar, tendo sido demitida no dia seguinte. Desde 2009, os atendentes são funcionários civis terceirizados, que passam por um treinamento de dois meses, em que vivenciam simulações de situações de urgência, com o acompanhamento de policiais. A repercussão do caso para a Secretaria de Segurança Pública do governo de Sergipe foi muito negativa. Outra matéria divulgada nos noticiários chama o atendimento de “desastroso”<sup>3</sup>, responsabilizando-o pela desistência do solicitante, diante de tantas perguntas.

Na mesma matéria divulgada, um policial afirma que os atendentes são despreparados para esse tipo de trabalho e classifica o treinamento como muito ruim, pois não permite a vivência para entender o que uma pessoa aflita está tentando passar. Neste caso, há duas questões a considerar: a deficiência do treinamento; e a adequação dos atendentes civis para o atendimento de ocorrências no serviço 190. A natureza do serviço do atendimento 190 e o aumento das exigências e pressão no trabalho podem estar predispondo os civis ao estresse. Assim, o processo de adoecimento advindo da tensão ajuda a explicar possíveis falhas e a redução da eficiência no trabalho.

---

<sup>1</sup> ISMA-BR. Disponível em: <https://www.ismabrasil.com.br>. Acesso em: 20/02/2009.

<sup>2</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u686829.shtml>. Acesso em: 29/01/2010.

<sup>3</sup> <http://asprase.blogspot.com/html/2010/01/repercussao-negativa-caso-de.html>. Acesso em: 29/01/2010.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), além de ser influenciada pelo contexto de aceleração das rotinas de trabalho, carrega outra preocupação da atualidade, que é o aumento crescente das demandas por segurança e da pressão no trabalho. No setor de segurança pública, as políticas de prevenção e de atendimento à população nem sempre conseguem acompanhar o crescimento acelerado de algumas formas de criminalidade.

O Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) enfrenta o desafio de atender todas as chamadas e encaminhar pessoal preparado para solucionar ocorrências policiais todos os dias, além de identificar trotes e discernir entre eventos que necessitam de atuação policial ou não. O conteúdo das ligações de urgência do serviço 190 da PMMG coloca os indivíduos que nele atuam em contato com o sofrimento dos cidadãos que procuram pelo serviço. Além disso, o atendimento e o despacho telefônico ágil e repetitivo predispoem os teleatendentes, radioperadores e supervisores que acompanham e direcionam as atividades do setor a possíveis tensões e implicações para a sua saúde.

Apesar do crescente aumento do número de ligações para o atendimento 190, os registros de crimes violentos no estado de Minas Gerais revelam uma diminuição geral dos índices, de acordo com dados do sistema de informações fornecidos pelo Centro Integrado de Informações de Defesa Social do Estado de Minas Gerais (CINDS). Os registros entre os anos de 2000 a 2008 podem ser visualizados na Tabela 1.

TABELA 1  
Descrição anual dos crimes violentos no Estado de MG - 2000 – 2008

Descrição	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Homicídio Tentado	7.824	8.374	9.039	9.474	9.511	9.646	9.407	8.782	6.748
Homicídio Consumado	2.252	2.502	2.954	3.474	3.727	3.809	3.731	3.679	3.524
Sequestro e Cárcere Privado	220	284	224	238	291	343	327	317	300
Roubo Consumado	14.072	15.855	21.443	26.404	26.088	28.706	28.593	29.957	24.035
Roubo a Mão Armada Consumado (Assalto)	38.959	39.362	46.082	61.417	62.345	56.999	48.338	41.182	33.793
Latrocínio	84	89	88	120	115	106	119	95	64
Extorsão Mediante Sequestro	21	22	25	26	20	41	45	64	96
Estupro Tentado	1.129	1.107	1.313	1.198	1.069	1.126	1.039	920	677
Estupro Consumado	835	903	948	943	891	949	852	896	839
<b>Total</b>	<b>65.396</b>	<b>68.498</b>	<b>82.116</b>	<b>103.294</b>	<b>104.057</b>	<b>101.725</b>	<b>92.451</b>	<b>85.892</b>	<b>70.076</b>

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG). Dez/2008.

Observação: Os dados referentes ao ano de 2008 não estão consolidados e poderão sofrer pequenas alterações.

A situação dos registros de crimes violentos na região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) entre os anos de 2000 a 2008 é apresentada na Tabela 2, podendo ser verificada tendência de redução a partir de 2003.

TABELA 2

Descrição anual dos crimes violentos na RMBH - 2000 – 2008

Descrição	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Homicídio Tentado	3.312	3.365	3.526	4.006	3.883	3.488	3.240	3.094	2.170
Homicídio Consumado	1.009	1.174	1.507	1.934	2.232	2.058	1.886	1.841	1.717
Sequestro e Cárcere Privado	137	156	102	116	142	164	166	141	136
Roubo Consumado	6.933	7.401	10.995	13.806	12.713	12.792	12.314	14.435	12.048
Roubo a Mão Armada Consumado (Assalto)	28.990	27.919	33.124	46.995	44.900	37.304	29.828	23.044	19.387
Latrocínio	46	41	38	54	40	32	32	25	10
Extorsão Mediante Sequestro	12	11	8	7	9	12	17	36	82
Estupro Tentado	264	250	295	315	246	267	216	207	172
Estupro Consumado	227	260	319	285	242	233	184	242	207
<b>Total</b>	<b>40.930</b>	<b>40.577</b>	<b>49.914</b>	<b>67.518</b>	<b>64.407</b>	<b>56.350</b>	<b>47.883</b>	<b>43.065</b>	<b>35.929</b>

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG). Dez/2008.

Observação: Os dados referentes ao ano de 2008 não estão consolidados e poderão sofrer pequenas alterações.

Os dados referentes ao registro de crimes violentos na região metropolitana de Belo Horizonte, fornecidos pelo CINDS, revelam a grande necessidade do atendimento ágil e eficaz do atendimento 190 do CICO. De acordo com dados fornecidos pela PMMG, o nível de serviço ou produtividade entre os anos de 2001 a 2008 pode ser visualizado no Gráfico 1.

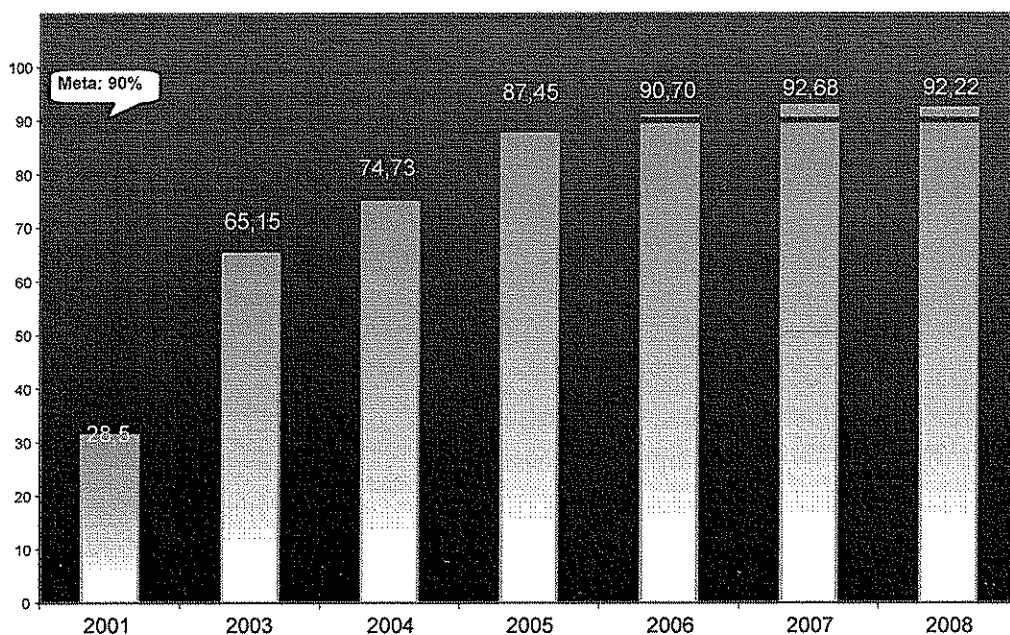


GRÁFICO 1 – Nível de serviço no 190 de 2001 a 2008

Fonte: PMMG/CICOP/CPC 01/ Call Center do CICOp. Dez/2008.

Observação: Exceto o ano de 2002.

Os dados do Gráfico 1 indicam que o nível de produtividade vem aumentando desde 2001, chegando a um percentual acima de 90% entre 2006 e 2008. Ainda com relação aos dados fornecidos pela PMMG, a porcentagem de chamadas atendidas até 10 segundos no 190 de 2003 a 2008 é apresentada no Gráfico 2.

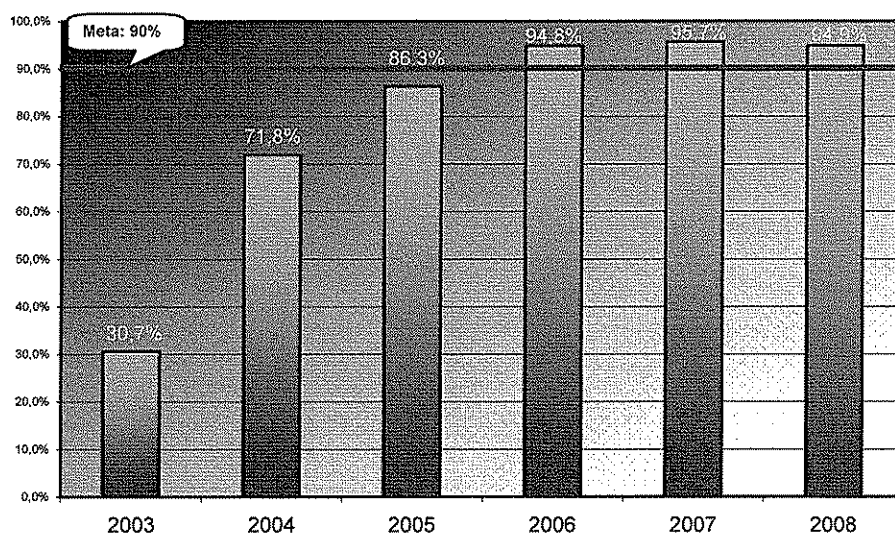


GRÁFICO 2 – Chamadas atendidas até 10 segundos no 190 de 2003 a 2008

Fonte: PMMG/CICOP/CPC 01/ *Call Center* do CICOp. Dez/2008.

Observação: Exceto o ano de 2002.

Os dados apresentados no Gráfico 2 revelam que o atendimento do serviço 190 superou a meta de atender 90% das ligações realizadas, sendo que no período de 2006 a 2008 atendeu, em média a 95,13% das chamadas. As chamadas não atendidas devem-se à sobrecarga de chamadas nos períodos de maior demanda ao serviço 190.

### **1.3 Problema de Pesquisa e objetivos**

Todo o contexto mencionado direciona a reflexão acerca deste estudo e instiga a seguinte questão de pesquisa:

Como pode ser explicada a natureza do trabalho de supervisão, teleatendimento e despacho do serviço 190 da PMMG e suas implicações para o desencadeamento de possíveis quadros de estresse no trabalho desses profissionais?

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Diagnosticar as possíveis manifestações de estresse no trabalho de supervisores, teleatendentes e radioperadores do serviço 190 da PMMG, identificando as principais fontes de tensão, os sintomas decorrentes e os impactos na produtividade.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar diagnóstico de estresse em supervisores, teleatendentes e radioperadores do serviço 190 da PMMG, categorizando-o por nível de intensidade;
- b) Identificar os principais sintomas evidenciados no diagnóstico de estresse;
- c) Identificar as principais fontes de tensão no trabalho para as funções em estudo;
- d) Apontar os principais impactos na produtividade, decorrentes dos quadros de estresse;

e) Realizar análise comparativa em relação aos níveis de estresse, considerando as variáveis demográficas (idade, sexo) e ocupacional (função);

#### **1.4 Estrutura do estudo**

Este estudo está organizado em seis capítulos, incluindo esta Introdução. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico sobre estresse ocupacional, com a evolução do conceito, suas perspectivas biológica, psicologia e sociológica, além da caracterização do estresse ocupacional, dos modelos teóricos e de pesquisas recentes sobre o tema. No terceiro capítulo, desenvolve-se a metodologia utilizada para o propósito do estudo, abordando: tipo de pesquisa, universo e amostra, e estratégia de coleta e de análise dos dados.

No quarto capítulo, é apresentado o ambiente da pesquisa, no intuito de esclarecer a história da formação da PMMG e do serviço prestado pelo CICOp no âmbito de uma Corporação marcada por 233 anos de atuação na área de segurança pública do Estado de Minas Gerais.

No quinto capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados, com a descrição do perfil da amostra, o diagnóstico do estresse no CICOp e as correlações pertinentes a esse estudo. No sexto capítulo, formulam-se as conclusões a respeito do presente estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o conceito norteador deste estudo, indicando posicionamentos teóricos que ajudam a esclarecer o que vem a ser e como se desencadeia o estresse, visto que o tema apresenta-se como um dos grandes problemas de saúde apresentados na atualidade, em nível mundial.

Primeiramente, cabe esclarecer que no percurso histórico dos estudos relativos ao tema *stress* ou estresse, como será aqui escrito, fica evidente a complexidade de sua definição, pois o assunto envolve mecanismos biológicos e mentais de grande complexidade. O próprio processo de desenvolvimento dos quadros de estresse envolve múltiplas variáveis, além de depender do modo de vida adotado e de fatores ambientais relacionados à saúde dos indivíduos.

Inicia-se abordando o conceito e as características do estresse ocupacional, seguindo-se a evolução histórica e os estudos sobre estresse. No início, o estresse foi estudado pela vertente biológica, com as pesquisas de Selye (1959). Os esforços concentraram-se no sentido de conceituar o tema, abordar suas características e estabelecer as fases de manifestação.

Prossegue-se com a vertente psicológica do estresse, que busca analisar as diversas variáveis que cercam o construto e insere no contexto autores como Cooper e Cooper e Eaker (1988), Limongi França e Rodrigues (2005) e Lazarus (1974), além da contribuição de Dolan (2006) e de Dejours (1992), com seus estudos sobre a contaminação fora do ambiente de trabalho.

Uma terceira vertente apresentada caracteriza a abordagem sociológica, que inclui autores que consideram a interação do indivíduo com seu ambiente, como Kompier e Levi (1995). Na sequência, apresentam-se quatro modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional: Couto (1987), Cooper *et al.* (1988), Karasek (1998) e Zille (2005), que, de forma adaptada, foi apresentado neste estudo e constitui-se a referência teórica para o seu desenvolvimento. Finalizando o capítulo, são apresentadas pesquisas recentes abordando o tema “estresse ocupacional”, sobretudo na atividade policial, conforme estudos de Mesquita (2008) e Sandes (2009), além de estudos que englobam profissões afins, como no caso dos controladores de tráfego aéreo.

## 2.1 O estresse ocupacional

O chamado “estresse ocupacional” é uma reação do indivíduo às ameaças no ambiente de trabalho. Tais ameaças se configuram como estressores e denunciam a má relação entre a estrutura do indivíduo e o ambiente organizacional, segundo Zille (2005). Dejours (1992) salienta a importância da análise da subjetividade no estresse ocupacional, pois este é desencadeado por uma situação mentalmente opressora no ambiente de trabalho.

“Promover a saúde no local de trabalho é um esforço conjunto que envolve empresas, os trabalhadores e a sociedade em geral para melhorar a saúde e o bem-estar dos indivíduos no local de trabalho” (DOLAN, 2006, p. 11). Isso pode contribuir para a redução do estresse ocupacional, a partir da melhora nas condições de trabalho e outros fatores favoráveis à promoção da saúde nas organizações.

O conceito apresentado por Dolan (2006) revela o estresse ocupacional como um processo em que o indivíduo percebe e interpreta o ambiente em que está situado, estabelecendo uma relação com sua capacidade para tolerá-lo. Neste sentido, o ambiente é tido como ameaçador pelo indivíduo, seja pelo excesso de exigências ou pelos recursos serem insuficientes para suas necessidades.

Dolan (2006) considera que ocorre um desequilíbrio entre as aspirações da pessoa e a realidade das condições de trabalho, quando se dá o estresse ocupacional. Há um esgotamento devido à percepção de esforço excessivo ou à falta de controle sobre a situação, de acordo com a vivência do indivíduo.

Dentre as diversas causas do estresse ocupacional, Passoni (2009) indica vários fatores relacionados à sua gênese, sendo estes de características do trabalho ou do contexto laboral. A seguir, são apresentados alguns deles:

- Características do posto de trabalho: tarefas monótonas ou triviais, falta de variedade, tarefas desagradáveis ou que produzem aversão;
- Volume e ritmo de trabalho: prazos restritos, excesso ou escassez de trabalho;
- Horário de trabalho: horários inflexíveis ou imprevisíveis, jornadas extensas e turnos de trabalho mal concebidos;
- Participação e controle: falta de participação na tomada de decisão e falta de controle sobre métodos, ritmo e horário de trabalho;

- Perspectivas profissionais, *status* e salário: insegurança, atividade pouco valorizada, desajuste na capacitação para o cargo, falta de perspectiva ou incoerência nas promoções, sistemas de avaliação da produção injustos ou pouco claros;
- Papel na organização: conflito ou indefinição de papéis, atendimento constante aos problemas de outras pessoas ou responsabilidade sobre elas;
- Relações interpessoais: falta de apoio ou supervisão inadequada, intimidação, assédio ou violência, trabalhos isolados, ausência de procedimentos para resolução de problemas, dificuldades no relacionamento com os companheiros;
- Cultura institucional: liderança ou comunicação inadequadas, falta de clareza nos objetivos organizacionais;
- Relação entre vida familiar e laboral: falta de apoio da família nos problemas laborais, e vice-versa, exigências conflituosas entre trabalho e família.

No que se refere ao conteúdo do trabalho de atendimento telefônico, verificam-se algumas peculiaridades que interferem diretamente na saúde mental do trabalhador. Dejours (1992) suscita o problema da chamada “contaminação do tempo fora do trabalho”. Ele cita o caso das telefonistas, que repetem comportamentos da profissão fora do trabalho, ocasionados pela natureza da tarefa, por exemplo, “dizer ‘alô’ ao puxar a descarga” do banheiro (DEJOURS, 1992, p. 46).

Braga e Santana (2009) caracterizam a ocupação de atendimento telefônico ou de operador de telemarketing como a que mais cresceu nos últimos anos, pelo investimento no setor de serviços, privatizações, terceirizações, rotatividade e informatização. Contudo, há carência de tradições em sua organização, baixa aparição na cena pública e despolitização dessa classe de trabalhadores, o que faz os autores considerarem esta como um “infoproletariado”. (BRAGA e SANTANA, 2009, p. 58). Os autores questionam a falta de organização e mobilização política da classe, bem como sua baixa aparição coletiva, o que enfraquece a categoria, que passa a ser tratada como objeto.

Além da natureza do trabalho de telefonistas, o problema do controle e da hierarquia está também envolvido neste processo. Dejours (1992) investigou o efeito da contagem de tempo das chamadas e da escuta exercida por parte do chefe do controle. Essa escuta diz da construção artificial do autocontrole por parte do trabalhador e caracteriza-se pela disciplina mais eficaz e perfeita que existe: ter medo de ser vigiado é vigiar a si mesmo. O medo e a

ansiedade são os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os preceitos hierárquicos. Além desses fatores, há ainda a relação entre tensão nervosa e produtividade. Ou seja, o controle e o conteúdo inadequado da tarefa aumentam a agressividade e as cadências, refletindo, portanto, no aumento da produtividade, que pode durar somente por determinados períodos, de certa forma, curtos.

É comum que o estresse sofrido no atendimento às chamadas telefônicas seja explorado pelas organizações. A organização do trabalho expulsa o desejo próprio do sujeito e utiliza-se do mecanismo de defesa que o trabalhador adota contra o sofrimento. Neste contexto, para Dejours (1992), o trabalho não é o causador do sofrimento, mas o sofrimento é que produz o trabalho.

Considerando ainda o trabalho de atendimento telefônico, que apresenta relação com este estudo, mais especificamente no caso do trabalho assistencial ao público, há uma questão levantada por Maslach (2007) que se revela de extrema importância. A autora considera importante o fato de a recompensa ser insuficiente para o indivíduo, pois o *feedback* positivo é quase que totalmente eliminado do processo de atendimento, a partir do momento em que o problema do solicitante é resolvido. Isso priva o indivíduo do contato com o efeito de seu trabalho, sobretudo nesse tipo de atividade, que lida cotidianamente com emoções e *feedback* negativos.

Maslach (2007) ressalta que a recompensa positiva ajudaria a prevenir o *burnout* que afeta muitos profissionais, principalmente aqueles que prestam serviços relacionados a cuidados pessoais e serviços assistenciais. O conceito de *burnout* indica ser “uma síndrome psicológica que envolve uma reação prolongada aos estressores interpessoais crônicos” (ROSSI, PERREWÉ, SAUTER, 2007, p. 41). Ou seja, é uma reação decorrente do acúmulo contínuo de estressores ocupacionais.

As dimensões apontadas por Maslach (2007) para o *burnout* evidenciam um desgaste causado pela sobrecarga, aliado a conflitos interpessoais no trabalho. O indivíduo com *burnout* tem a sensação de estar trabalhando acima de seus limites, com desgaste físico e emocional. Como resposta à sobrecarga, o indivíduo desenvolve certa insensibilidade e desliga-se dos aspectos de sua atividade laboral, desenvolvendo uma reação negativa ao trabalho e às pessoas. Além disso, a qualidade e a produção sofrem uma queda significativa, levando a pessoa a ter sensações de incompetência e falta de realização no trabalho, além de afetar também outras esferas da vida do sujeito.

Maslach (2007) considera que o *burnout* resulta em pior desempenho no emprego, problemas de saúde e nos relacionamentos familiares. A autora cita os estudos de Kop, Euwema e Schaufeli (1999)<sup>4</sup>, que constatavam entre policiais com *burnout* a revelação de maior uso de violência contra civis. Além desses fatores, são relacionados ao *burnout* diversos problemas de reações negativas no trabalho, como insatisfação, baixo comprometimento organizacional, absenteísmo e rotatividade. Ainda de acordo com a autora, no caso da saúde do sujeito o *burnout* tem sido associado a vários sintomas físicos do estresse, como cefaleia, tensão muscular, hipertensão, problemas gastrointestinais, episódios de gripe e problemas de sono.

A manifestação dos sintomas de estresse ocorre quando há perda do controle da situação pelo indivíduo. Couto (1987) apresenta dez sintomas relacionados ao estresse: nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga, sentimentos de raiva, angústia, períodos de depressão, dor no estômago, dor nos músculos do pescoço e ombros, e palpitações. Limongi França e Rodrigues (2005) indicam que são três as consequências trazidas pelo estresse:

- Fisiológicas: de curto prazo, como o aumento da pressão arterial; de longo prazo, como a asma, hipertensão, úlceras e doenças cardíacas;
- Psicológicas (afetivas e cognitivas): de curto prazo, a ansiedade ou insatisfação; de longo prazo, a depressão, os distúrbios mentais e o *burnout*.
- Comportamentais: de curto prazo, indicadas pelo absenteísmo, redução das amizades e da participação no trabalho e na comunidade, além do abuso de álcool, drogas e fumo; de longo prazo, representada pelo que os autores chamaram de *desesperança aprendida*.

Além das doenças decorrentes do estresse no indivíduo, existem as consequências para a família, para o trabalho e para a comunidade onde vive, de acordo com Lipp (2003). O estresse excessivo provoca cansaço mental, dificuldade de concentração, indiferença emocional e perda da memória imediata. A produtividade do indivíduo diminui, e começam a aparecer as crises de ansiedade e o humor depressivo. Surgem os problemas de ordem física, e a libido diminui. O estresse prolongado interfere no sistema imunológico, tornando o sujeito vulnerável ao desenvolvimento de infecções e doenças. Podem surgir neste momento úlceras, diabete, alergias, obesidade, hipertensão arterial, problemas dermatológicos e impotência sexual. Além disso, o estresse faz com que o indivíduo lide mal com as mudanças, já que sua capacidade de adaptação está comprometida com os mecanismos para lidar com o mesmo.

---

<sup>4</sup> KOP, N.; EUWEMA, M. e SCHAUFELI, W. Burnout, job stress, and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & Stress*, 13, p. 326-340, 1999.

Com relação aos indivíduos mais propensos ao estresse ocupacional e mais especificamente ao *burnout*, Maslach (2007) ressalta a tendência à passividade e ao uso de atitudes defensivas. A autora considera que o *burnout* tende a ser mais elevado entre pessoas com baixa autoestima, *locus* de controle externo, baixos níveis de resistência e comportamento tipo A. Considera-se que o maior risco de *burnout* ocorre nos indivíduos que estão no início da carreira, além da preocupação também com aqueles que vivenciam incompatibilidade ou inadequação com o trabalho.

## 2.2 Perspectiva biológica e evolução do conceito de estresse

A partir dos estudos do médico austríaco-canadense Hans Selye (1959), o estresse passou a ser estudado de forma aprofundada, contando com várias pesquisas em laboratório e questionamentos em relação às diversas variáveis envolvidas no tema. Nessa época, o entendimento sobre a questão do adoecimento sofreu modificações e adquiriu um aspecto de positividade, pois a doença também passou a ser considerada luta pela saúde.

Ao citar os estudos do fisiologista francês Claude Bernard e do fisiologista de Harvard University, Walter B. Cannon, Selye (1959) encontrou sustentação para sua afirmação de que os indivíduos têm um traço característico, que é a manutenção da constância do equilíbrio interno, denominado *homeostase*.

Para Cannon<sup>5</sup> *apud* Albrecht (1979), as condições de desafio fazem o corpo mobilizar-se para enfrentar a situação problemática, em uma condição de alerta que foi denominada *luta-ou-fuga*. Cannon e Selye defendem a teoria de que o corpo possui um padrão de reação que é acionado toda vez que está sob pressão. Assim, a “doença não é apenas sofrimento, mas também uma luta por manter o equilíbrio homeostático dos tecidos, a despeito das lesões sofridas” (SELYE, 1959, p. 14).

Em 1936, Selye (1959, p. 36) publicou um artigo em que abordava a síndrome<sup>6</sup> do estresse, intitulado “Síndrome produzido por vários agentes nocivos”. Nele, introduz o termo “reação de alarme” para a resposta inicial da síndrome de adaptação geral (SAG), reação que representa a expressão corporal responsável pela mobilização das forças de defesa do

<sup>5</sup> CANNON, Walter B. *The wisdom of the body*. Nova York: W. W. Norton, 1932.

<sup>6</sup> “Grupo de sinais e sintomas que se apresentam em conjunto e caracterizam a doença”.(SELYE, 1959, p. 18).

indivíduo. A SAG tem atuação principalmente em doenças que denunciam a incapacidade do corpo em se opor aos agentes externos com adequada adaptação.

Selye (1959) explica que a SAG envolve agentes que produzem um efeito geral sobre grandes partes do corpo e que caracteriza uma adaptação por estimular defesas que estabelecem e mantêm uma reação do organismo. Apesar de relatar que o estresse pode ocorrer em qualquer uma das fases da SAG, o autor indica em seus estudos que esta síndrome é também denominada estresse.

A SAG é dividida em três fases, de acordo com Selye (1959):

*Reação de alarme:* consiste em um tipo de adaptação que se segue à exposição contínua a qualquer agente nocivo estressor. Ocorrem alterações no organismo, que Selye (1959) chamou de *Triade* (dilatação do córtex da suprarenal, atrofia dos órgãos timicolinfáticos<sup>7</sup> e úlceras gastrointestinais).

*Fase de resistência:* ocorrem alterações de resistência em diversos órgãos, como se estivessem recompondo do desgaste causado pela fase anterior. Pode ser considerada a fase onde o indivíduo, para manter o equilíbrio, demanda o maior consumo de energia.

*Fase de exaustão:* após uma exposição exagerada a agentes nocivos, acontece a perda da adaptação, que resulta em envelhecimento prematuro e caracteriza uma fase muito semelhante à fase inicial de alarme. Somente o estresse mais grave leva à esta fase, sendo que também pode levar o indivíduo à morte. Contudo, de acordo com o autor, esta fase é também reversível, desde que tenha afetado somente algumas partes do corpo.

Selye (1959), por meio de uma abordagem bioquímica do estresse, ressalta a caracterização de efeitos não específicos dos fatores (estressores) que agem sobre o corpo, o que pode ser considerado uma abstração, já que não se registra em estado puro, não podendo ser isolado das observações e avaliações objetivas. O autor entende o estresse como uma condição, um estado manifestado por meio de alterações mensuráveis nos órgãos do corpo, o qual não é possível de ser evitado, pois faz parte da vida. Na tentativa de sintetizar o construto, oferece uma definição que engloba “o estado manifestado por uma síndrome específica, constituída

---

<sup>7</sup> Referentes a timo, baço, nódulos e todas as outras estruturas linfáticas do corpo. “As estruturas linfáticas são constituídas de inúmeros e diminutos glóbulos brancos, semelhantes aos leucócitos que circulam no sangue. O papel do leucócito no tecido linfático [...] parece tomar parte na defesa do organismo contra vários agentes hostis. [...] Os leucócitos também constituem a maior parte dos tecidos do timo e do baço: daí a razão por que tais órgãos são denominados tecidos linfáticos ou timo-linfático. O timo é um grande órgão linfático localizado precisamente em frente ao coração, no peito” (SELYE, 1959, p. 23).

por todas as alterações não-específicas produzidas num sistema biológico” (SELYE, 1959, p. 65).

Geralmente, segundo Selye (1959), os agentes de estresse produzem alterações correspondentes apenas à primeira e a segunda fase, sendo que somente o mais grave estresse leva à fase de exaustão. Contudo, ressalta que mesmo o estresse na fase da exaustão pode ser reversível, desde que afete somente partes do corpo, como no caso da situação de estresse causada pelo ato de correr, em que músculos e sistema cardiovascular são as partes mais afetadas. Todo ser humano é passível de passar por uma das duas primeiras fases por várias vezes em sua vida.

Muitas foram as tentativas de conceituar o termo *estresse*. Selye (1959) resume o estresse como sendo o desgaste causado sobre o corpo, a qualquer momento da vida. Aponta, também, os conceitos citados a seguir, como reações biológicas consideradas idênticas ao SAG.

Quase toda nação e todas as especialidades da Medicina têm apresentado pelo menos uma – o denominado *síndrome de irritação*, descrito pelo bacteriologista francês Reilly; a *reorientação vegetativa* do clínico alemão Hoff; a defesa através dos *reflexos condicionados*, tão habilmente explorada pelo eminente fisiologista russo Pavlov; a teoria da *neurose defensiva* do psiquiatra austríaco Freud; o conceito hipocrático do *ponos*, que dirigiu o pensamento médico na Grécia da antiguidade; e a *reação de emergência* de Cannon (SELYE, 1959, p. 253).

Delimitando a definição do que é o estresse, Couto (1987) considera algumas importantes diferenciações do que ele não é, uma vez que é frequentemente confundido com tensão nervosa ou, mesmo, com acontecimentos desagradáveis da vida. Pode-se dizer que o indivíduo tenso está mais propenso ao estresse. Os acontecimentos desagradáveis, que são tidos como intoleráveis para determinada pessoa, podem desencadear o estresse. Quando o indivíduo não possui controle sobre a situação é comum que a expectativa da possibilidade de um acontecimento desagradável seja desencadeadora de estresse. Couto (1987) ressalta que o estresse é o ritmo de desgaste ocasionado pela falta de adaptação prolongada às exigências psíquicas do indivíduo.

Na visão de Limongi França e Rodrigues (2005, p. 30), o estresse pode ser considerado um “estado do organismo, após o esforço de adaptação, que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas”.

Para Zille (2005), o estresse é caracterizado por uma síndrome de fatos biológicos, em que ocorrem alterações muito peculiares no sistema biológico, causadas por uma grande variedade de agentes. Tendo como referência Selye (1959), pode ser considerado como sendo inespecificamente induzido, ou seja, como uma resposta inespecífica do corpo às exigências pelas quais é submetido.

Em termos de classificação, Couto (1987) utiliza dois tipos para o estresse: *agudo* e *crônico*. O estresse agudo é percebido em indivíduos que com frequência ficam tensos. O crônico ocorre quando a inadaptação perdura, por um tempo maior, trazendo graves prejuízos para a saúde da pessoa.

No processo de desencadeamento do estresse, o indivíduo vive uma situação de estresse agudo quando percebe que a vida está em risco. Segundo Castro *et al.* (2009), no intuito de preservar a vida, a situação de estresse agudo ocorre como um esforço adaptativo de preservação, em que ocorrem grandes transformações físicas e mentais em curto espaço de tempo. Os efeitos dessa reação do organismo tendem a diminuir quando passa o perigo e o metabolismo normaliza-se. Os indivíduos que atuam em profissões de risco, para a autora, “estão constantemente acionando este mecanismo da reação de estresse, sem que lhes seja facultado um tempo para a normalização física e psíquica, levando-os a um desgaste que compromete a saúde, com o surgimento de sinais de adoecimento por estresse” (CASTRO *et al.*, 2009, p. 6).

Couto (1987) considera que tensão que ocorre no indivíduo é o estado em que o organismo está preparado para agir, tanto fisiológica quanto psicologicamente, caracterizado pelo aumento dos batimentos cardíacos e pela musculatura tensa. Ela é adquirida durante a vida, e certo grau de tensão é benéfico para que o indivíduo seja produtivo.

Quanto ao grau de intensidade da tensão, Couto (1987) apresenta a seguinte classificação:

- Tensão leve: caracterizado por um estado agradável de grande impulso para o trabalho, com capacidade aumentada de produtividade e percepção aguçada. Facilmente, passa-se para a próxima fase, caso não se tomem os devidos cuidados.
- Tensão leve a moderada: os sintomas de dor muscular no pescoço e ombros, de vontade frequente de urinar, de sono entrecortado, de cansaço ao levantar-se, de queda de energia após o almoço ou no início da tarde e de não conseguir relaxar quando desejado começam a aparecer.

- Tensão moderada: além dos sintomas da tensão leve, somam-se: sensação de fadiga, sudorese axilar acentuada, torcicolo, dores no peito, dor no estômago e má digestão, dentro outros.
- Tensão intensa: caracterizada por sensação de fadiga constante, aliada à sensação de abafamento, palpitações, dificuldades de concentração, incômodo nos contatos sociais, redução da capacidade de reagir e enorme dificuldade em conseguir dormir.
- Tensão acentuada (ou muito intensa): conhecida também como esgotamento mental, pode levar à estafa. Neste caso, a capacidade de trabalho do indivíduo esgota-se, sendo que até as atividades mais simples são feitas com dificuldade, segundo Couto (1987). O comprometimento físico apresentado pelo indivíduo é acompanhado de problemas emocionais, como impotência, ansiedade, angústia e tristeza profunda.

Esse autor acredita que o estresse ocorre pela interação desfavorável entre as exigências psíquicas do meio e a estrutura psíquica do indivíduo. Quando a estrutura psíquica do indivíduo torna-se incapaz de suportar as exigências do meio, acontece o denominado *estresse de sobrecarga*. Neste caso, o desempenho no trabalho pode chegar a zero, ocorrendo um quadro chamado *esgotamento físico-mental* ou *estafa*. Quando o indivíduo é dotado de estrutura psíquica que requer desafios e vive poucas exigências psíquicas, ocorre o chamado *estresse de monotonia*. Enfim, o fato de existirem exigências em excesso ou de não existirem, favorece o aparecimento de quadros de estresse.

Ao estudar e utilizar o modelo para o estresse proposto por Selye (1959) no trabalho clínico e em pesquisas, Lipp (2004) relata que considerou pertinente acrescentar ao modelo trifásico do autor uma quarta fase. Foi então que Lipp (2003) apresentou o modelo quadrifásico do estresse, que engloba uma quarta fase, chamada de “quase exaustão” (LIPP, 2003. p. 19), sendo que esta ocorre antes do período de exaustão. Nesta fase, as defesas do organismo não mais resistem às tensões e não há o restabelecimento da homeostase, que poderia ocorrer nas fases anteriores. Ocorrem também a instabilidade entre sentimentos de bem-estar e tranquilidade e outros de desconforto, cansaço e ansiedade.

Lipp (2003) colabora com os estudos de estresse na caracterização de mais essa fase e apresenta as mudanças que ocorrem para o indivíduo em cada fase do modelo trifásico de Selye (1959). Ela ressalta que na fase de alerta há a necessidade de produzir maior energia para enfrentar o esforço que está sendo exigido. A ameaça, ou o desafio percebido, ativa o processo auto regulatório do organismo, já que há a quebra da homeostase nesta fase.

A busca pelo reequilíbrio ocorre na fase da resistência, conforme afirma Lipp (2003). Ocorre o aumento da capacidade de resistência acima do normal, o que gera a sensação de desgaste generalizado sem aparente causa e com a característica de reflexos na dificuldade com a memória. Nesta fase, se o organismo resistir adequadamente ao estímulo estressor o processo se interrompe, cessando a evolução para a fase posterior de quase exaustão.

Após a fase de quase exaustão, o estágio de exaustão é caracterizado por Lipp (2003) como a ocorrência de uma quebra total da resistência, com sintomas semelhantes aos da fase de alarme, porém mais exacerbados. Há o aparecimento de exaustão psicológica em forma de depressão e de exaustão física. Então, as doenças relacionadas ao estresse começam a aparecer e há, até mesmo, o risco de morte para o indivíduo.

Para Limongi França e Rodrigues (2005), existem dois aspectos que devem ser levados em consideração em relação ao estresse: o estímulo estressor e a resposta do indivíduo, esta última configurando o processo de estresse. Neste sentido, são duas as dimensões: do estresse como processo, que aparece como uma tensão diante de situações de ameaça ou conquista; e do estresse como um estado, que é resultante do esforço gerado pela tensão que o indivíduo mobiliza.

De acordo com Selye<sup>8</sup> *apud* Zille (2005), há duas formas de manifestação do estresse: *distresse* e *eustresse*. O *distresse*, ou *estresse de derrota*, representa o estresse na sua forma negativa. A superação do corpo ao estímulo externo, sob forma de prazer ou superação, é denominada de *eustresse*.

Do ponto de vista do estresse como um estado, segundo Limongi França e Rodrigues (2005), quando há o desenvolvimento de um processo adaptativo inadequado ou negativo e a possibilidade do adoecimento, ocorre o *distresse*. Já quando há uma reação adequada positiva à demanda, ocorre o *eustresse*. Embora essas duas formas de estresse compreendam reações iguais para as autoras, a diferença aparece na forma como a tensão se equilibra com o tempo, a realização e os resultados.

---

<sup>8</sup> SELYE, H. *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: IBRASA, 1956.

### 2.3 O estresse na perspectiva psicológica

Autores como Bowditch e Buono (2002) apontam na abordagem psicológica do estresse fatores relacionados a suas variáveis, sendo que a principal ênfase dada nessa perspectiva recai sobre a percepção e o comportamento do indivíduo diante dos processos de estresse.

Zille (2005) considera que a perspectiva psicológica do estresse aborda a evolução do indivíduo no sentido de sua adaptação ao ambiente. O autor apresenta em seu estudo cinco vertentes, que, apesar de certa coerência em relação a seus pressupostos, seguem direções variadas na abordagem do estresse.

A primeira vertente da perspectiva psicológica é a psicossomática, que aborda a relação entre tensão e o aparecimento de doenças, evidenciando a interação corpo e mente. Um dos trabalhos apresentados é o de Holmes e Rahe (1978)<sup>9</sup> *apud* Zille (2005), que utilizavam fatos concretos acontecidos na vida do sujeito e que geraram impactos na saúde para explicar a somatização.

A partir dos estudos destes autores, foram constatados 43 acontecimentos que apresentavam impactos de importância variada para as pessoas, sendo que o acúmulo de mais de 200 unidades de variação ao longo do ano na vida de uma pessoa aumenta sobremaneira a possibilidade de ocorrência de doenças psicossomáticas.

Outra vertente é a interacionista, que tem sua base na psicologia experimental. Seu objetivo é aprofundar na compreensão dos mecanismos de interação e de interpretação dos eventos pelo indivíduo em relação ao seu meio. Nesta vertente, o foco recai sobre a relação mente e ambiente.

Lazarus<sup>10</sup> *apud* Zille (2005) propõe a consideração da relação que o indivíduo estabelece com o meio, seus mecanismos de interação e a interpretação dos eventos a sua volta. A reação do indivíduo ao estresse depende de como ele percebe o significado de uma ameaça vinda do ambiente. Assim, determinada ameaça pode ser estressora ou não, dependendo do indivíduo que a percebe. Ele também pode adotar posturas comportamentais de combate, que podem ser classificadas como *adequadas* (atuam diretamente na fonte de pressão, reduzindo ou eliminando-a, e suavizando a sensação de ansiedade do indivíduo) ou *inadequadas* (soluções

<sup>9</sup> HOLMES, T. e RAHE. Life situations, emotions and disease. *Psychosom Med.* Vol. 19, n. 747, 1978.

<sup>10</sup> LAZARUS, R. S. *Personalidade e adaptação*. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.

paliativas, que não atuam diretamente na fonte de pressão, sendo consideradas como fuga da realidade).

Ainda referindo-se à vertente interacionista e com relação à percepção individual, Bowditch e Buono (2002, p. 46) consideram que pode haver uma distorção perceptiva, chamada “expectativa”, que pode ser observada no cotidiano das pessoas, sob a forma de uma percepção seletiva, na qual o indivíduo vê o que quer ver. Consciente ou inconscientemente, o indivíduo passa a selecionar estímulos que interessam a ele, dando maior atenção a determinada mensagem e ignorando aquelas que não o interessam.

Neste sentido, existem também as considerações apresentadas por Cooper e Cooper e Eaker (1988, p. 54), ressaltando que os indivíduos reagem ao estresse dependendo de seu “locus de controle”, conceito este desenvolvido por Rotter (1966)<sup>11</sup>. O *locus*, que pode ser interno ou externo, é explicado como sendo a forma de perceber e interpretar os eventos ao seu redor, tendo controle ou não sobre eles, respectivamente. Para os autores, os indivíduos que possuem *locus* interno tendem a confiar na sua capacidade de intervir positivamente nas situações adversas, o que não ocorre com aqueles que possuem *locus* externo, pois acreditam que têm pouco ou nenhum poder de produzir mudanças.

Mais uma vertente da perspectiva psicológica, a behaviorista foca suas pesquisas no comportamento ou predisposição para reagir a determinados estímulos, o que remete aos tipos de personalidade ou estilos de vida apresentados pelos indivíduos.

A questão dos estilos de vida adotados pelas pessoas, segundo Zille (2005), é desenvolvida nos estudos de Friedman e Rosenman<sup>12</sup>, que consideraram a investigação de determinados tipos de comportamentos relacionados a problemas cardíacos. Eles chegaram à definição de dois tipos básicos de comportamento: comportamento tipo A, típico de pessoas com certo nível de agressividade e competitividade exacerbada; e comportamento tipo B, típico de indivíduos tranquilos.

Explicando melhor estes dois tipos de comportamento, os estudos de Couto (1987) indicam que as pessoas de “estilo de vida A” (COUTO, 1987, p. 38) reagem ao meio de forma obstinada, impaciente e agressiva, além de grande preocupação com números e aspectos materiais da vida. Ao contrário, os indivíduos com “estilo de vida não A” (COUTO, 1987, p. 38) respeitam seus limites, administram melhor o tempo, enfrentam de forma positiva os

---

<sup>11</sup> ROTTER, J. B. Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement. *Psychology Monograph*, 80, 1966.

<sup>12</sup> FRIEDMAN e ROSENMAN. *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf, 1974.

conflitos, aceitam as mudanças como processos naturais, são calmos, emocionalmente estáveis, confiantes e seguros de si mesmos. As pessoas, geralmente, não podem ser classificadas como sendo do tipo A ou não A puramente, pois apresentam traços dos dois estilos e se comportam como em um *continuum* entre um tipo e outro.

Ainda conforme Couto (1987), os executivos que têm personalidade “A” e que estão altamente estressados possuem uma diferença marcante daqueles que não estão estressados. Segundo seus estudos: os executivos “A” altamente estressados são geralmente pessoas tensas.

A vertente da perspectiva psicológica chamada de psicologia social busca entender como as pessoas influenciam umas às outras, segundo Davidoff (1983)<sup>13</sup> *apud* Zille (2005). Ou seja, como o grupo reage diante de fontes de tensão e como o estresse afeta as relações grupais.

O foco da psicologia social recai sobre os estudos da cultura e da construção dos valores como determinantes da saúde dos indivíduos. Neste sentido, busca-se a análise das transformações sociais no contexto organizacional. Segundo Zille (2005), essa vertente, juntamente com a antropologia, tem sido utilizada no Brasil para explicar o processo da construção cultural e de valores na determinação da saúde ou determinação do que os indivíduos entendem como fontes de tensão.

Finalmente, a vertente da psicopatologia do trabalho teve seu início após a Segunda Guerra Mundial, na França, por meio de uma tendência ao movimento de promoção da saúde e relacionava a saúde mental a questões do trabalho. Um dos precursores dessa vertente, Silvadon (1952), segundo Billiard (1996)<sup>14</sup> *apud* Zille (2005), além de abordar a compreensão dos elementos sociais que envolvem o adoecimento, associava a doença mental à estrutura biológica do ser humano.

A vertente da psicopatologia do trabalho, na visão de Dejours (1994), insere o conceito da carga psíquica dos indivíduos, que tem um foco mais subjetivo do adoecimento pelo estresse e contribui no entendimento de como o tema se processa sob ponto de vista psicológico. Para o autor, a carga psíquica remete a uma vivência subjetiva, que tem muitos efeitos concretos e reais. As expressões de tal subjetividade são encontradas no mundo do trabalho em greves, no absenteísmo ou, até mesmo, no chamado *presenteísmo* (engajamento excessivo e incessante a

<sup>13</sup> DAVIDOFF, L. L. *Introdução à psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

<sup>14</sup> BILLIARD, I. Les conditions historiques et sociales de l'apparition de la psychopathologie du travail em France. (1929-1952) In: *Les histoires de la psychologie du travail*. Paris: Octarès, 1996.

uma tarefa). Para atenuar esta deficiência, o autor propõe um modelo quantitativo denominado *abordagem econômica do funcionamento psíquico*.

De acordo com a clínica médica apresentada por Dejours (1994), o trabalhador dispõe de duas vias de descarga da energia quando submetido às excitações provenientes do interior (instintiva ou pulsional) ou do exterior (origem psicossensorial). Quando há o acúmulo da excitação, ocorre a vivência da tensão, que, de acordo com Bourguignon<sup>15</sup> *apud* Dejours (1994), pode ser descarregada em quatro vias: psíquica – representações mentais ou produção de fantasmas agressivos que consome energia pulsional; motora – descargas psicomotoras ou comportamentais, que utilizam a musculatura, como violência, fuga, crise de raiva motora, atuação agressiva; visceral – sistema nervoso autônomo e desordenamento das funções somáticas; e psicossensorial.

A flexibilidade dos mecanismos de defesa e o grau de evolução da personalidade indicam a tendência do indivíduo em utilizar de vias de descarga preferenciais, que participam da estrutura da personalidade. De acordo com as vivências clínicas citadas por Dejours (1994), as vias preferenciais são: psicomotoras, viscerais ou mentais.

O problema relativo à carga psíquica do trabalho é o subemprego de aptidões psíquicas, fantasmáticas ou psicomotoras, ocasionando em retenção da energia pulsional, de acordo com Dejours (1994). O bem-estar vem do funcionamento articulado com o conteúdo da tarefa e revigorado por ela. Em termos econômicos, ou seja, em termos de ganhos e perdas do sistema em questão, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica permitida pela tarefa, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho. Caso a tarefa diminua a carga psíquica, é equilibrante, como nos casos em que o indivíduo sente-se melhor ao terminar a tarefa do que quando começou. Ao contrário, se aumenta a carga psíquica, é fatigante, configurando a carga psíquica negativa do trabalho.

Segundo Dejours (1994), o projeto espontâneo do trabalhador parece estar oposto à organização do trabalho, que reparte trabalhadores e recorta o conteúdo da tarefa, bem como as relações humanas de trabalho. O indivíduo é forçado, de certa forma, a agir conforme a vontade do outro e fica despossuído de seu corpo físico e nervoso. Isso explica por que a inatividade imposta pela organização do trabalho trava a descarga pulsional e aumenta muito a carga psíquica. Esta última é resultado da confrontação do desejo do indivíduo e do

---

<sup>15</sup> BOURGUIGNON, A. Revê, catelepsie, epilepsie. *Evolution psychiatrique, voie motrice et voie psychique*, n. 1, 1971. v. 36.

empregador, sendo que aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui, gerando, então, sofrimento.

Quando a energia pulsional que não encontra descarga na atividade realizada se acumula no aparelho psíquico, ocorre sentimento de desprazer e tensão. Ou seja, há sofrimento, como relata Dejours (1994). Contudo, a energia não permanece no mesmo local por muito tempo, transbordando por todo o corpo, o que faz desencadear certas perturbações mais intensas. A fadiga resultante de uma carga psíquica excessiva traduz-se em reações somáticas. Ocorre o “princípio da difusão” (DEJOURS, 1994, p. 29) em duas vias: a carga psíquica tem traduções musculares e viscerais; e, para compensar uma fadiga física, o aparelho psíquico oferece sua contribuição, eliminando a fadiga por meio da vontade.

A condição de prazer proposta por Dejours (1994) envolve o direcionamento ao trabalho que leve em conta todas as aptidões do indivíduo, além das necessidades de sua economia psicossomática, levando ao pleno emprego das aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas.

Limongi França e Rodrigues (2005) criticam a escassez de referência à subjetividade nas teorias relativas ao estresse. Ao fazer citação do trabalho de Chanlat<sup>16</sup>, que compara as contribuições da psicopatologia do trabalho de Dejours com os modelos de estresse existentes, revelam que, muitas vezes, os problemas dos trabalhadores são reduzidos ao nível individual somente, desconsiderando a capacidade dos indivíduos de encontrar seu equilíbrio e de adaptarem-se ao ambiente de trabalho.

## 2.4 Perspectiva sociológica do estresse

Para entender como surge o estresse nos indivíduos, torna-se necessário avaliar o ambiente no qual estão inseridos, com seus valores compartilhados e sua evolução histórica, que, grandemente, determinam quais serão as práticas e os costumes da época.

Leontiev<sup>17</sup> *apud* Zille (2005) ressalta que “a construção simbólica e cultural do indivíduo é fundamental para o desenvolvimento humano, uma vez que é por meio dessa construção e da transmissão de geração para geração que a humanidade cresce e desenvolve socialmente”

<sup>16</sup> CHANLAT, J. F. *Théories Du stress ET psychopathologie de travail*. Prevenir, Montreal, n° 20, p. 117-125, 1990.

<sup>17</sup> LEONTIEV, A. *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Horizonte Universitário, 1978.

(ZILLE, 2005, p. 80). O autor considera que as alterações culturais afetam diretamente os mecanismos psicológicos dos indivíduos, pois o desenvolvimento psicológico está relacionado à estrutura cultural estabelecida.

Rio (1995, p. 54) considera que a época de turbulência sociocultural dos últimos tempos faz com que a sociedade tenha que pagar o preço alto do estresse. O novo ritmo acelerado das mudanças abalou o sistema sociocultural estável de tempos remotos. A ruptura da rigidez do passado abriu espaço para um novo funcionamento social, marcado pela fragmentação, diversidade e instabilidade, que o autor chamou de “sociedade aberta”.

Para esse autor, o funcionamento das grandes cidades torna o indivíduo altamente propenso ao estresse, trazendo repercussão para os aspectos qualitativos da vida urbana. Rio (1995, p. 115) ressalta que o fator crucial do problema do estresse na atualidade é a globalização, favorecida pela agilidade dos meios eletrônicos de comunicação e pela evolução tecnológica. O autor chama de “esgotos comportamentais” as atitudes que são disseminadas para outros países, passando a ser compartilhadas pelas pessoas em nível mundial.

Kompier e Levi (1995) consideram que as pessoas representam vários papéis na sociedade, levando ao conflito de papéis, pois vivem um na família, outro no trabalho, entre outros meios, o que predispõe o indivíduo ao estresse. Outra causa de estresse se dá pela inadequação entre o trabalho e o indivíduo, consequência do excesso ou da redução do volume de atividades.

A cultura ocidental, em especial, é marcada por consumo, concorrência, desemprego, densidade populacional e divisão de papel social. Samulski, Chagas e Nitsch (1996) indicam que o grande número de estressores provenientes do ambiente social acaba por refletir na condição socioeconômica-cultural da vida e do trabalho dos indivíduos.

Do ponto de vista da abordagem sociológica, Samulski, Chagas, e Nitsch (1996) ressaltam que só se pode falar de estresse social quando o indivíduo é ameaçado em sua existência social, gerando incerteza sobre sua identidade e competência diante do meio em que vive.

Castro *et al.* (2009) indicam em seu estudo que o simples fato de existirem fontes de estresse não é suficiente para causar o mesmo nos indivíduos. É necessário que na interação com as situações estressoras do ambiente o indivíduo perceba e avalie o evento como estressor para si. A autora revela que os dados de sua pesquisa mostraram a existência de uma correlação positiva entre suporte familiar e capacidade de enfrentamento das situações de estresse, ou

seja, um dos principais fatores de proteção contra os sintomas do estresse é a qualidade das relações familiares.

Já que é impossível eliminar totalmente o estresse da vida das pessoas, Kompier e Levi (1995) ressaltam que é necessário que as organizações ofereçam um equilíbrio entre as exigências do trabalho e as individuais, sem deixar de lado o apoio social necessário à manutenção da saúde do indivíduo. Esse equilíbrio permite que sejam amenizados os efeitos dos estressores vindos do ambiente profissional, o que traz repercussões para as outras áreas além do trabalho do indivíduo.

## 2.5 Modelos teóricos que contribuem para explicar o estresse ocupacional

Os modelos teóricos abordados referem-se aos estudos de Couto (1987), Cooper, Cooper e Eaker (1988), Karasek (1998) e Zille (2005). Para Couto (1987, p. 35), o “modelo básico de origem do estresse” envolve a vulnerabilidade do indivíduo, os agentes estressantes no trabalho e os agentes estressantes não ligados ao trabalho, representados pelo contexto. De acordo com este autor, quando acontece superposição dos dois primeiros fatores ocorre o estresse ocasionado pelo trabalho; e quando se dá a superposição do primeiro e do terceiro fatores o estresse desencadeado não é ocasionado pelo trabalho, como representado na Figura 1.



FIGURA 1 – Modelo básico de origem do estresse

Fonte: COUTO (1987, p. 35)

A Figura 1 indica as possibilidades de superposição dos fatores relacionados ao estresse. Contudo, Couto (1987) salienta que, frequentemente, há o encadeamento dos três fatores. O autor indica como agentes estressores ligados ao trabalho o comportamento das pessoas (destrutivos, incoerentes, autoritários e inseguros) e o trabalho propriamente dito (falta de subsídios e responsabilidade excessiva *versus* a capacidade do executante).

Quanto à vulnerabilidade ao estresse, ressalta-se o estilo de vida A, ou “a doença da pressa” (COUTO, 1987, p. 63), caracterizado por atitudes como: impaciência, alta competitividade, movimentação constante, programar e fazer mais coisas ao mesmo tempo ou em cada vez menos tempo.

Couto (1987) revela que o contexto citado em seu modelo diz respeito à realidade do indivíduo fora do ambiente de trabalho. Os fatores estressantes advindos do contexto são eventos capazes de ocasionar o estresse àqueles não resistentes a eles, como é o caso de: problemas familiares, orçamento familiar em déficit, fatores relacionados aos grandes centros urbanos, contrastes sociais, mudanças na vida, desajustamento social, ritmo rápido de mudanças do mundo, exposição excessiva aos meios de comunicação e percepções mais sombrias do mundo.

O modelo de Karasek (1998)<sup>18</sup> *apud* Zille (2005) considera dois elementos-chave, que têm se evidenciado como importantes estressores e indutores de riscos consideráveis à saúde mental e à saúde física do indivíduo: a) *altas demandas psicológicas, ou pressão, relacionadas com a capacidade de usar as habilidades no trabalho e a autoridade na tomada de decisões*; e b) *baixa abrangência de controle, ou decisão, ao deparar com essas demandas*. Analisando o *modelo de tensão do trabalho*, ilustrado na Figura 2, percebe-se que o autor considera que altas demandas no trabalho combinadas com a baixa abrangência de tomada de decisão tendem a provocar resultados negativos na saúde física, gerando hipertensão e doenças cardiovasculares. De maneira inversa, quando as altas demandas do trabalho são compatíveis com o grau de autoridade e as habilidades requeridas, o resultado que se tem é positivo, já que ocorrem mais aprendizagem ativa e maior *locus* interno no desenvolvimento do controle. Mais recentemente, este modelo foi expandido para incluir um terceiro fator, que está relacionado aos efeitos benéficos do suporte social no local de trabalho. Dessa forma, o modelo passa a enfatizar a interação entre as *demandas* e os *controles* na causa do estresse,

---

<sup>18</sup> KARASEK, R. *et al.*. The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments or psychosocial job characteristics. Educational Publishing Foundation. *Journal of Occupational Health Psychology*. V. 3, n. 4, p. 322-355, 1998.

evidenciando ações no ambiente do trabalho e as perspectivas individuais ou ajustes no ambiente, como apresentado a seguir.

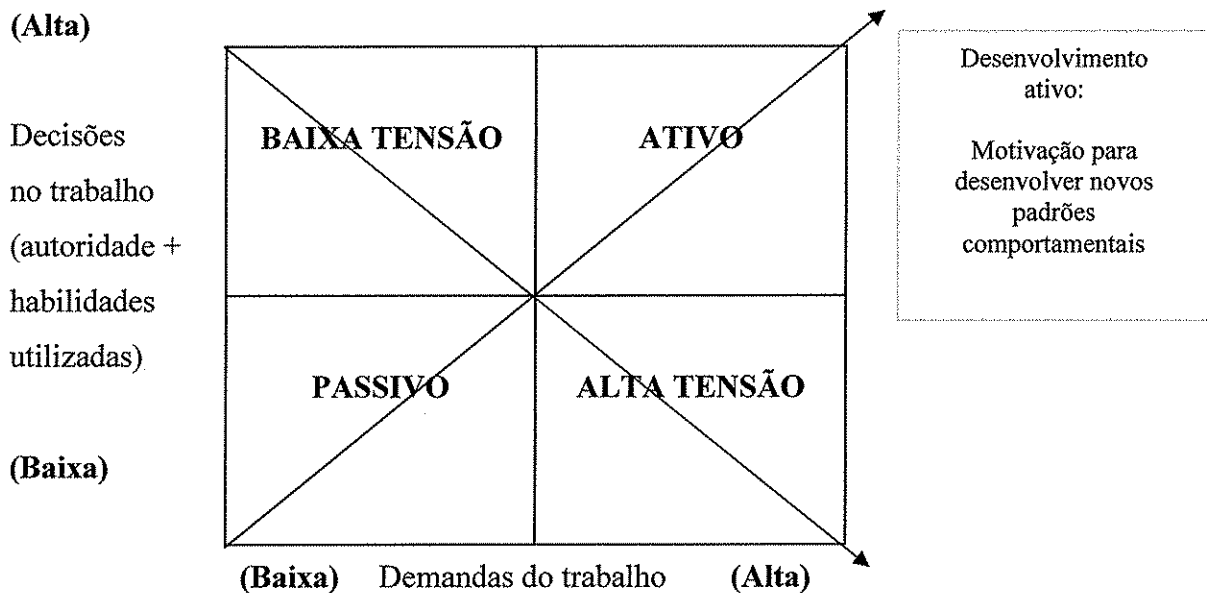


FIGURA 2 – Modelo de tensão no trabalho

Fonte: KARASEK (1998) *apud* ZILLE (2005, p. 98)

Outro modelo relevante para o estudo do estresse é o de Cooper, Cooper e Eaker (1988), que considera os agentes estressores como parte integrante de todas as ocupações profissionais. Estes podem ser classificados em seis categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; papel do indivíduo na organização; relacionamento interpessoal; desenvolvimento na carreira; clima e estrutura organizacional; e interface casa/trabalho. Os autores desse modelo salientam que a vulnerabilidade e as estratégias individuais influenciam o grau como estes estressores afetarão o indivíduo. A partir de seus estudos Cooper, Cooper e Eaker (1988) propuseram um modelo que busca demonstrar a dinâmica do processo de estresse, identificando suas fontes. Para isso, eles desenvolveram um instrumento capaz de diagnosticar os níveis e outras variáveis referentes ao estresse ocupacional, o OSI – *Occupational Stress Indicator*. Tal instrumento sofreu uma revisão por Evers, Frese e Cooper (2000)<sup>19</sup> *apud* Zille (2005), já que, de acordo com os autores, apresentava baixa confiabilidade em algumas de suas escalas. Cooper (2002)<sup>20</sup> *apud* Zille (2005) desenvolveu posteriormente outro questionário, o ASSET – *Stress Screening Questionnaire*, com o objetivo de auxiliar as organizações a avaliarem o risco do

<sup>19</sup> EVERS, A.; FRESE, M. e COOPER, C. L. Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, p. 221-240, 2000.

<sup>20</sup> COOPER, R. *ASSET Stress screening questionnaire*. London: Robertson Cooper Limited, 2002.

estresse na sua força de trabalho, medindo a exposição potencial ao estresse em relação aos estressores comuns do local de trabalho. Esse questionário é capaz de identificar o nível de estresse existente e a extensão da influência dele sobre os grupos. A Figura 3 apresenta de forma esquemática o modelo dinâmico do estresse ocupacional, de Cooper, Cooper e Eaker (1988, p. 85).



FIGURA 3 – Modelo dinâmico de estresse ocupacional

Fonte: COOPER, COOPER, e EAKER (1988, p. 85)

A seguir, será apresentado o modelo teórico que, adaptado, serviu de base para o desenvolvimento deste estudo, denominado "Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG)" (ZILLE, 2005, p. 191), por meio da Figura 4.

Zille (2005) explica que o MTEG está estruturado em cinco construtos de primeira ordem: fontes de tensão no trabalho (FTT); fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial (FTIPG); mecanismos de regulação (MECREGUL); sintomas de estresse (SINTOMAS) e impactos na produtividade (IMPACTOS). Esses cinco construtos são explicados pelos construtos de segunda ordem, que por sua vez, são explicados pelos indicadores correspondentes, com exceção do construto impactos, que tem explicação direta por meio de seus indicadores.

Os construtos de segunda ordem, que explicam o FTT são: processos de trabalho; relações de trabalho; insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil. Tais construtos, que explicam o FTIPG são: responsabilidades acima dos limites; estilo e qualidade de vida; aspectos específicos do trabalho do gerente e desmotivação. Os construtos de segunda ordem que explicam o MECREGUL são: interação e prazos; descanso regular; experiência no trabalho e atividade física. E, os que explicam os SINTOMAS são: hiperexcitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos; sistema nervoso simpático e gástricos; sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite e relaxamento.

A Figura 4 mostra de forma esquemática o MTEG.

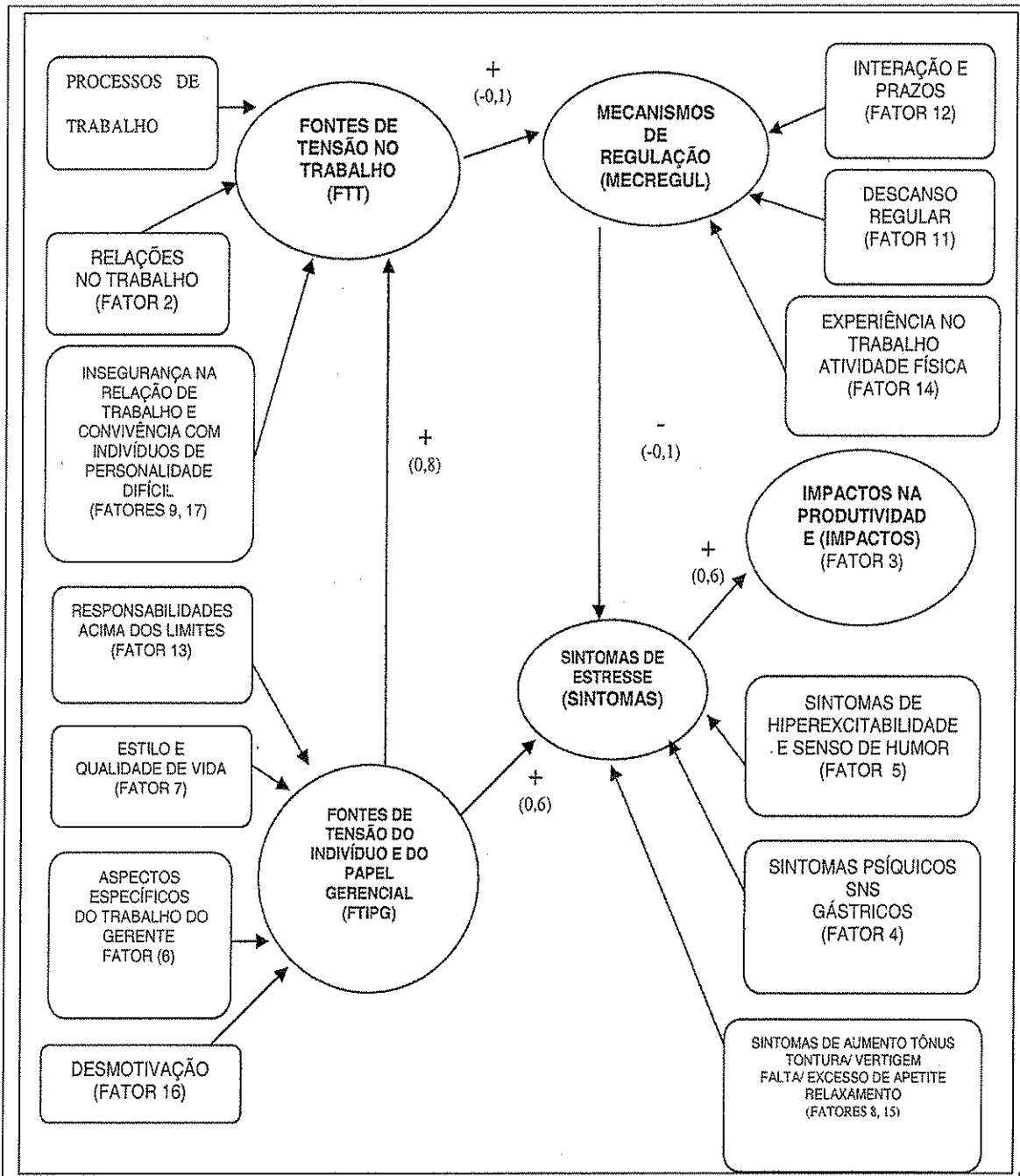


FIGURA 4 – Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes

Fonte: ZILLE (2005, p. 191)

Notas:

1) As indicações dos valores entre parênteses no modelo teórico como  $+(0,8)$ ;  $+(-0,1)$ , ... referem-se aos coeficientes de caminho estimados pelo *PLS – Partial Least Squares*, como intervalos de confiança a 5%, para explicação dos constructos do modelo teórico.

2) A numeração relativa aos fatores dos constructos de segunda ordem constantes do modelo teórico, referem-se aos indicadores dos respectivos fatores extraídos por meio da Matriz Rotacionada de Componentes Final (ZILLE, 2005, p. 186 e 148-149).

Os modelos apresentados foram desenvolvidos no intuito de explicar o estresse, seja na sua origem, na forma como afeta os indivíduos ou na forma como se processa. A apresentação desses modelos tem por objetivo aprofundar o entendimento teórico relacionado ao estresse, que vem atingindo, em proporções epidêmicas, um número cada vez maior de indivíduos, no ambiente organizacional ou fora dele.

## **2.6 Algumas pesquisas relacionadas ao estresse ocupacional**

Muitas intervenções em saúde ocupacional têm sido desenvolvidas nas organizações atuais. Este é um fenômeno que preocupa empresas do mundo todo. Segundo Tetrick (2009), apesar de a saúde ser considerada de responsabilidade do próprio indivíduo nos Estados Unidos, a área de saúde pública tem atuado nas organizações, por meio da promoção da saúde dos trabalhadores. O foco das intervenções tem sido a prevenção de problemas de saúde considerando a mudança dos estilos de vida e comportamentos pouco saudáveis. Dentre os programas adotados mais comuns estão o de antitabagismo, o de perda de peso e o de exercício físico. Melhorando a vida dos indivíduos que trabalham, melhora-se também o desempenho na atividade em suas organizações, além de reduzir custos com despesas em atendimento à saúde.

No Brasil, estudo realizado por Sandes (2009) aponta a atividade policial como profissão situada no topo quando considerados os índices de estresse no trabalho. Ao indicar os fatores causadores de tensão na atividade policial, a autora relaciona alguns: exposição ao risco de vida, atividade em meio hostil, contato com violência, agressões, tragédias humanas e degradação social, além do constante estado de alerta (mesmo nos momentos de folga), cobranças sociais e, muitas vezes, hostilidade da sociedade.

O problema do estresse na atividade policial intensifica-se quando confrontado com agressões e conflitos de uma sociedade que ele próprio compromete-se a defender. O fato agrava-se quando o policial tem que lidar com o adoecimento de profissionais que também zelam pela segurança patrimonial do local onde atuam, como pôde ser visualizado recentemente na manchete: “Guarda municipal alega estresse e troca tiros com a PM em Ribeirão das Neves”.<sup>21</sup> Depois de disparar contra um homem e uma viatura da PM, um guarda municipal da Prefeitura de Belo Horizonte foi preso em flagrante, acusado de porte ilegal de arma e

---

<sup>21</sup> <https://www.hojeemdia.com.br/cmlink/hoje-em-dia/minas>. Acesso em 04/01/2010.

disparo em via pública. A vítima fugiu do local e houve perseguição policial ao veículo. Por sorte, ninguém saiu ferido. Foram conduzidos à delegacia os três suspeitos que estavam no veículo, juntamente com drogas, armas e aparelhos celulares, onde foram autuados em flagrante. O motivo dos disparos não foi revelado. Contudo, o guarda municipal contou que estava com estresse e problemas particulares.

Avaliando o contexto acerca do adoecimento do policial militar, Mesquita (2008) aponta o paradoxo existente nessa atividade, que pode ser, ao mesmo tempo, fonte de equilíbrio e satisfação, e gerar sofrimentos e danos à saúde. Alguns vão encontrar válvulas de escape saudáveis, enquanto outros desenvolvem sintomas psicológicos e psiquiátricos. Segundo a autora, se o policial sentir que, apesar de todos os fatores estressantes do trabalho, é reconhecido e valorizado, este desgaste físico e emocional poderá ser recompensado.

Para Dejours (2009), o reconhecimento é a dimensão simbólica pelo trabalho executado, ou seja, uma forma de retribuição moral pelo engajamento no trabalho e sofrimento do indivíduo. Segundo ele, o reconhecimento do trabalho permite transformar sofrimento em prazer. Em troca do sofrimento, o reconhecimento confere ao indivíduo um sentimento de pertencimento, que, por sua vez, leva embora a solidão e permite o desenvolvimento da identidade do sujeito. Como ressalta o autor, toda crise psicopatológica traz em si uma crise de identidade, e identidade é o alicerce da saúde mental.

Nas considerações feitas por Dejours (2009), o trabalho pode ser fruto de prazer, gerado pelo seu melhor, mas também pode levar ao pior. O fim depende da organização do trabalho, que deve ser questionada e modificada pelos indivíduos, pois não é algo inevitável, mas sim uma construção humana, que depende da força de vontade coletiva.

Ainda segundo esse autor, as formas atuais de organização do trabalho são diretamente responsáveis pelo aumento de algumas patologias. Essas doenças estariam relacionadas a atitudes ou comportamentos ligadas a assédio moral, sobrecarga de trabalho, agressões, pressões e intolerância no trabalho. Enfim, os prejuízos à saúde mental estariam ligados à evolução da organização do trabalho contemporânea.

Referindo-se a esta nova realidade do trabalho, Zille e Braga (2008) ressaltam que o profissional de nível gerencial passou a fazer parte de uma cultura empresarial com novos modelos de gestão que, para atingir recompensas materiais e sucesso pessoal, trabalha mais horas e mais arduamente, refletindo-se em uma rotina diária cada vez mais desgastante.

Aliado a isso, tem-se que o nível de estresse apresentado pelos gerentes está diretamente ligado ao acúmulo de maior tempo no exercício da função.

Assim, os dados que se revelam preocupantes para a atividade gerencial teve contribuição recente a partir da pesquisa de Zille (2005) com 547 indivíduos que atuam em organizações brasileiras, constatando no diagnóstico global 63% de presença de estresse em gerentes que atuam na alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional.

Outro importante estudo sobre estresse na área gerencial, realizado por Zille e Braga (2008), constatou que 89,1% dos 150 gerentes que atuam nas agências de uma instituição financeira situada na cidade de Belo Horizonte, sendo estes gerentes de agências, de contas e operacionais, apresentaram quadros de estresse. A pesquisa no setor bancário revelou fontes de tensão importantes para o estudo do estresse ocupacional, alguns pertinentes à atuação bancária e outros às transformações ocorridas no setor, que são: fixação de metas intangíveis e sem a participação dos envolvidos, competição acirrada, algumas atuações gerenciais fora dos padrões éticos, avanços tecnológicos que reduzem a necessidade de pessoas, mas que aumentam as responsabilidades e o trabalho a ser executado por aqueles que permanecem na instituição.

Em se tratando de formas de organização do trabalho, Sandes (2009) indica as escalas de serviço que ocorrem na atividade policial como uma importante fonte de desgaste para o indivíduo, pois as mudanças no horário de trabalho exigem uma constante readaptação metabólica e orgânica que, muitas vezes, provoca disfunções do sono, além de outros distúrbios nesta área.

Estudos no campo do trabalho em turnos e noturno têm sido realizados nas últimas décadas, indicando tais fatores como tendo reflexos importantes para o bem-estar e a saúde do trabalhador. Ao desenvolver seus estudos, Fischer *et al.* (2009) descobriram que algumas doenças crônico-degenerativas estão associadas aos trabalhos em turnos e noturno. Apesar de esta forma de trabalho atender à demanda da sociedade 24 horas, os riscos e prejuízos para indivíduos e organizações são grandes quando considerados seus efeitos negativos.

Os efeitos do trabalho em turnos e noturno sobre a saúde vão desde os chamados *sintomas sub-clínicos* (dores de cabeça, irritabilidade, sonolência excessiva durante o excesso de trabalho e lapsos de memória) até os mais graves (distúrbios gastrointestinais e degenerativos,

como o diabetes tipo II, doenças cardiovasculares e psiconeuróticas). Megdal *et al.* (2005)<sup>22</sup> *apud* Fischer *et al.* (2009) associaram o trabalho em turno noturno e câncer de mama entre mulheres.

Os aspectos sociais relacionados aos efeitos negativos dos trabalhos em turno e noturno são também preocupantes, pois o indivíduo nestas condições apresenta alterações no convívio familiar e social. A privação da companhia do trabalhador dificulta o relacionamento conjugal, familiar e os demais laços afetivos que tenha estabelecido durante sua vida. O grau de dificuldade que irá enfrentar depende de como o sujeito lida com a situação de isolamento, bem como da atitude e comportamento daqueles que o cercam.

Fischer *et al.* (2009) ressaltam que para avaliar a tolerância do indivíduo para o turno noturno, podem ser usados os problemas de saúde correlacionados, como: doenças crônicas, fadiga excessiva, perturbações do sono, uso de medicamentos para dormir, aposentadoria precoce e sonolência excessiva. Somado a isso, a autora aponta os casos de jovens trabalhadores, que têm seus intervalos de descanso muitas vezes ocupados com estudos ou outras formas de aperfeiçoamento profissional. Contudo, devem-se também levar em conta nessa avaliação outros fatores interligados, como: estilos de vida, fatores sociodemográficos, condições e organização do trabalho.

Considerando que não há como o trabalho em turnos e noturno ser eliminado, pois trata-se do oferecimento de serviços básicos à população (saúde, segurança, transporte, etc.), Fischer *et al.* (2009) elencam alguns critérios amenizadores dos efeitos nocivos desse tipo de trabalho sobre a saúde do indivíduo. Os resultados desse estudo mostram que para o indivíduo o rodízio de turnos de trabalho é mais benéfico para a saúde do que os turnos noturnos fixos. Entre os critérios apresentados, recomendam-se, principalmente: redução do número de noites consecutivas de trabalho, rodízio de turnos constante, aumento de folgas nos finais de semana e permissão de pausas intrajornadas para descanso e sono.

Uma das funções muito citada quando o assunto é estresse no trabalho é a de controlador de tráfego aéreo. Isso ocorre porque o trabalho do controlador pressupõe elevada carga de trabalho associada a alto grau de atenção, cumprimento de rigoroso nível de segurança, complexa comunicação entre pilotos e controladores, por meio de radiofonia, e elevado número de aeronaves sob controle de uma só pessoa (MOTTER e GONTIJO, 2009b). Além disso, a escala de serviço do controlador é alternada (três dias de serviço, por dois de folga,

---

<sup>22</sup> MEGDAL *et al.* Night work and breast cancer risk: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Cancer*, v. 41, p. 2023-2032. 2005.

ininterruptamente), o que ocasiona alterações no sono-vigília e comprometimento dos vínculos familiares e sociais. No Brasil, essa função é quase que exclusiva de militares, que, além dessa atividade, participam de outras de caráter militar, como escala de serviço armado, solenidades que restringem seus períodos de descanso e de lazer.

Em pesquisa realizada no Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo II (CINDACTA II), localizado na cidade de Curitiba, Motter e Gontijo (2009a) investigaram a influência das comunicações na carga de trabalho do controlador de tráfego aéreo. Esse qualificado profissional é responsável por todos os tráfegos aéreos em sua área de abrangência, ou seja, autorização para pousos e decolagens, bem como prestar aos pilotos informações referentes aos vôos.

A comunicação dos controladores de tráfego aéreo feita via radiotelefonia, segundo Motter e Gontijo (2009a), também é dificultada por ruídos, interrupções e chiados na comunicação e utilização de uma linguagem operacional particular, com símbolos de muitos significados e idioma em inglês.

O estudo de Motter e Gontijo (2009a) foi realizado com 35 controladores de tráfego aéreo do CINDACTA II, responsáveis pelo controle de cerca de 2.000 planos de vôo diários. Os resultados desse estudo indicaram as frequências com interferências ou falhas de comunicação como o item mais desgastante no trabalho, que resulta em dificuldade perceptiva auditiva para pilotos e controladores. Tal desgaste deve-se a interferências causadas pelo grande número de “rádio pirata” (MOTTER e GONTIJO, 2009a, p. 1), pela telefonia celular e pela precariedade dos equipamentos de comunicação utilizados. O desconforto causado pela imprevisibilidade na comunicação tem gerado aumento da carga de trabalho para os controladores de tráfego aéreo. Nesses casos, há exigência do aumento da atenção, concentração e agilidade, resultando em aumento da tensão pelos indivíduos envolvidos no processo.

Ressalta-se que o trabalho do controlador de tráfego aéreo consiste em garantir a segurança de vários atores envolvidos: tripulação, passageiros e pessoas que estão em terra. Portanto, demanda grande carga mental e emocional, além de elevado nível de tarefas cognitivas, velocidade de raciocínio, boa resistência ao estresse, capacidade de adaptação, alta responsabilidade e alto nível atenção prolongada, segundo Motter e Gontijo (2009b).

Motter e Gontijo (2009b) citam estudo realizado com controladores em Zurique, indicando que até as sete primeiras horas de trabalho há uma diminuição significativa da capacidade

subjetiva de prontidão na produção do trabalho. Após sete horas de trabalho, ocorre o forte aumento da fadiga, tanto no campo objetivo quanto no subjetivo.

Estudo realizado na cidade de Curitiba por Sauki, Filho e Brito (2003)<sup>23</sup> *apud* Motter e Gontijo (2009a) revelou uma série de sintomas ou doenças relacionadas ao trabalho dos controladores de tráfego aéreo: tendinite, dores de cabeça, perda da concentração, depressão, danos na visão, fadiga, problemas psicológicos, dores nas articulações e estresse.

Os estudos apontam, segundo Motter e Gontijo (2009b), que o aumento da tensão ocorre pela soma de dois fatores importantes: complexidade da função e esforço em manter a atenção voltada para a detecção de riscos de acidentes. Nesses casos, o ritmo de trabalho acelerado e o grande perigo existente levam a níveis de tensão insuportáveis. Os resultados dessa sobrecarga mental no trabalho do controlador de tráfego aéreo recaem sobre o aumento de reações de estresse.

Como aponta Sandes (2009), fatores de natureza laboral e de origem no clima organizacional, como sobrecarga de trabalho, ausência de comunicação clara e eficiente e impossibilidade de compatibilizar vida profissional com familiar e social, são percebidos pelos profissionais de segurança pública e potencializam de forma individual, os efeitos negativos do estresse, ou seja, o distresse, citado por autores como Selye (1956) e Limongi França e Rodrigues (2005).

Passoni (2009) ressalta que, de acordo com a psicodinâmica do trabalho de Dejours, o ambiente e as condições de trabalho devem ser flexíveis, respeitando as necessidades adaptativas do indivíduo e de movimento natural do corpo. Segundo a autora, o posto de trabalho deve ser adaptável às particularidades e especificidades do trabalhador; ou seja, deve respeitar a diversidade do ser humano. A associação entre condições precárias de trabalho e métodos modernos de gestão leva a altos níveis de pressão e exigências, resultando em inúmeros casos de trabalhadores adoecidos e estressados.

Além da preocupação envolvendo indivíduos, empresas e sociedade, Passoni (2009) indica que a prevenção do estresse laboral é um dos principais objetivos da Organização Internacional do trabalho (OIT). De acordo com essa organização, a União Europeia estima que 40 milhões de trabalhadores que sofrem com estresse nos 15 países membros que a representam geram um custo anual de 20 bilhões de euros. Para as organizações, o problema

---

<sup>23</sup> SAUKI, M. A., FILHO, P. H. W. e BRITO, V. M.. *Estudo de adaptação ergonômica em consoles de tráfego aéreo*. Trabalho de conclusão do Curso de Tecnólogo Mecânica, Gestão em Manufatura. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2003.

do estresse é traduzido por aumento do absenteísmo, retrabalho, acidentes, redução da eficiência no trabalho e, conseqüentemente, da produtividade.

Quanto às intervenções para evitar o estresse entre policiais, Castro *et al.* (2009) apresentam estudo realizado com a polícia civil e polícia militar de Santa Catarina, que em sua matriz conceitual privilegiou a relação entre a percepção dos eventos estressores no trabalho, estratégias de enfrentamento ( *coping* ), identificação dos sinais e sintomas de estresse e a influência do mesmo nas relações sociais.

Com relação à atividade do policial militar, Castro *et al.* (2009) ressaltam que lhe é dada uma função que exerce 24 horas por dia, pois cabe a ele garantir a segurança e poderá agir a qualquer hora do dia, mesmo quando está em seu horário de descanso ou com a família. Aliado a isso, o risco da atividade tem associado ao seu significado o medo da morte, ocasionando o constante acionamento de defesas para lidar com os conflitos.

No intuito de prevenir o estresse ocupacional e suas conseqüências, Passoni (2009) aponta que são necessárias mudanças nas organizações e que há várias opções a serem utilizadas. Contudo, para que essa ação seja bem sucedida, deve atingir tanto o plano individual quanto o organizacional, atuando em três níveis: primário, secundário e terciário. O nível primário indica a necessidade de identificação e eliminação ou atenuação dos estressores existentes. O nível secundário preconiza intervenção individual ou coletiva para o ensino de estratégias de enfrentamento do estresse. O nível terciário atua no auxílio do tratamento de sintomas de estresse apresentados.

O estudo de Passoni (2009) indica que as intervenções de nível secundário são as mais utilizadas, destacadas por grupos de treinamento, técnicas de relaxamento e meditação, treino de habilidades cognitivo-comportamentais, sendo esta última mais utilizada de forma individual e considerada a de maior eficácia. Isso se dá, porque são consideradas técnicas “ativas” (PASSONI, 2009, p. 23) que incentivam as mudanças de comportamento dos indivíduos, sendo proativos em relação às suas respostas ao estresse. Apesar de mais efetivas, os resultados também indicaram que o treino das habilidades cognitivo-comportamentais tem sua eficácia reduzida quando associado a outros tipos de intervenção.

Após a referência a algumas pesquisas recentes acerca do estresse ocupacional, do atendimento telefônico e de outros estudos afins, a seguir será apresentada a metodologia utilizada para o estudo do estresse ocupacional no Centro Integrado de Operações Policiais (CICOp), delimitando os meios para tal e o universo pesquisado.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresenta-se o referencial metodológico utilizado neste estudo, constando de: tipo de pesquisa; universo e amostra; estratégia de coleta de dados; e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

No que se refere aos fins, a pesquisa apresenta caráter descritivo e explicativo. Segundo Vergara (2004), o caráter descritivo permite a descrição das características da população ou do fenômeno investigado e, ainda, o estabelecimento de relações entre diversas variáveis. Já o caráter explicativo tem a finalidade de tornar o problema inteligível e de esclarecer quais são os fatores que contribuem para que o fenômeno aconteça.

Foi realizada pesquisa de campo, para investigar o problema no local onde ocorre. A pesquisa de campo realizada envolveu estudo de caso, caracterizando os meios da pesquisa. De acordo com Gil (1991), o estudo de caso tem o objetivo de estudar de forma profunda e exaustiva um ou poucos objetos, permitindo conhecê-los de forma ampla e detalhada. Sua vantagem consiste em poder abarcar as várias relações internas que ocorrem em uma fase ou na totalidade do processo social de uma unidade, seja esta uma pessoa, uma família, um profissional ou uma instituição social.

Para a finalidade do estudo, foram aplicados questionários na amostra de teleatendentes (civis), radioperadores (militares) e supervisores (militares) do CICOp, que proporcionam o serviço de atendimento de urgência 190 na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

#### **3.2 Universo e amostra**

O atendimento do serviço de urgência 190 da PMMG conta com 45 cabines equipadas para o recebimento das chamadas. De acordo com o funcionamento atual do CICOp, os teleatendentes do serviço 190 são funcionários civis de uma empresa contratada. O teleatendimento conta com 244 indivíduos. No caso dos radioperadores, responsáveis pelo

despacho de viaturas no CICOp, o número é de 282 militares. O número de supervisores é de 9 militares do Quadro de Oficiais.

O total da população é de 535 indivíduos, entre civis e militares que estão envolvidos com o atendimento ao cidadão do CICOp, situado na região metropolitana de Belo Horizonte. De acordo com Martins (2007, p. 48), a pesquisa conta com uma “composição de amostra estratificada” por função. Segundo o autor, isso ocorre quando é possível distinguir subpopulações (estratos) mais ou menos homogêneas. Após esta definição, ocorre a seleção de uma amostra aleatória para cada estrato, o que se aplica a este estudo.

No que se refere ao “dimensionamento da amostra”, tomou-se como referência Martins (2007, p. 45) para cálculo de amostra aleatória de população finita, do seguinte universo: 244 teleatendentes, 282 radioperadores e 9 supervisores do CICOp, conforme demonstrado a seguir:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Em que:

$n$  = tamanho da amostra

$N$  = tamanho da população

$Z$  = abscissa da curva normal padrão, fixado em nível de confiança 99% = 2,57

$p$  = estimativa da proporção, fixado em 70% = 0,7

$q = 1 - p$ , fixado em 30% = 0,3

$d$  = erro amostral, fixado em 1% = 0,01

De acordo com o cálculo da amostra estratificada proposto por Martins (2007, p. 48), a amostra por categoria funcional foi definida e consta da Tabela 3.

TABELA 3

Definição da amostra, por categoria funcional

<b>Categoria Funcional</b>	<b>Universo</b>	<b>Amostra</b>
Teleatendentes (civis)	244	88
Radioperadores	282	92
Supervisores	9	9
Total	535	189

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 apresenta a distribuição da amostra estratificada, em que foram aplicados 189 questionários na amostra total, sendo 88 de teleatendentes, 92 de radioperadores e 9 de supervisores que trabalham no CICOp.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

O levantamento de dados foi realizado por meio de análise quantitativa, com aplicação do questionário adaptado baseado no modelo teórico explicativo do estresse desenvolvido por Zille (2005), que contém questões fechadas e abertas, após preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

Para o levantamento de dados, foi utilizado o instrumento (MTEG) aderente ao modelo teórico de explicação do estresse ocupacional desenvolvido por Zille (2005, p. 299-317), adaptado para este estudo (Apêndice B), aplicado em 100% da amostra, conforme especificado na Tabela 3.

O questionário está estruturado em seis partes, de A a F, englobando questões pertinentes a: dados demográficos; sintomas de estresse; aspectos relacionados ao trabalho; aspectos ligados ao papel gerencial (supervisão); mecanismos de regulação; e aspectos relacionados a outros contextos da vida.

### 3.4 Análise dos dados

Após a sua obtenção por meio do questionário MTEG, os dados foram digitados e tabulados em planilha do tipo *Excel* e, posteriormente, transferidos para o *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 13, onde foram processados e, posteriormente, analisados, com vistas a atender os objetivos deste estudo, utilizando-se dos procedimentos da estatística descritiva e dos testes não paramétricos (Kruskal Wallis).

Para comparação dos resultados com as variáveis apresentadas na descrição do perfil da amostra, foi utilizada a técnica CHAID – *Chi-Square Automatic Interaction Detector* (Kass, 1980), a qual permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo onde os resultados são apresentados em *forma de árvore*, permitindo identificar as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam maior homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%; ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado ao nível de 5%.

Para a análise dos diversos indicadores apresentados no diagnóstico do estresse, foi construída uma média aritmética simples e realizado o teste de Kruskal Wallis para avaliar a existência de diferença significativa entre as funções. Tal teste de assemelha à ANOVA, diferenciando-se pelo fato de que pode ser utilizado quando um dos grupos envolvidos possui um tamanho de amostra inferior a 30 elementos. Conforme apontado por Triola (2001), tal técnica entra no rol dos testes não paramétricos. Ou seja, não exige uma prévia distribuição de probabilidade associada. Quando o valor p encontrado no teste é menor que 0,05, existe a indicação de diferença significativa entre as três funções.

Na sequência do trabalho apresenta-se o Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), unidade de análise do presente estudo.

#### 4. O CENTRO INTEGRADO DE COMUNICAÇÕES OPERACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Neste capítulo, serão abordados aspectos históricos da Polícia Militar de Minas Gerais e, posteriormente, a formação e características do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) da PMMG, unidade de análise deste estudo. No que tange ao CICOp, será evidenciada a sua forma de funcionamento, bem como as transformações que vêm ocorrendo desde a data de sua criação (1955), até o momento atual.

A PMMG é uma das instituições responsáveis pela defesa social do estado. Por meio de suas estratégias e ações, exerce a segurança pública ostensiva há 233 anos. Além do policiamento ostensivo fardado e de ser regida por estatuto próprio, a PMMG é organizada com base na rígida hierarquia e disciplina. Estas duas características peculiares ao militarismo fazem parte da tradição da Corporação.

A hierarquia estabelece o poder de distribuição e escalonamento das diferentes funções executivas. Já a disciplina controla o desempenho dessas funções e a conduta interna e externa de seus membros, responsabilizando-os pelas possíveis faltas cometidas. De um lado, o comando da Corporação atua no controle rígido da conduta de seus militares, cobrando o cumprimento de seus princípios e normas, que quando desacatados culminam em sanções disciplinares. Do outro lado, há a pressão exercida pela sociedade e a questão da crescente demanda por segurança pública, que sofreu transformações durante a história da Corporação e que interferem no trabalho policial militar.

Durante seus 233 anos de atuação em segurança pública, a PMMG passou por várias mudanças e desafios, como as batalhas nas guerrilhas que se formaram ao longo do território de Minas Gerais ou a entrada da mulher no efetivo da Corporação, que se deu em 29 de maio de 1981, conforme Cotta (2006).

A chamada *célula mater* da PMMG é o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, de acordo com Cotta (2006). A data de sua criação, foi 9 de junho de 1775, com a formação da primeira tropa paga na capitania de Minas, composta por oito companhias para uma melhor defesa social. Segundo Marco Filho (2005), o primeiro comandante geral da PMMG foi o Tenente-Coronel Francisco de Paula Freire de Andrada.

Essa primeira tropa paga era composta por mineiros, que tinham missões de natureza policial e militar. A natureza policial tinha o objetivo de impedir o contrabando de ouro e a escolta do

transporte até a cidade do Rio de Janeiro, como afirma Marco Filho (2005). Nas décadas subsequentes, as tropas existentes na PMMG foram responsáveis pela proteção do estado no decorrer de várias guerrilhas, enfrentando inúmeros desafios.

Quando houve a mudança da capital do estado, de Ouro Preto para Belo Horizonte, em 1897, ocorreu a elaboração de planos para a instrução da tropa e exercícios de infantaria. Nos anos de 1900 a 1920, a Corporação passou por várias modificações, como a compra de armamento adequado para a época, além da criação de órgãos assistências próprios: previdência social, com a criação da Caixa Beneficente em 1911, e, a assistência médico-hospitalar do Hospital Militar em 1914. (MARCO FILHO, 2005)

Outra mudança marcante na história da PMMG, ainda de acordo com Marco Filho (2005), foi a vinda do conceituado Capitão do exército suíço, que ao chegar ao Brasil recebeu a patente de Coronel Roberto Drexler. Ao firmar contrato com o Estado de Minas Gerais, em 24 de dezembro de 1912, passou a ministrar diversos tipos de instrução necessária à tropa até o ano de 1930. Cada tropa deveria enviar parte de seu efetivo para receber as instruções do Coronel Drexler. Logo nos primeiros meses de trabalho, notava-se a diferença nos conhecimentos táticos e técnicos da tropa, no domínio dos regulamentos, e até mesmo, no porte dos milicianos.

Marco Filho (2005, p. 31) considera que a vinda do Coronel Drexler a Minas Gerais foi de suma importância para o fortalecimento da Polícia do estado, já que, além da deficiência encontrada na seleção, que cuidava somente de recrutar homens saudáveis e que sabiam assinar seus nomes, havia o problema da figura do poderoso “Coronel” nos latifúndios da região, que, com seus homens que cumpriam somente suas ordens, passavam por cima de qualquer instituição legal da época.

Várias outras mudanças na Corporação são apontadas por Marco Filho (2005), como a criação do Departamento de Instrução (DI), aberto a todos os militares estudiosos. A partir de 1934, o DI começou seu funcionamento no Corpo Escola, que até então destinava-se ao reenquadramento de militares. A partir desta época, foram criadas as Escolas de Motoristas, de Música, de Esportes, de Enfermagem e, em 1949, a primeira Orquestra Sinfônica do Estado de Minas Gerais.

Com a Constituição de 1946, por meio do art. 183, a Força Pública passou a se chamar Polícia Militar, segundo Marco Filho (2005). Era nessa época considerada como reserva do Exército Brasileiro e exercia as atividades de policiamento militar, preventivo, repressivo e educativo.

Com o passar do tempo, houve mudanças na Corporação e aumentou a cobrança de uma consciência mais policial do que militar. Ou seja, havia necessidade de maior preocupação com a segurança pública do que com o treinamento para o combate em guerras ou guerrilhas.

Conforme Cotta (2006), somente no final da década de 1940 e nos anos de 1950 é que a PMMG leva o policiamento às ruas de Belo Horizonte, para atender demandas sociais, passando do foco bélico para o do cidadão. A PM continuava sendo força auxiliar do Exército. Contudo, o soldado passou gradativamente a ser considerado um profissional de segurança do cidadão. Somente a partir da Constituição de 1988 é que as polícias militares tiveram seus comandos subordinados aos governadores de estado.

Em 1972, segundo Cotta (2006), houve a criação do Batalhão de Polícia de Radiopatrulha, com a distribuição de radiopatrulhas por toda a Capital mineira. A partir desta iniciativa do comando da PMMG, além da criação do Comando de Policiamento da Capital (CPC), houve a descentralização do policiamento e a redução da criminalidade. Cada batalhão tinha uma área definida de atuação, e as radiopatrulhas eram controladas e fiscalizadas por uma central, que já existia desde 22 de julho de 1955 e que em 1976 passou a ser denominado Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM). No ano de 2001 (Anexo A), a central, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, passou a ser denominada Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp). Atualmente, o CICOp – foco deste estudo – também é referência de coordenação do trabalho dos COPOMs das demais regiões do estado.

Dotado de modernos equipamentos de comunicações, o CICOp passou a receber e retransmitir mensagens das várias viaturas policiais. Primeiramente, com o número 2-98.71 e, mais tarde, com o já conhecido número 190, a população podia solicitar uma radiopatrulha. O sistema comportava 24 canais, e os sinais recebidos pela torre situada na Serra do Curral eram enviados à Central de Operações, no Quartel General, em *link de frequência ultra-alta (Ultra High Frequency - UHF)*, conforme afirma Cotta (2006). A Central foi criada no intuito de coordenar e fiscalizar as patrulhas na rua, dando orientações convenientes e assistência permanente, por meio da comunicação e de seus atendentes.

Consta que a data de criação do atual CICOp foi 1955, pelo então Capitão Antônio Norberto dos Santos. Ele deveria observar, registrar, prever, transmitir e fiscalizar as operações das patrulhas, tudo isso resultando em uma maior agilidade, eficiência e confiabilidade por parte da comunidade.

Atualmente, o CICOp agrupa-se em três setores: teleatendimento (composto por atendentes civis), despacho de viaturas (função desempenhada pelos radioperadores militares) e coordenação (supervisão de militares). Em cada turno trabalham mais de 70 pessoas, entre civis e militares.

No teleatendimento, existem seis equipes de trabalho, denominadas pelas letras A a F. Cada teleatendente civil trabalha seis horas diárias, o que corresponde a 30 horas semanais. A cada cinquenta minutos trabalhados, são tirados dez para intervalo de descanso. No caso do teleatendimento, os turnos de trabalho são fixos e funcionam nos seguintes horários: 1º) 00h00 às 06h00; 2º) 06h00 às 12h00; 3º) 12h00 às 18h00, e, 4º) 18h00 à 00h00.

São quatro equipes de trabalho no despacho de viaturas e de supervisão, que funcionam em três turnos. O primeiro turno tem sua chamada às 06h30, com início às 06h45 e término às 14h45. Já o segundo turno tem chamada às 14h30, com início às 14h45 e encerramento às 22h45. O terceiro turno tem chamada às 22h30, com início às 22h45 e término às 06h45 respectivamente. São ao todo oito horas de trabalho diário, no sistema de revezamento de turno, em quatro dias com três dias de folga.

O local em que o serviço de atendimento é atualmente realizado é climatizado e iluminado. O atendimento do serviço de urgência 190 da PMMG conta com 45 cabines equipadas para atender o cidadão. Cada cabine de teleatendimento é composta por um computador com Unidade Central de Processamento (CPU), tela, teclado e *mouse*, além de *headset* e aparelho telefônico. Todos os equipamentos ficam em cima da mesa dos teleatendentes, sendo que estes trabalham em cabines isoladas por meia divisória. Nas cabines dos supervisores do teleatendimento, constam CPU, teclado, *mouse* e duas telas, além de um telefone para monitoramento e outro para ligações externas.

Cada cabine dos despachantes contém um computador (CPU, teclado e *mouse*) com duas telas, *headset*, rádio e telefone. Nas cabines dos supervisores do despacho consta um computador (CPU, teclado e *mouse*) com duas telas e um telefone. Na cabine do supervisor adjunto, existem os mesmos equipamentos.

Existe uma sala isolada para a coordenação do CICOp, onde ficam um coordenador, quatro auxiliares da PMMG, além da coordenação da Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros Militar. Essa sala é chamada no CICOp de *Centrão*. Sua finalidade vem da necessidade do governo estadual de promover a integração da Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros. Nela constam cabines equipadas de computadores completos com duas telas e um telefone.

O CICOp também é responsável pelo monitoramento do sistema denominado *Olho Vivo*, que é composto por câmeras situadas nos principais pontos do hipercentro de Belo Horizonte, além de outros locais descentralizados, mas de grande importância para a prevenção da criminalidade, por serem focos de criminalidade. Cada central de monitoramento do Olho Vivo é composta por duas telas e uma máquina de monitoramento, com capacidade para oito câmeras. As câmeras são monitoradas constantemente por funcionários da empresa contratada MGS, que presta serviços para o governo de Minas Gerais. Para este estudo, não estão inclusos os funcionários que trabalham neste setor, já que nele não há contato telefônico e as funções são bastante diferenciadas.

De acordo com o funcionamento atual do CICOp, os teleatendentes do serviço 190 são todos civis, funcionários da empresa MGS, que formou a primeira turma em 2004. A partir deste ano, a PMMG forneceu treinamento, com carga horária de 289 horas/aula para os funcionários civis que preenchem o efetivo no teleatendimento. Progressivamente, o número de civis foi aumentando, até que a partir do ano de 2008 o teleatendimento passou a ser realizado somente por funcionários civis. Este setor conta com 244 indivíduos, que têm a função de atender a ligação e decidir pelo registro ou não da ocorrência, para não gerá-la desnecessariamente. No caso dos radioperadores ou despachantes, responsáveis pelo despacho de viaturas no CICOp, existem 282 militares. O número de supervisores é de 9 militares do Quadro de Oficiais de PMMG. Estes são os indivíduos que compõem o universo da presente pesquisa. A distribuição do efetivo total do CICOp pode ser visualizada conforme Tabela 4.

TABELA 4  
Distribuição do efetivo do CICOp

<b>Categoria</b>	<b>Função</b>	<b>Total</b>
Militar	Administração	33
	Central de Coordenação do CICOp	9
	Despacho (Radioperadores)	282
	Supervisores do 190	9
	Olho Vivo	7
Civil	Teleatendentes	244
	<i>Help Desk</i>	12
	Olho Vivo	44

Fonte: PMMG/CICOp/Relatórios Diários/2008.

No estado de Minas Gerais, a PM tem atuação nos 853 municípios e 250 distritos existentes atualmente, articulados em regiões, áreas, subáreas e setores, que conferem a característica de um extenso espaço geográfico e demanda uma logística eficaz para o atendimento da população. Já o serviço de atendimento do serviço de urgência 190 da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) engloba 38 cidades próximas à Capital de Minas Gerais. Somente esta unidade recebe o nome de CICOP, sendo que nas demais regiões do estado o serviço continuou sendo denominado COPOM, mas são todos subordinadas ao CICOP. O CICOP atende a três Regiões de Policiamento Militar (RPM) ou, como vem sendo recentemente denominada, Região Integrada de Segurança Pública (RISP), situadas na região metropolitana (1ª, 2ª e 3ª RISP) e mais o Centro de Policiamento Especial (CPE).

Para atender às necessidades sociais e possibilitar o rápido acesso ao auxílio policial, o atendimento da PM funciona 24 horas por dia. Ao discar o número 190 o cidadão acessa o sistema de atendimento de socorro do atual Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOP) na RMBH – chamado de COPOM nas demais regiões – que identifica a unidade responsável pela área da ocorrência e contata a viatura mais próxima para socorrê-lo, como pode ser visto na Figura 5.

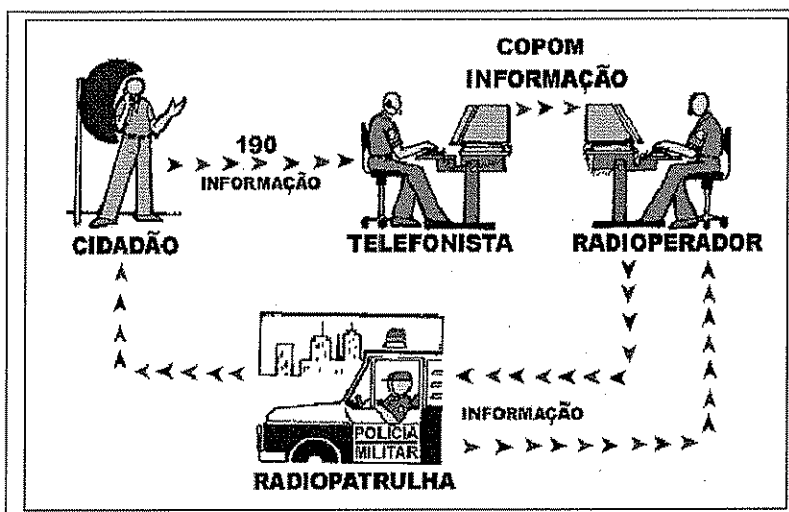


FIGURA 5: Funcionamento do atendimento ao cidadão

Fonte: PMMG (<https://www.policiamilitar.mg.gov.br>). Acesso em 03/10/2007.

O processo do atendimento da ocorrência acontece em cinco fases, desde o acionamento da ligação pelo cidadão até o pós-atendimento. Após o acionamento do serviço 190, ocorre a tipificação da ocorrência e a coleta de dados pelo telefonista ou teletendente. Neste

momento, são registradas as informações importantes, bem como todos os dados relativos à ocorrência.

Na terceira fase do atendimento, são acionadas as viaturas, por meio de uma pesquisa automática daquelas que estão mais próximas do local da ocorrência. A partir da solicitação do radioperador por frequência de rádio do respectivo Batalhão, o registro continua até o acompanhamento e deslocamento das viaturas, gerando, então, uma síntese do boletim de ocorrência.

As providências policiais são de responsabilidade dos militares encaminhados para o local da ocorrência e constituem a quarta fase do processo de atendimento. Finalmente, a quinta fase caracteriza-se pela pesquisa de pós-atendimento, em que há uma busca de retorno do serviço prestado pela PMMG para saber como a população está sendo atendida, permitindo realizar possíveis correções de desvios e melhorar o atendimento oferecido à população. Esta última fase ainda não foi ativada no processo de atendimento ao cidadão e encontra-se sem previsões até o momento.

Esse processo caracteriza a rotina de atendimento do CICOp e evidencia a importância deste setor para a região metropolitana de Belo Horizonte, já que o ritmo acelerado das mudanças e a crescente demanda pela segurança pública na metrópole demandam maior atenção para o bom andamento do trabalho e eficácia no atendimento da PMMG à população.

Cotta (2006) menciona que os esforços de treinamento e desenvolvimento da PMMG buscam oferecer uma polícia orientada para a solução de problemas, utilizando-se de informações coletadas dos atendimentos e das pesquisas realizadas. Neste sentido, o serviço de atendimento de urgência do 190, bem como das demais atividades da PMMG, caracteriza-se pelo compartilhamento de informações e pela solução conjunta dos problemas. Os resultados passam a ser medidos por meio da qualidade de vida e satisfação da população.

A seguir, serão apresentados e analisados os resultados do estudo desenvolvido.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar e analisar os resultados obtidos com relação ao estudo realizado no Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp). Está estruturado de acordo com as seguintes partes: descrição do perfil da amostra; diagnóstico do estresse, envolvendo nível, sintomas, fontes de tensão no trabalho e fontes de tensão no indivíduo e na função gerencial (supervisão); outras fontes de tensão não relacionadas ao trabalho; mecanismos de regulação e impactos na produtividade.

### 5.1 Descrição do perfil da amostra

Será apresentada a seguir a descrição da amostra total de 189 indivíduos pesquisados, envolvendo os teleatendentes (civis), operadores e supervisores (militares) que trabalham no CICOp.

#### 5.1.1 Distribuição do perfil da amostra, por gênero e faixa etária

A Tabela 5 apresenta a distribuição da amostra pesquisada, estratificada em três funções – sendo elas as de supervisores, teleatendentes e radioperadores –, por gênero.

TABELA 5  
Distribuição da amostra da pesquisa, por gênero

Sexo	Supervisores		Teleatendentes		Radioperadores		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Masculino	8	88,9	13	14,8	82	89,1	103	54,5
Feminino	1	11,1	75	85,2	10	10,9	86	45,5
Total	9	100,0	88	100,0	92	100,0	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados obtidos e apresentados na Tabela 5, observa-se que há certo equilíbrio na distribuição da amostra por gênero, com pequena tendência para o sexo masculino, se considerado o total de indivíduos, sendo que 54,5% da amostra que engloba as três funções

pesquisadas são do sexo masculino, enquanto que 45,5% referem-se ao sexo feminino. Percebe-se que o gênero feminino é significativamente maior para a função de teleatendentes, sendo todos funcionários civis da empresa terceirizada. Entre as funções de supervisores e radioperadores, todos eles militares, o gênero masculino encontra-se em número maior.

A Tabela 6 apresenta a caracterização da amostra pesquisada, por faixa etária.

**TABELA 6**  
Distribuição da amostra pesquisada, por faixa etária

Faixa Etária	Supervisores		Teleatendentes		Radioperadores		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Até 25 anos			24	27,3	3	3,3	27	14,3
De 26 a 30 anos			25	28,4	3	3,3	28	14,8
De 30 a 35 anos	2	22,2	9	10,2	24	26,1	35	18,5
De 36 a 45 anos	5	55,6	18	20,5	48	52,2	71	37,6
Mais de 45 anos	2	22,2	8	9,1	14	15,2	24	12,7
Não responderam			4	4,5			4	2,1
Total	9	100,0	88	100,0	92	100,0	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados apresentados na Tabela 6, observa-se que entre os supervisores e os radioperadores todos eles militares, a faixa etária predominante encontra-se entre 36 e 45 anos, sendo que na amostra total esta faixa etária revelou ser 37,6%. Na função de teleatendentes, a amostra caracteriza-se por indivíduos mais jovens, sendo 27,3% até 25 anos e 28,4% de 26 a 30 anos. Não responderam a esta pergunta 2,1% da amostra total.

### 5.1.2 Distribuição do perfil da amostra, por estado civil e escolaridade

A Tabela 7 apresenta a descrição da amostra estratificada por estado civil.

**TABELA 7**  
Distribuição da amostra pesquisada, por estado civil

Estado Civil	Supervisores		Teleatendentes		Radioperadores		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Casado/ Vive com cônjuge	8	88,9	28	31,8	73	79,3	109	57,7
Solteiro	1	11,1	51	58,0	12	13,0	64	33,9
Viúvo					1	1,1	1	,5
Outros			8	9,1	6	6,5	14	7,4
Não responderam			1	1,1			1	,5
Total	9	100,0	88	100,0	92	100,0	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados constantes da Tabela 7 indicam que a maior parte da amostra total é casada ou vive com cônjuge, sendo este percentual de 57,7%. Verifica-se que os supervisores (88,9%) e os radioperadores (79,3%) contribuem para o aumento do número de casados ou dos que vivem com cônjuge. Apenas 31,8% da amostra de teleatendentes estão nesta mesma condição, sendo que a maior parte (58,0%) encontra-se solteiro.

A Tabela 8 apresenta a amostra estratificada por função é descrita por nível de escolaridade, considerando-se o nível mais alto relatado pelo indivíduo pesquisado.

TABELA 8

Distribuição da amostra pesquisada, segundo o nível educacional mais elevado

Nível Educacional	Supervisores		Teleatendentes		Radioperadores		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ensino fundamental completo					6	6,5	6	3,2
Ensino médio incompleto			1	1,1	5	5,4	6	3,2
Ensino médio completo	5	55,6	41	46,6	58	63,0	104	55,0
Graduação incompleta			28	31,8	13	14,1	41	21,7
Graduação completa	2	22,2	17	19,3	7	7,6	26	13,8
Pós-graduação completa	2	22,2	1	1,1	3	3,3	6	3,2
Total	9	100,0	88	100,0	92	100,0	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se, com base nos dados da Tabela 8, que 55,0% da amostra possui ensino médio completo, sendo este percentual caracterizado por 55,6% dos supervisores, 46,6% dos teleatendentes e 63,0% dos radioperadores. Percebe-se que o percentual de indivíduos que não possuem ensino médio completo é pequeno ( $3,2\% + 3,2\% = 6,4\%$ ). Em contrapartida, o percentual de indivíduos que estão cursando a graduação, bem como os que possuem graduação completa é significativo ( $21,7\% + 13,8\% = 35,5\%$ ). Os que possuem pós-graduação completa (curso de especialização *Lato Sensu*) representam 3,2% da amostra.

### 5.1.3 Distribuição do perfil da amostra, por tempo na função e por nível hierárquico

A Tabela 9 apresenta a amostra estratificada, descrevendo-a por tempo em que os indivíduos pesquisados atuam na função atual.

TABELA 9

Distribuição da amostra pesquisada, segundo tempo de atuação na função

Tempo de Atuação	Supervisores		Teleatendentes		Radioperadores		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Menos de 1 ano	1	11,1	12	13,6	6	6,5	19	10,1
De 1 a 3 anos	1	11,1	48	54,5	14	15,2	63	33,3
De 4 a 6 anos	2	22,2	16	18,2	6	6,5	24	12,7
Mais de 6 anos	5	55,6			64	69,6	69	36,5
Não responderam			12	13,6	2	2,2	14	7,4
Total	9	100,0	88	100,0	92	100,0	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 apresenta dados que mostram um maior percentual de indivíduos atuando há mais de 6 anos em suas respectivas funções, o que corresponde a 36,5% da amostra. Este dado corresponde às médias das funções de supervisores (55,6%) e de radioperadores (69,6%). Já na função de teleatendente, o maior percentual, ou seja, 54,5% dos indivíduos, têm de 1 a 3 anos na função, coincidindo o tempo máximo de permanência no CICOp com o período da terceirização do serviço de teleatendimento, que se deu a partir de 2004. Da amostra total, 7,4% não responderam a esse quesito.

A Tabela 10 apresenta a caracterização da amostra estratificada de supervisores e radioperadores, em sua classificação como praças (soldado, cabo e sargento) e como oficiais (subtenente e tenente), excluindo os teleatendentes, por serem todos eles funcionários civis.

TABELA 10

Distribuição da amostra estratificada, por nível hierárquico

Patente	Supervisores		Radioperadores		Total	
	n	%	n	%	n	%
Soldado			9	9,8	9	8,9
Cabo			19	20,7	19	18,8
Sargento	2	22,2	63	68,5	65	64,4
Subtenente	4	44,4	1	1,1	5	5,0
Tenente	3	33,3			3	3,0
Total	9	100,0	92	100,0	101	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os militares pesquisados, há um predomínio na amostra total de sargentos (64,4%). Entre os supervisores, a maioria compõe-se por oficiais (subtenente e tenente), sendo esta soma composta por 77,7% da amostra estratificada.

### 5.1.4 Hábito em relação ao fumo e consumo de bebida alcoólica

Em relação ao hábito de fumar, tem-se que um percentual significativo de indivíduos revelou não fazer o uso do cigarro (95,8%). Do percentual de 4,2% que se declaram fumantes na amostra total, 37,5% dizem estar fumando mais que de costume nos últimos três meses.

Quanto ao consumo de bebida alcoólica, houve uma predominância tanto da amostra total quanto da amostra estratificada por função de indivíduos que não têm o hábito de consumir bebida alcoólica.

TABELA 11  
Hábito de consumo de bebida alcoólica na amostra estratificada

Hábito	Supervisores		Teleatendentes		Radioperadores		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	4	44,4	31	35,2	34	37,0	69	36,5
Não	5	55,6	57	64,8	58	63,0	120	63,5
Total	9	100,0	88	100,0	92	100,0	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, com base nos dados da Tabela 11, que somente 36,5% da amostra total tem o hábito do consumo de bebida alcoólica, sendo que, em contrapartida, 63,5% não fazem uso de bebida alcoólica. Verifica-se que os valores encontrados na amostra total são similares aos encontrados nas três funções pesquisadas.

Analisando os dados obtidos, verifica-se que a maior parte dos indivíduos que compõem a amostra total afirma que consome bebida alcoólica, em média, apenas de 1 a 5 unidades por semana (87,0%).<sup>24</sup> Ainda referindo-se à amostra total, 11,6% afirmam que consome de 6 a 15 unidades em média e 1,4% afirma consumir um número maior, ou seja, 16 a 35 unidades por semana.

Verificando os dados no que se refere à frequência com que têm feito uso de bebida alcoólica, verifica-se que dos 36,5% que possuem este hábito 15,9% afirmam que estão consumindo mais do que o costume nos últimos três meses. O percentual dos indivíduos que têm consumido o mesmo que de costume chegou a 46,4% e os que estão consumindo menos que de costume chegou a 37,7% da amostra.

<sup>24</sup> 1 unidade é igual a uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados. (Apêndice B)

### 5.1.5 Saúde e envolvimento social

Os dados relativos à saúde revelam que da amostra total, 71,4% não apresentam problemas relacionados à saúde, enquanto 28,6% admitem ter algum problema nesta área. Os problemas identificados constam por ordem de importância de frequência na Tabela 12.

TABELA 12  
Problemas de saúde identificados na amostra pesquisada

Problemas de Saúde	Radioperadores	Teleatendentes	Supervisores	Frequência
Gastrite, Úlcera	13	5	1	19
Hipertensão	8	6		14
Rinite	3	5		8
Sinusite		3		3
Enxaqueca	1	2		3
Bronquite asmática	1	1		2
Hipotireoidismo	1		1	2
Coluna (lombalgia)	1	1		2
Estresse		1		1
Depressão		1		1
Hérnia de disco	1			1
Hérnia de hiato		1		1
Diabetes	1			1
Anemia falsiforme		1		1
Endometriose		1		1
Total	30	28	2	60
Base respondente	9	88	92	189

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, a partir dos dados constantes da Tabela 12, uma relevante incidência de problemas de saúde, como gastrite e úlcera, seguida de hipertensão. Logo após, aparecem problemas de origem alérgica. Em seguida, outros problemas, porém com uma incidência bem menor, mas com ocorrências importantes para este estudo, em que foram apontados casos de estresse e depressão. Tendo como referência Couto (1987) e Cooper *et al.* (1988), os problemas mais significativos de saúde presentes na amostra podem estar relacionados com quadros de estresse, uma vez que 76,2%, ou 144 indivíduos, apresentam quadro de estresse, que varia de leve/moderado a estresse muito intenso, conforme diagnóstico apresentado na Tabela 16.

A Tabela 13 possibilita a visualização da prática de *hobbies* por parte dos supervisores, teleatendentes e radioperadores pesquisados, podendo constituir-se em fontes importantes de prazer e conseqüentemente em mecanismos de regulação.

TABELA 13  
Percentual de *hobbies* na amostra estratificada

<i>Hobbies</i>	Supervisores		Teleatendentes		Radioperadores		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	5	55,6	58	65,9	52	56,5	115	60,8
Não	4	44,4	30	34,1	40	43,5	74	39,2
Total	9	100,0	88	100,0	92	100,0	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados da Tabela 13, é possível identificar o predomínio do hábito de ter *hobbies* na amostra total, com um percentual da ordem de 60,8%. Se a análise se der por função, observa-se também esse mesmo predomínio, com destaque para a função de teleatendente. Por meio da Tabela 14 é possível visualizar quais são os *hobbies* de maior interesse da amostra.

TABELA 14  
Frequência de *hobbies* da amostra estratificada

(continua)				
<i>Hobbies</i>	Radioperadores	Teleatendentes	Supervisores	Frequência
- Leitura	5	25		30
- Atividade física (corrida, caminhada, natação)	19	10	1	30
- Filmes (cinema, locação)	4	17		21
- Futebol (jogar, assistir)	17	2	1	20
- Lazer (teatro, exposições, clube, família, namorar)	6	13		19
- Música (ouvir, cantar, tocar)	1	14		15
- Dançar	2	9		11
- Trabalhos manuais (tricô, crochê, bordado)	1	8	2	11
- Jogos (cartas, xadrez, videogame)	3	4		7
- Computador, Internet, programação	4	2		6
- Luta ( <i>Jiu-jitsu</i> , <i>Kung Fu</i> , capoeira)	1	4		5
- Estudar	3	1		4
- Artes (pintura, desenho, fotografia, escrever)	2	2		4
- Assistir TV	2	1		3
- Carro (mecânica)	1	1		2

(conclusão)

<i>Hobbies</i>	Radioperadores	Teleatendentes	Supervisores	Frequência
- Dirigir em estrada de terra			1	1
- Cavalgada			1	1
- Cozinhar		1		1
- Cuidar de bebê	1			1
- Cuidar de cães	1			1
Total	73	114	6	193
Base respondente	9	88	92	189

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 14 indica que leitura, atividade física e lazer, como; assistir filmes, ouvir e tocar músicas são os principais *hobbies* citados pelos respondentes, sendo que para os radioperadores a atividade física foi a mais citada e para os teleatendentes, o hábito da leitura.

Passa-se a seguir, à análise do diagnóstico de estresse da amostra pesquisada.

## 5.2 Diagnóstico do estresse

O diagnóstico de estresse foi realizado tendo como base o modelo teórico de explicação do estresse elaborado por Zille (2005, p. 191) e adaptado para este estudo. Para a análise dos níveis de estresse, foram considerados os parâmetros constantes da Tabela 15.

TABELA 15  
Interpretação do estresse ocupacional

Nível de Estresse	Valor de Referência
Ausência de estresse	< 1,75
Estresse leve a moderado	> ou = 1,75 a < 2,46
Estresse intenso	> ou = 2,46 a < 3,16
Estresse muito intenso	> ou = 3,16

Fonte: ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2005, p. 222-223 (Tese de doutorado).

Nota: A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00 (Apêndice B)

Apresentados os valores de referência de cada nível, tem-se a seguir a definição dos níveis de estresse que serão considerados para a análise e interpretação dos resultados obtidos no estudo em referência no CICOp (ZILLE, 2005, p. 194 e 195).

*Ausência de estresse:* significa a ocorrência de um bom equilíbrio entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas das situações de trabalho avaliadas.

*Estresse leve a moderado:* indica a ocorrência de manifestações de estresse. No entanto, em grau compensado, podendo não gerar impactos importantes no indivíduo. Caso este estado persista por um período mais longo de tempo, pode ocorrer a tendência de agravamento na sua intensidade, passando a comprometer a estrutura psíquica, podendo afetar aspectos comportamentais/emocionais e orgânicos, com reflexos nas atividades profissionais, bem como em outras áreas da vida.

*Estresse intenso:* indica a convivência de *forma importante* com alguns dos principais sintomas de estresse, como nervosismo acentuado, ansiedade (sensação de vazio, expectativas intensas), angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas), fadiga (baixo nível de energia), dificuldade de concentração no trabalho, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, dor de cabeça por tensão, indisposição gástrica, palpitações (sentir o coração bater mais forte em alguns momentos) e autoestima baixa. Neste nível de estresse, o indivíduo apresenta problemas de concentração, bem como dificuldades em realizar as suas atividades de forma geral, antes realizadas com normalidade. O trabalho passa a ser impactado de forma importante, gerando reflexos na produtividade. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações e a maioria dos casos requer tratamento clínico e psicológico com profissionais especializados.

*Estresse muito intenso:* Indica a convivência de *forma muito importante* com alguns dos principais sintomas de estresse, conforme descrito no nível de estresse intenso. Neste nível de estresse, o indivíduo apresenta problemas significativos de concentração, bem como dificuldades importantes ao realizar as suas atividades de forma geral, antes realizadas com normalidade. O trabalho passa a ser impactado de forma muito importante, e o indivíduo perde quase que totalmente a sua capacidade de realização. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações significativas, tornando-se iminente a necessidade de tratamento clínico e psicológico, visando controlar e eliminar as causas de desequilíbrio da relação entre a estrutura psíquica e as pressões psíquicas advindas do ambiente (ZILLE, 2005, p. 194 e 195).

A Tabela 16 apresenta o diagnóstico de estresse da amostra global (supervisores, teleatendentes e radioperadores) lotados no CICOp.

TABELA 16  
Diagnóstico do estresse para a amostra total

Níveis de Estresse	Frequência	Percentual
Ausência de estresse	45	23,8
Estresse leve a moderado	77	40,7
Estresse intenso	50	26,5
Estresse muito intenso	17	9,0
Total	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados constantes da Tabela 16, 76,2% (40,7% + 26,5% + 9,0%), ou 144 indivíduos, apresentam quadro de estresse. Ao analisar o nível de gestores, pesquisa realizadas no Brasil com 550 gerentes com atuação em organizações de diversos setores, Zille (2005) identificou 63,0% desses indivíduos com quadro de estresse. Em pesquisa mais recente, realizada na amostra de 168 gerentes que atuam nas agências de uma instituição financeira privada no Brasil, o percentual de gestores com quadro de estresse foi de 89,1%; ou seja, 150 gerentes apresentaram entre estresse leve/moderado a muito intenso (ZILLE e BRAGA, 2008).

Remetendo a pesquisas mais recentes sobre a atividade policial, Sandes (2009) revela que esta ocupa o primeiro lugar no *ranking* de profissões campeãs do estresse, de acordo com dados divulgados pelo *International Stress Management Association* – ISMA. Esta informação pode ajudar a entender os altos valores de manifestação de estresse identificado na pesquisa realizada no CICOp, já que a profissão é cercada por peculiaridades que influenciam no aumento da tensão no trabalho.

De forma detalhada, o diagnóstico pode ser mais bem visualizado a partir dos dados constantes da Figura 6, que mostra os percentuais dos níveis de estresse estratificado por função, permitindo a identificação de forma mais focal dos níveis de estresse.

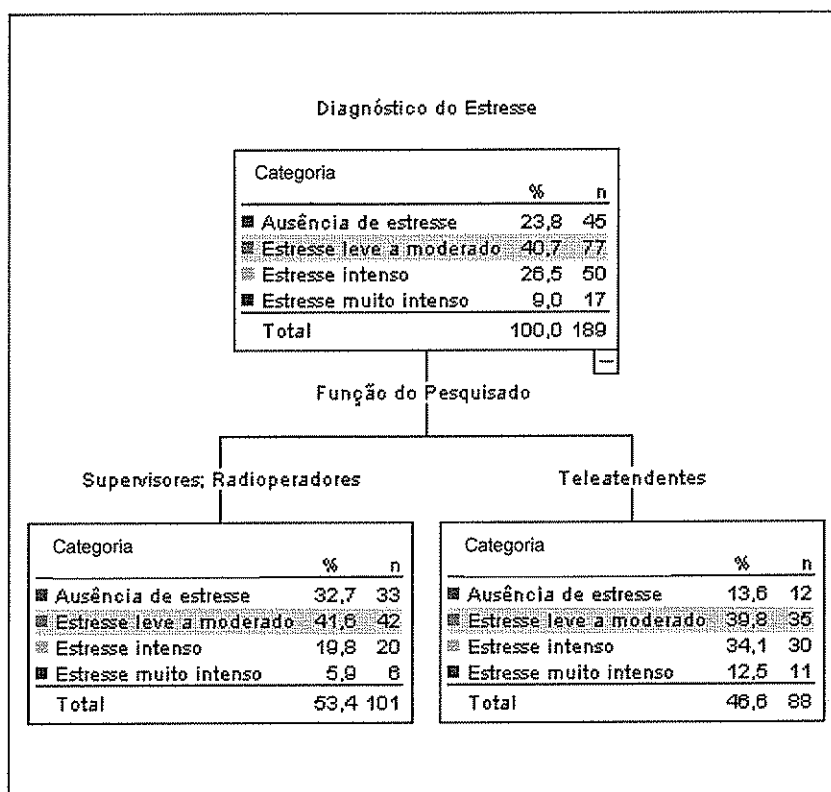


FIGURA 6 – Diagnóstico do estresse, por função pesquisada

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Não foram detectadas diferenças significativas em relação ao diagnóstico de estresse, para as funções de supervisores e radioperadores, por isso foram tratados de maneira agrupada

2) Valor P = 0,001

A Figura 6 apresenta o detalhamento do conteúdo da Tabela 16 – Diagnóstico de estresse para a amostra global – indicando onde estão concentrados os maiores percentuais por nível de estresse. Primeiramente, vale ressaltar que os maiores percentuais encontram-se no nível de estresse leve a moderado: 41,6% nas funções de supervisores e radioperadores e 39,8% na função de teleatendentes.

No entanto, há de se ressaltar que o ponto mais crítico pode ser observado em relação aos dados de supervisores e radioperadores comparado aos de teleatendentes, em que os níveis de estresse intenso e muito intenso podem ser considerados altos em relação aos primeiros 25,7% (19,8% + 5,9%), ou 26 indivíduos, e aos segundos 46,6% (34,1% + 12,5%), ou 41 indivíduos. É importante lembrar que os indivíduos que estão vivenciando quadros desta natureza apresentam problemas significativos de concentração, bem como dificuldades importantes ao realizar as suas atividades de forma geral, antes realizadas com normalidade. O trabalho passa a ser impactado de uma forma muito importante, e o indivíduo perde quase que totalmente a sua capacidade de realização. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações

significativas, tornado-se iminente a necessidade de tratamento clínico e psicológico, visando controlar e eliminar as causas do desequilíbrio da relação entre a estrutura psíquica e as pressões psíquicas advindas do ambiente (ZILLE, 2005, p. 194 e 195).

Tendo em vista esses resultados e os relacionados às funções que desempenham os indivíduos pesquisados, com foco na segurança da população, pode-se afirmar que se trata de uma situação bastante crítica que poderá gerar reflexos importantes no trabalho, com concomitantes reflexos na sociedade.

Analisando as manifestações de *estresse por gênero*, têm-se os dados apresentados por meio da Figura 7.

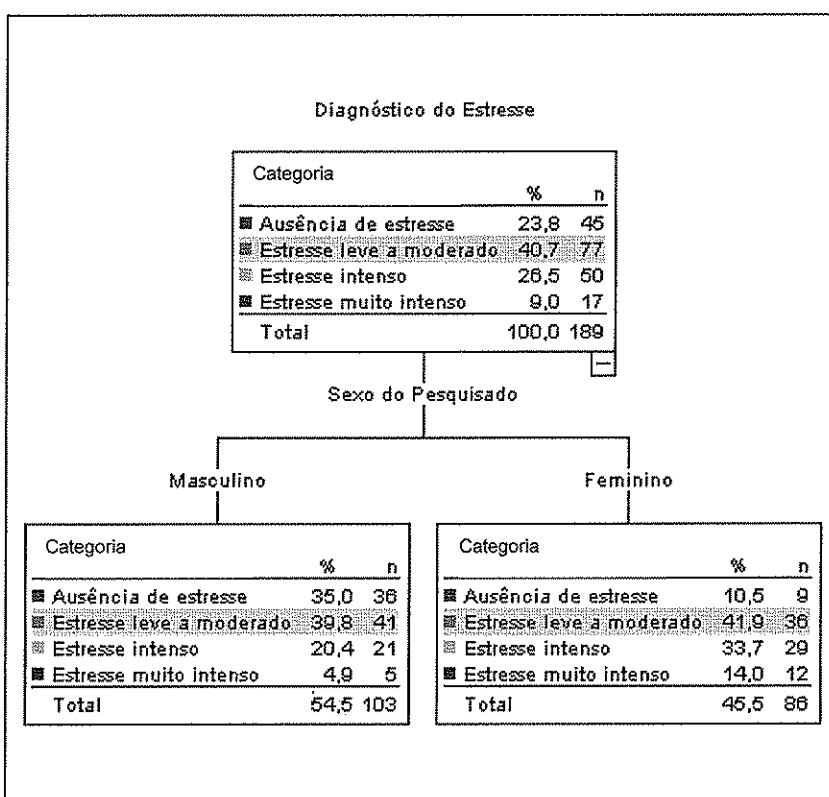


FIGURA 7 – Diagnóstico do estresse, por gênero

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,000

Os dados constantes na Figura 7 indicam a presença de estresse com maior incidência no sexo feminino, considerando os níveis leve a moderado até estresse muito intenso, 89,6% (41,9% + 33,7% + 14,0%), ou 77 indivíduos, do sexo feminino, contra 65,1% (39,8% + 20,4% + 4,9%), ou 67, do sexo masculino.

Estes dados são coerentes com resultados de pesquisas que também analisaram esta relação de gênero. As explicações podem estar relacionadas à dupla ou tripla jornada de trabalho da mulher, como também questões de ordem hormonal (ZILLE e BRAGA, 2008).

Ao analisar os resultados por faixa etária, têm-se os dados constantes da Figura 8.

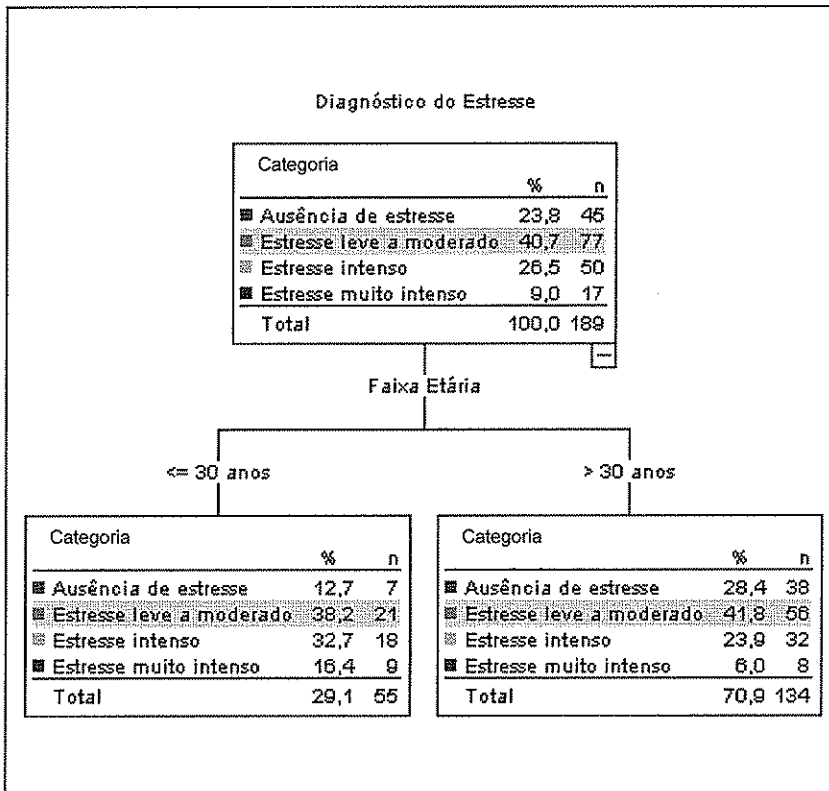


FIGURA 8 – Diagnóstico do estresse, por faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,009

A Figura 8 revela dados significativos para o diagnóstico do estresse por faixa etária, indicando maior incidência de estresse nos níveis intenso e muito intenso para aqueles indivíduos mais jovens da amostra, ou seja, com idade de até 30 anos. Nessa categoria, a incidência de estresse é de 49,1% (32,7% + 16,4%), enquanto que para os indivíduos com mais de 30 anos esse percentual cai para 29,9% (23,9% + 6%).

Dando prosseguimento ao trabalho, será apresentada a seguir a análise dos dados em relação aos demais construtos referente ao modelo teórico considerado neste estudo (ZILLE, 2005, p. 191), ou seja: os sintomas de estresse; as fontes de tensão decorrentes do trabalho; as fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial (supervisão); os mecanismos de regulação; e os impactos na produtividade.

### 5.2.1 Sintomas do estresse

Os construtos de segunda ordem que explicam o construto *sintomas* são: hiperexcitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos; sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático; gástricos e sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite e relaxamento.

A Tabela 17 apresenta a frequência dos sintomas mais importantes identificados por grupo de incidência de estresse. Grupo I: ausência de estresse e estresse leve a moderado; Grupo II estresse intenso e muito intenso. As incidências consideradas foram os graus *frequente* e *muito frequente*.

TABELA 17  
Frequência dos sintomas de estresse por grupo de ocorrência – escores médios

Indicadores	Grupo I	Grupo II
1. Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão em relação ao futuro).	2.3	4.0
2. Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo cansado, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência).	2.7	4.0
3. Nervosismo acentuado constante.	2.5	3.8
4. Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que afligem - de qualquer natureza).	2.3	3.8
5. Irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes).	2.4	3.8
6. Dor nos músculos do pescoço e ombros.	2.7	3.7
7. Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia).	2.1	3.7
8. Perda e/ou oscilação do senso de humor.	2.2	3.7
9. Falta ou excesso de apetite.	1.9	3.6
10. Ímpetos de raiva esporádicos.	2.1	3.6
11. Dor de cabeça por tensão.	2.3	3.3
12. Insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldades em dormir de novo).	2.2	3.3
13. Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.	1.8	3.0
14. Dor discreta no peito sob tensão.	1.6	2.7
15. Palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos).	1.6	2.6
16. Nó na garganta (sensação de sufocamento).	1.4	2.6
17. Tontura, vertigem.	1.4	2.6
18. Pânico - sensação de estar fora de si ou do mundo; medo de perder o controle das situações, podendo acarretar alguns dos seguintes sintomas: palpitação, sensação de falta de ar e de sufocamento, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigamento nos dedos, ondas de frio ou calor, boca seca.	1.3	2.4
19. Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.	1.4	2.0
20. Uso de cigarros para aliviar a tensão.	1.1	1.4

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Grupo I – ausência de estresse e estresse leve a moderado; Grupo II – estresse intenso e estresse muito intenso, considerando os graus *frequente* e *muito frequente*

2) A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00 (Apêndice B)

Os itens apresentados na Tabela 17 indicam que para o Grupo II, ou seja, nos níveis de estresse intenso e muito intenso, ocorreram maiores ocorrências de sintomas, o que era esperado, como: ansiedade, fadiga, nervosismo, angústia, irritabilidade, dor nos músculos dos ombros e pescoço, depressão, ímpetos de raiva e, alterações no apetite e humor.

Os dados obtidos nesta pesquisa são condizentes com os apresentados pela pesquisa com gerentes brasileiros de Zille (2005), em que os sintomas mais frequentes para os indivíduos que apresentavam estresse intenso e muito intenso, em ordem de importância, foram: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, insônia, falta ou excesso de apetite, e, dor de cabeça por tensão.

### 5.2.2 Fontes de tensão no trabalho

Os construtos de segunda ordem que explicam as fontes de tensão no trabalho são: processos de trabalho; relações de trabalho; insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil.

Para analisar *as fontes de tensão no trabalho*, tomou-se como referências os parâmetros constantes da Tabela 18.

TABELA 18  
Níveis de tensão no trabalho

Níveis de Tensão	Escores Médios
Ausência de tensão	1,0
Tensão leve	1,1 a 2,0
Tensão moderada	2,1 a 3,0
Tensão intensa	3,1 a 4,0
Tensão muito intensa	4,1 a 5,0

Fonte: ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2005. (Tese de doutorado).

Apresentados os escores para identificar os níveis de tensão no trabalho do CICOp, a Figura 9 revela os resultados para *as fontes de tensão no trabalho* da amostra total e por função.

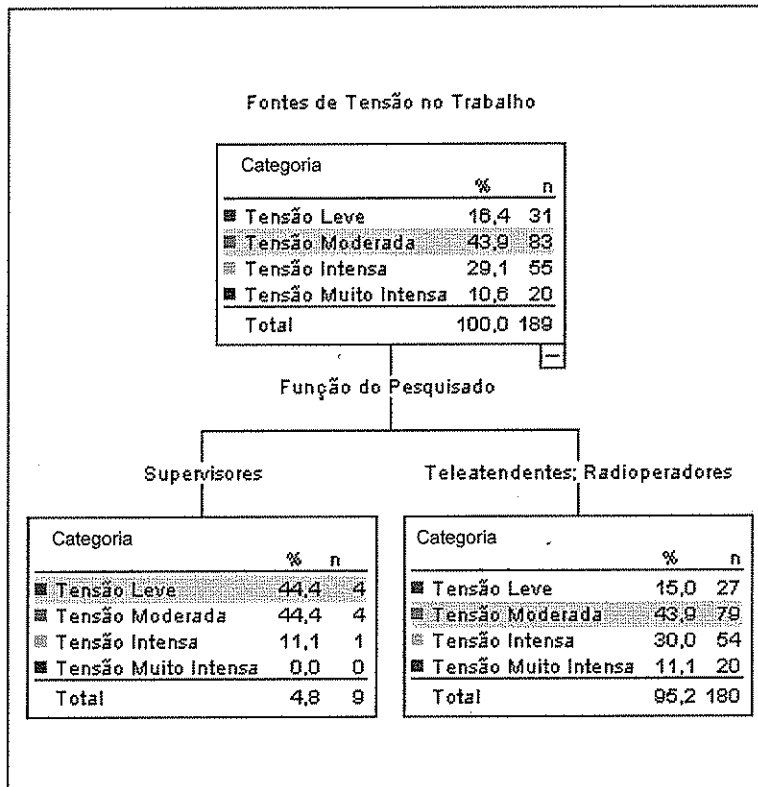


FIGURA 9 – Fontes de tensão no trabalho na amostra total, por função

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Não foram detectadas diferenças significativas em relação ao diagnóstico de estresse, para as funções de teleatendentes e radioperadores, por isso foram tratados de maneira agrupada

2) Valor P = 0,038

Os dados constantes da Figura 9 mostram que em relação às *fontes de tensão no trabalho* (processos de trabalho, relações de trabalho, insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil), os níveis de tensão mais importantes (intensa e muito intensa) estão presentes em 39,7% (29,1% + 10,6%), ou 75 indivíduos, que compõem a amostra global. Verifica-se também que a maior concentração desses níveis de tensão se dá nas funções de radioperador e teleatendente, com 41,1% (30,0% + 11,1%), ou 74 indivíduos, contra 11,1%, ou 1 indivíduo, que ocupa a função de supervisão.

A Tabela 19 apresenta, em termos médios, os indicadores de tensão mais significativos no trabalho do CICOp e as diferenças apresentadas por função.

TABELA 19  
Indicadores de tensão no trabalho da amostra estratificada – escores médios

(continua)

Indicadores	Supervisores	Radioperadores	Teleatendentes	Geral	Valor P
1. Executar trabalho complexo gerando desgaste e muito cansaço.	2.2	3.2	3.4	3.3	0,004
2. Sobrecarga em função da tecnologia (mensagens eletrônicas, softwares, sistemas integrados, entre outros).	2.2	3.0	2.2	2.6	0,000

(conclusão)

Indicadores	Supervisores	Radioperadores	Teleatendentes	Geral	Valor P
3. Executar várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera tensão em excesso.	2.4	3.5	3.2	3.3	0,028
4. Percepção de que a filosofia da chefia na Corporação é pautada pelo excesso por resultados quantitativos e qualitativos, o que causa tensão excessiva.	2.1	3.4	3.5	3.4	0,014
5. É normal que as organizações queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta Corporação esta situação é exagerada.	2.6	3.2	3.0	3.1	*0,262
6. A Corporação administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que tensão excessiva.	2.2	2.8	2.6	2.7	*0,190
7. A Corporação estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste na sua execução, acompanhamento e avaliação.	2.7	3.1	2.8	3.0	*0,120
8. Grande parte das decisões relacionadas ao trabalho é tomada sem participação, o que causa desgaste excessivo.	2.8	3.1	3.5	3.2	*0,067
9. Conviver com "espalha-brasas" (indivíduo estressado, ansioso) é significativa fonte de tensão no ambiente de trabalho.	2.6	3.1	3.3	3.2	*0,164
10. No desenvolvimento do trabalho, há pressão excessiva em seus diversos aspectos.	2.3	3.0	3.3	3.1	*0,080
11. A convivência com ocorrências de alto impacto emocional, como desastre, acidente grave, morte e outras de mesma natureza, deixa-me tenso no trabalho.	2.1	2.6	3.0	2.7	0,018
12. Tenho experimentado nesta Corporação situações de inibição da minha liberdade e coerência no exercício das minhas atividades.	2.4	2.6	3.1	2.8	0,027
13. Tenho experimentado nesta Corporação situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	2.6	2.6	3.0	2.8	*0,054
14. Na Corporação existe prática recorrente de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	2.1	2.7	2.6	2.6	*0,189
15. Há situações de desrespeito humano na Corporação.	2.1	2.8	2.6	2.7	*0,182
16. Sinto que a relação de trabalho nesta Corporação é instável.	2.0	2.2	3.1	2.6	0,000
17. Para atingir os resultados que a Corporação exige, muitas vezes, defronto-me com situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.	2.1	2.4	3.1	2.7	0,000
18. Muitos prazos e prazos apertados são rotina no trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão excessiva.	2.7	2.8	2.4	2.6	*0,088
19. As minhas atividades nesta Corporação geram uma excessiva carga de trabalho, o que está ultrapassando os limites e gerando significativa fonte de tensão.	2.1	2.7	2.5	2.6	*0,259

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) \* Não existe diferença significativa entre as funções

2) Valor P = 0,05

3) A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00 (Apêndice B)

Com base nos dados da Tabela 19, verifica-se que as *fontes de tensão no trabalho* mais importantes e que contribuíram para a incidência dos níveis de estresse apontados na Tabela 16 foram: preocupação com os dados qualitativos e quantitativos por parte da chefia, execução de várias atividades ao mesmo tempo e realização de um trabalho complexo.

Ao analisar por função, tem-se que as médias foram menores para a função de supervisão. Para os teleatendentes, os indicadores mais relevantes foram: realização de um trabalho complexo, busca por resultados por parte da chefia, inibição da liberdade e convivência com ocorrências de alto impacto emocional. Esses dados podem ser considerados relevantes para o diagnóstico de estresse ao verificar-se que o primeiro contato do cidadão com o serviço 190

se dá pelo atendimento telefônico sob responsabilidade do teleatendente, indivíduo este, exposto aos impactos emocionais causados pelas diversas ocorrências atendidas.

Em seguida, fontes de tensão como realização de várias atividades ao mesmo tempo e utilização de tecnologias que sobrecarregam o trabalho foram mais identificadas entre radioperadores do que nas outras funções. O radioperador é responsável pelo encaminhamento de viatura ao local da ocorrência, sendo esta realizada por meio de rádio. Para isso, esse profissional tem contato com a tela do computador, o telefone e o rádio ao mesmo tempo, o que justifica a fonte de tensão identificada pela utilização de *várias tecnologias que sobrecarregam o trabalho*.

Dentre os casos de fontes de tensão no trabalho da amostra total, a Figura 10 apresenta a relação desse construto com a presença ou ausência de problemas relacionados à saúde, sendo estes relacionados anteriormente na Tabela 12, p. 68.

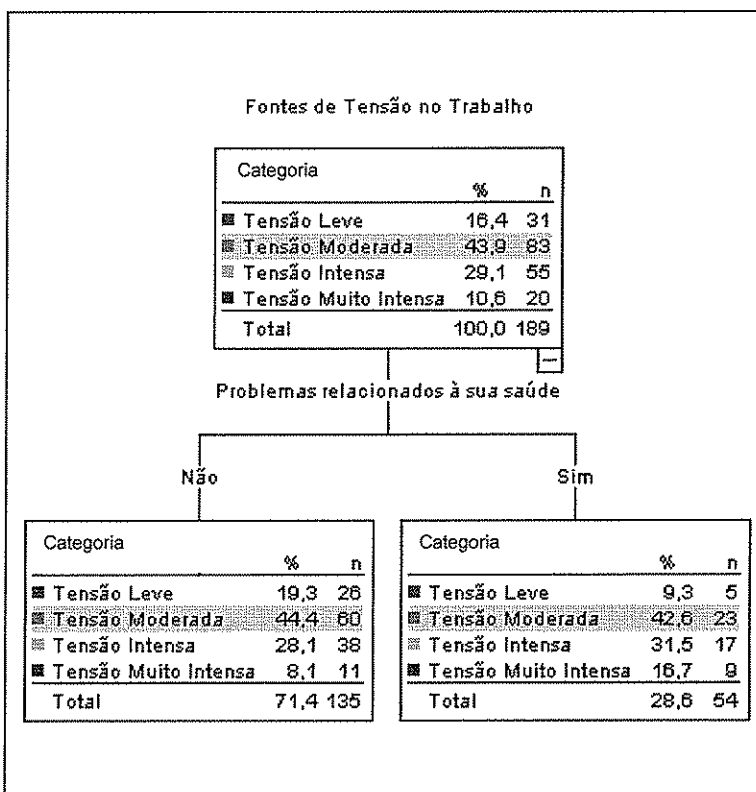


FIGURA 10 – Fontes de tensão no trabalho e os problemas de saúde

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,031

A Figura 10 revela que os indivíduos que apresentam problemas associados à saúde, em relação às fontes de tensão no trabalho, indicam maior nível de tensão moderada (42,6%). Os níveis de tensão intensa e muito intensa chegaram a 48,2% juntos (31,5% + 16,7%). Os indivíduos que não apresentam problemas relacionados à saúde tiveram valores próximos,

sendo que o maior nível é o de tensão moderada (44,4%) e que os de tensão intensa e muito intensa chegaram a 28,1% e 8,1%, respectivamente, portanto, valores menores do que aqueles indivíduos que apresentam problemas de saúde, conforme relacionado na Tabela 12, p. 68.

### 5.2.3 Fontes de tensão no indivíduo

As fontes de tensão no indivíduo são explicadas, de acordo com Zille (2005), pelos construtos de segunda ordem: responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, aspectos específicos do trabalho do gerente e desmotivação.

A Tabela 20 apresenta os dados obtidos em relação aos níveis de tensão dos indivíduos que trabalham no CICOp.

TABELA 20  
Fontes de tensão do indivíduo na amostra total

Níveis de Tensão	Frequência	Percentual
Ausência de tensão	7	3,7
Tensão leve	57	30,2
Tensão moderada	87	46,0
Tensão intensa	33	17,5
Tensão muito intensa	5	2,6
Total	189	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados da Tabela 20, 66,1% (46,0% + 17,5% + 2,6%), ou 125 indivíduos, apresentam tensão, variando de moderada a muito intensa.

A Tabela 21 mostra os indicadores por ordem de importância geral e também em relação às funções pesquisadas, apresentando os indicadores considerados como relevantes no diagnóstico das *fontes de tensão* nos indivíduos pesquisados.

TABELA 21  
Indicadores de fonte de tensão do indivíduo da amostra estratificada – escores médios

Indicadores	Supervisores	Radioperadores	Teleatendentes	Geral	Valor P
1. Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal.	3.3	2.8	3.2	3.0	0,024
2. Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	2.8	2.5	3.0	2.8	0,040
3. Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	2.4	2.5	3.1	2.8	0,003
4. Não conseguir desligar-se das coisas do trabalho.	2.4	2.4	2.3	2.3	*0,747
5. Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno.	2.2	2.2	1.9	2.1	*0,106
6. Assumir, no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, além dos limites.	2.4	2.0	1.8	1.9	*0,079

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) \* Não existe diferença significativa entre as funções

2) A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00 (Apêndice B)

3) Valor P = 0,05

De acordo com os dados constantes na Tabela 21, o indicador que mais ressaltou em relação às fontes de tensão do indivíduo para as funções de supervisor, radioperador e teleatendente, foi *levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal*. Em segundo lugar, também para as três funções ressaltou o indicador *pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal*.

A Tabela 22 explica os níveis de tensão específicos do trabalho dos supervisores.

TABELA 22  
Níveis de tensão específica do trabalho do supervisor

Níveis de Tensão	Frequência	Percentual
Ausência de tensão	1	10,0
Tensão leve	2	20,0
Tensão moderada	6	60,0
Tensão intensa	1	10,0
Tensão muito intensa	0	0,0
Total	10	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a tensão está presente de forma importante na função dos supervisores, ou seja, em 90,0% (20,0% + 60,0% + 10,0%) dos indivíduos foram identificados níveis de tensão, variando de leve a intensa, com uma maior concentração (60%) de tensão moderada.

Os dados constantes da Tabela 23 apontam situações consideradas tensionantes em relação às funções pesquisadas e que na percepção dos indivíduos são consideradas mais difíceis de ser eliminadas ou minimizadas. Estes dados são importantes e possibilitam a visão de alguns dificultadores ao se empreender um processo de mudança organizacional no âmbito do CICOp.

**TABELA 23**  
Situações consideradas difíceis de serem mudadas na Corporação, visando à redução dos níveis de tensão no trabalho

Indicadores	Supervisores (%)	Teleatendentes (%)	Radioperadores (%)	Total (%)
Falta de diálogo entre Comando e funcionários		25,0	15,2	19,0
Falta de pessoal	55,6	3,4	18,5	13,2
Cobrança por resultados no trabalho	11,1	10,2	12,0	11,1
Rigidez da escala de trabalho	11,1	20,5		10,1
Excesso de procedimentos apuratórios	11,1	6,8	4,3	5,8
Falta de recursos materiais	11,1	6,8	4,3	5,8
Estrutura física (móveis, barulho)		2,3	6,5	4,2
Carga horária excessiva	11,1	3,4	3,3	3,7
Ocorrências muito violentas (assassinatos, roubos, brigas, etc.)		3,4	4,3	3,7
Falta de canal aberto para ouvir problemas dos funcionários		3,4	4,3	3,7
Falta finais de semana livres		6,8		3,2
Metas apertadas		2,3	3,3	2,6
Pressão psicológica por parte da chefia		3,4	2,2	2,6
Falta de interface do sistema usado no atendimento		4,5	1,1	2,6
Tratamento desigual		3,4	2,2	2,6
Más condições de trabalho (espaço físico)	11,1		3,3	2,1
Não responderam	77,8	62,5	68,5	66,1

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados constantes da Tabela 23 apontam situações que na percepção dos indivíduos pesquisados são importantes para minimizar os níveis de tensão excessiva no ambiente de trabalho, mas, por outro lado, são considerados difíceis de serem mudados. Os pontos mais significativos apontados são os seguintes: falta de diálogo entre Comando e funcionários; falta de efetivo – quadro reduzido de pessoal de forma generalizada; cobranças por resultados no trabalho; e rigidez na escala de trabalho – queixa de que as escalas são seguidas de forma inflexível, sobretudo no caso do direito a folga nos finais de semana quando estas recaem somente nos dias úteis, segundo queixas apresentadas por alguns funcionários.

### 5.2.4 Outras fontes de tensão não relacionadas ao trabalho

Foram analisadas também *outras fontes de tensão*, sendo estas de natureza familiar, social, de saúde e características próprias. A Figura 11 mostra a importância que essas fontes representam para a amostra total e de forma específica para as funções pesquisadas.

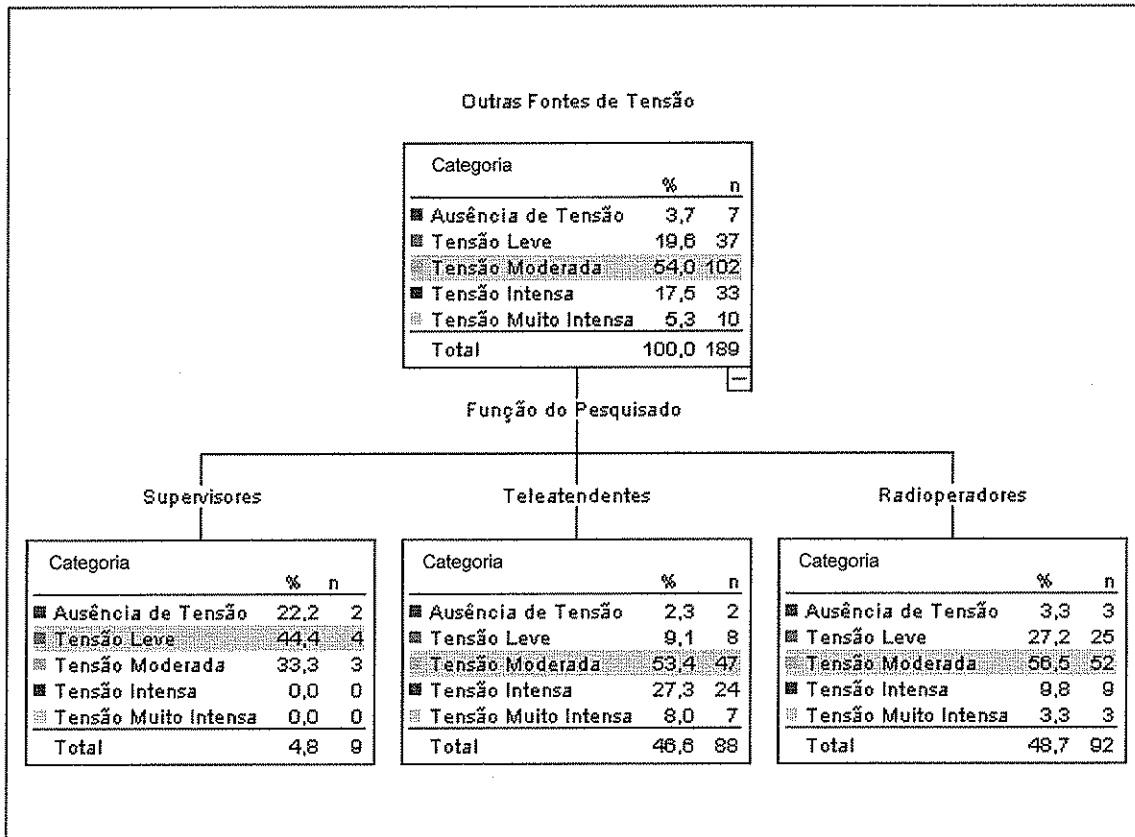


FIGURA 11 – Outras fontes de tensão: natureza familiar, social e saúde

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,000

A Figura 11 apresenta os dados sobre outras fontes de tensão identificadas, de natureza familiar, social, de saúde e características próprias, em que apresenta certa representatividade, uma vez que considerada a amostra global, 22,8%, (17,5% + 5,3%) ou 43 indivíduos, apresentam tensão importante (intensa e muito intensa) em relação a essa natureza.

Ao analisar por categoria funcional, verifica-se que o nível de tensão mais representativo nesta categoria se dá em relação à função de teleatendentes, 35,3% (27,3% + 8,0%), ou 31 indivíduos, nos níveis de tensão intensa e muito intensa. Em segundo plano encontram-se os radioperadores, com 13,1% (9,8% + 3,3%).

De forma específica, a Tabela 24 apresenta, em termos médios, as fontes que proporcionam maior nível de tensão em relação às funções pesquisadas.

TABELA 24  
Indicadores em outras fontes de tensão da amostra estratificada – escores médios

Indicadores	Supervisores	Radioperadores	Teleatendentes	Geral	Valor P
1. Frequência com que você se sente tensionado excessivamente por fatores <b>de natureza social</b> , como: viver na cidade grande com todas as suas conseqüências, trânsito, violência, insegurança, coisas que não funcionam como deveriam, relacionamentos sociais e outros nessa esfera.	2.2	2.8	3.1	2.9	0,032
2. Frequência com que você se sente pressionado por <b>questões próprias</b> , por exemplo, suas características pessoais, de formação, de rigor excessivo, conflitos consigo mesmo e outras de mesma natureza.	1.6	2.4	3.2	2.7	0,000
3. Frequência com que você se sente tensionado excessivamente por fatores <b>relacionados à sua saúde e/ou de familiares</b> como: estar doente, conviver com doença na família, não possuir meios de atendimento seguro caso necessário, entre outros de mesma natureza.	1.9	2.4	2.6	2.5	0,042
4. Frequência com que você se sente tensionado excessivamente por fatores <b>de natureza familiar</b> , como: conflitos com cônjuge, conflitos na relação com ex-cônjuge, com filhos, familiares em geral, questões relacionadas à herança, pensão alimentícia e outras.	2.1	2.3	2.8	2.5	0,005

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Valor P = 0,05

2) A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00 (Apêndice B)

Tendo como referência os dados constantes na Tabela 24, a fonte de tensão mais representativa em termos gerais – ou seja, aquela que causa maior nível de tensão para os indivíduos – são os *fatores de natureza social*, como viver na cidade grande, com todas as suas conseqüências (trânsito, violência, insegurança, coisas que não funcionam como deveriam), e os relacionamentos sociais. Na análise por função, destaca-se as *questões próprias*, por exemplo, a pressão devido as características pessoais, de formação, os conflitos consigo mesmo e outras de mesma natureza.

Dados apresentados na Figura 12 relacionam outras fontes de tensão com a faixa etária apresentada pela amostra total.

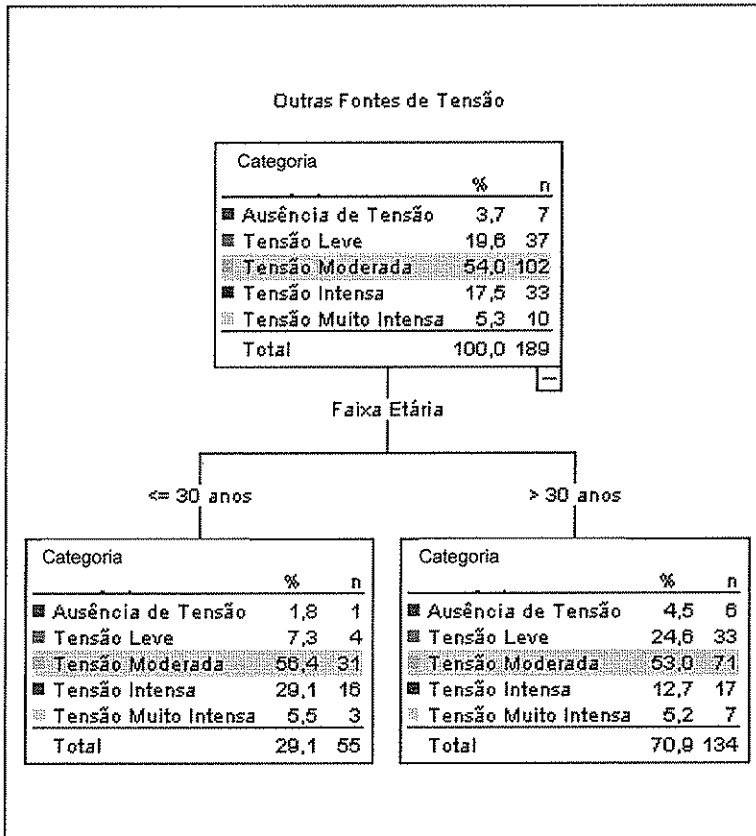


FIGURA 12 – Outras fontes de tensão em relação à faixa etária da amostra total

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,018

Os dados apresentados pela Figura 12 indicam um maior percentual de tensão moderada (56,4%), tensão intensa (29,1%) e tensão muito intensa (5,5%) nos indivíduos que apresentam faixa etária até 30 anos, inclusive. Os indivíduos que têm mais de 30 anos apresentaram maior percentual de tensão moderada (53,0%), vindo em segundo lugar a tensão leve (24,6%), sendo que juntos, o nível de tensão intensa e muito intensa foi de 17,9% (12,7% + 5,2%). Os dados indicam que os indivíduos mais jovens estão sendo mais influenciados pelas outras fontes de tensão no que diz respeito ao diagnóstico do estresse no CICOp.

### 5.2.5 Mecanismos de regulação

Os *mecanismos de regulação* significam a possibilidade de o indivíduo retomar o equilíbrio diante de situações de tensão excessiva. De acordo com Zille (2005) estes mecanismos são explicados pelos construtos *interação e prazos*, *descanso regular*, *experiência no trabalho e atividade física*.

Para a análise dos dados obtidos sobre a atuação dos mecanismos de regulação no controle do estresse, segue Tabela 25 com os níveis de atuação e os escores.

TABELA 25  
Níveis de atuação dos mecanismos de regulação

Níveis - Atuação dos Mecanismos de Regulação	Escore
Muito relevante	1,0
Relevante	1,1 a 2,0
Alguma relevância	2,1 a 3,0
Irrelevante	3,1 a 4,0
Muito irrelevante	4,1 a 5,0

Fonte: ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2005. (Tese de doutorado).

Os dados constantes da Tabela 26 indicam, em termos médios, a intensidade e os mecanismos de regulação mais utilizados pelos ocupantes das funções pesquisadas.

TABELA 26  
Indicadores em mecanismos de regulação da amostra estratificada – escores médios

Indicadores	Supervisores	Radioperadores	Teleatendentes	Geral	Valor P
1. Como você avalia a possibilidade de canal aberto na Corporação para discussão das situações de dificuldades e tensão?	2.8	3.2	3.8	3.5	0,001
2. Como você avalia a periodicidade de cobranças na Corporação e a sua conseqüente geração de tensão excessiva?	2.9	3.2	3.2	3.2	*0,433
3. Você realiza programa de exercício físico planejado/orientado (pelo menos 30 a 40 minutos de exercícios, corrida, caminhada e etc., três ou mais vezes por semana)?	2.1	3.0	3.5	3.2	0,001
4. Você encontra tempo para relaxar/descansar?	1.8	2.6	3.1	2.8	0,000
5. Como você avalia a cooperação entre seus pares?	2.4	2.2	2.5	2.4	*0,158
6. Como você considera a sua experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do seu nível de tensão excessiva?	1.6	2.4	2.2	2.3	*0,055

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) \* Não existe diferença significativa entre as funções

2) Valor P = 0,05

3) A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00 (Apêndice B)

A Tabela 26 revela, em termos globais, que os mecanismos de regulação mais utilizados pela amostra para atenuar os níveis de tensão excessiva são: *experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho e cooperação entre os pares*. Se a análise se der por categoria funcional, identificam-se os supervisores com maior incidência na utilização dos mecanismos

de regulação, destacando-se também a *experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho*, seguido de *tempo para relaxar/descansar*. A categoria de teleatendentes, em termos médios, é a que menos utiliza os mecanismos de regulação para neutralizar as situações de tensão excessiva na ambiência de trabalho.

A Figura 13 apresenta dados relativos à utilização de mecanismos de regulação na amostra total dos indivíduos pesquisados e os dados do uso dos mesmos pela amostra de radioperadores, teleatendentes e supervisores que atuam no CICOp.

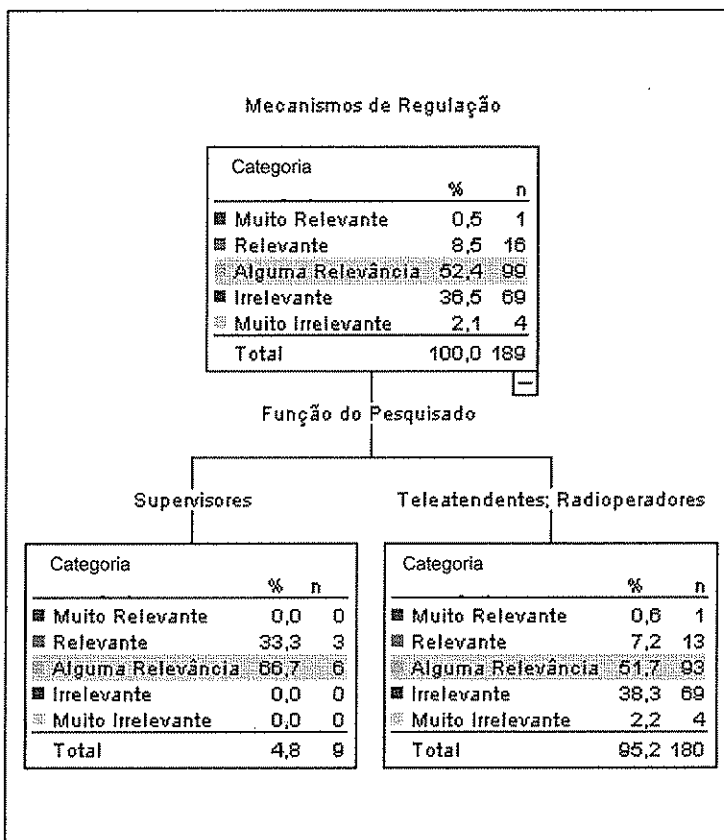


FIGURA 13 – Mecanismos de regulação em relação à amostra total e estratificada

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Não foram detectadas diferenças significativas em relação ao diagnóstico de estresse, para as funções de Teleatendentes e Radioperadores, por isso foram tratados de maneira agrupada

2) Valor P = 0,011

A Figura 13 indica que 52,4% da amostra total apresentam mecanismos de regulação com alguma relevância para lidar com o estresse. Dessa amostra, 38,6% (36,5% + 2,1%) considera que os mecanismos de regulação são irrelevantes ou muito irrelevantes no controle do estresse. Verifica-se que na função de supervisão os indivíduos pesquisados identificaram que os mecanismos de regulação são de alguma relevância (66,7%) e relevante (33,3%),

totalizando 100,0% da amostra de supervisores. Portanto não houve casos de mecanismos de regulação considerados irrelevantes para diminuir a tensão no trabalho. Entre as funções de radioperadores e teleatendentes, o percentual de alguma relevância para os mecanismos de regulação chegou a 51,7%, sendo que juntos os casos irrelevantes e muito irrelevantes atingiram 40,5% (38,3% + 2,2%). Os casos considerados relevantes e muito relevantes para os mecanismos de regulação na amostra das duas funções identificaram um percentual total de 7,8% (0,6% + 7,2%).

A Figura 14 revela qual foi o nível de atuação dos mecanismos de regulação para a amostra em relação ao gênero.

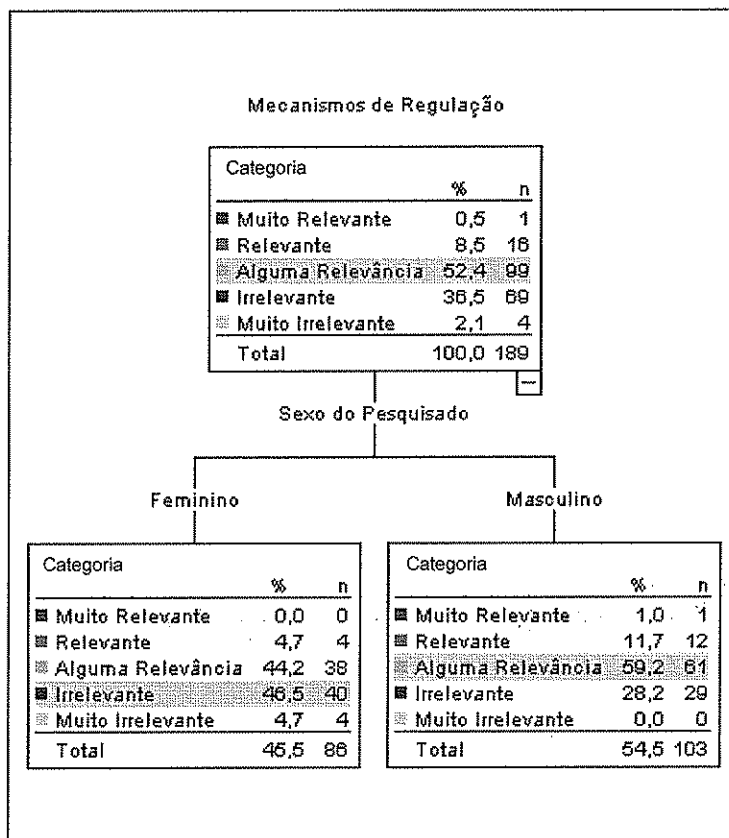


FIGURA 14 – Mecanismos de regulação em relação ao gênero

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,000

O desmembramento dos mecanismos de regulação por gênero apresentados na Figura 14 revelam dados de relevância maiores no sexo masculino do que no feminino. Juntos, os itens considerados de alguma relevância, relevante e muito relevante, chegaram a 71,9% (59,2% + 11,7% + 1,0%), sendo que o item irrelevante representou apenas 28,2% da amostra. No sexo

feminino, somente os aspectos irrelevante e muito irrelevante chegaram a 51,2% (46,5% + 4,7%) da amostra. Mecanismos de regulação com alguma relevância para este gênero alcançaram 44,2% e relevante, 4,7% da amostra.

Dados que apresentam as diferenças apresentadas para mecanismos de regulação com relação à faixa etária serão apresentados na Figura 15.

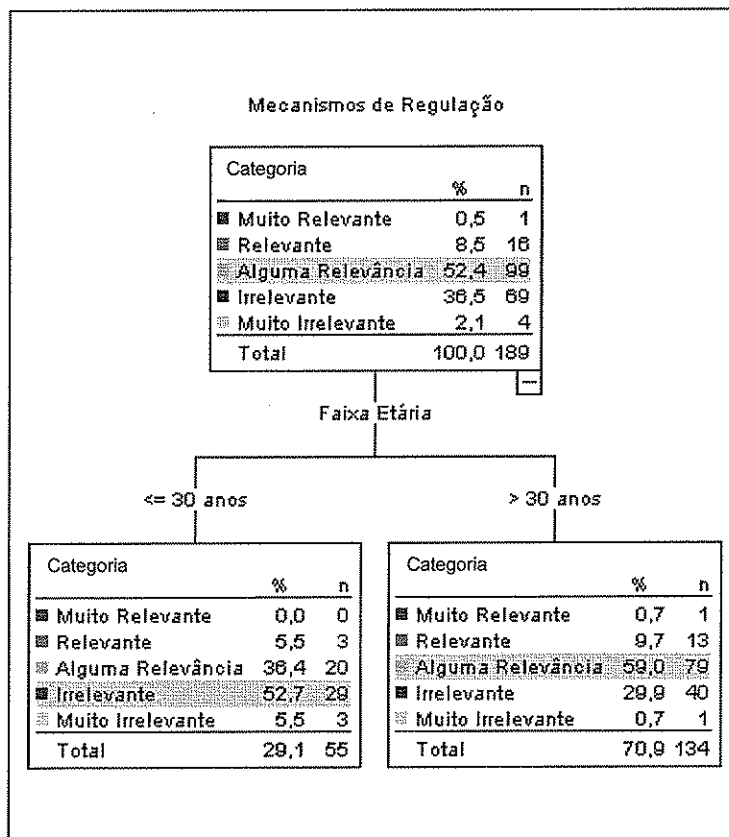


FIGURA 15 – Mecanismos de regulação em relação à faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,002

Em relação à amostra total, a Figura 15 apresenta dados de alguma relevância com relação à utilização de mecanismos de regulação na faixa etária acima de 30 anos (59,0%). Por exemplo: são irrelevantes e muito irrelevantes os mecanismos de regulação para esta faixa etária, chegando ao total de 30,6% (29,9% + 0,7%); os indivíduos com faixa etária igual ou inferior a 30 anos apresentaram, juntos, os casos irrelevantes e muito irrelevantes em 58,2% (52,7% + 5,5%); somente 36,4% dos indivíduos mais jovens apresentaram alguma relevância com relação aos mecanismos de regulação; e os que indicaram serem relevantes foram 5,5% da amostra. Em síntese, verifica-se que os mecanismos de regulação são mais utilizados por aqueles indivíduos que possuem idade superior a 30 anos.

Além dos mecanismos de regulação existentes, que foram questionados aos indivíduos pesquisados, foram coletadas algumas atitudes ou estratégias pessoais adotadas pela amostra pesquisada para diminuir as situações tensionantes no trabalho, listadas por ordem decrescente de frequência na Tabela 27.

TABELA 27  
Atitudes ou estratégias pessoais para reduzir situações tensionantes, por função

Estratégias Pessoais	Supervisores (%)	Teleatendentes (%)	Radioperadores (%)	Total (%)
Ter boa convivência	22,2	51,1	23,9	36,5
Caminhar todos os dias	33,3	23,9	29,3	27,0
Manter a calma	11,1	26,1	28,3	26,5
Não levar trabalho para casa	11,1	14,8	20,7	17,5
Tratar o problema com indiferença	11,1	20,5	8,7	14,3
Dedicar ao trabalho musical	11,1	14,8	12,0	13,2
Passear com a família	11,1	6,8	18,5	12,7
Fazer piadas	11,1	9,1	10,9	10,1
Orar/rezar	11,1	11,4	6,5	9,0
Organizar os trabalhos	22,2	8,0	6,5	7,9
Ouvir antes de decisões	11,1	3,4	7,6	5,8
Comer coisas gostosas		3,4	6,5	4,8
Esquecer o mundo civil		5,7	3,3	4,2
Ter entretenimento	22,2		3,3	2,6
Fazer artesanato	11,1	3,4		2,1
Estreitar os laços de amizade com colegas/conversar			3,3	1,6
Não envolver diretamente com Boletim de Ocorrência		2,3	1,1	1,6
Ignorar certas atitudes dos companheiros			3,3	1,6
Pensar que "a vida é assim mesmo"		1,1	1,1	1,1
Ter paciência			2,2	1,1
Procurar um supervisor confiável para repassar a situação		1,1	1,1	1,1
Prezar pela pontualidade		1,1	1,1	1,1
Procurar ajuda do profissional de saúde		1,1	1,1	1,1
Discordar quando necessário			1,1	0,5
Tratar com rispidez as pessoas (nas ocorrências)			1,1	0,5
Optar pelo absentismo		1,1		0,5
Evitar local de descanso, pois só tem assunto de serviço			1,1	0,5
Não ficar nervoso			1,1	0,5
Ficar longe do ambiente de trabalho nos intervalos			1,1	0,5
Procurar trabalhos diferentes da PM			1,1	0,5
Não responderam	33,3	35,2	28,3	31,7

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 27 indica algumas estratégias pessoais relatadas pelos respondentes para lidar com a tensão decorrente do trabalho. A mais utilizada é a atitude de uma boa convivência no trabalho, com destaque para a função de teleatendente, que revela utilizar mais esta estratégia do que outras. Há relatos de estreitamento de laços de amizade no trabalho e, até mesmo, de utilização de piadas para aliviar a tensão. Há outros, de evitação do contato com os colegas e, até mesmo, da indiferença ou do não envolvimento com as ocorrências, revelando uma fuga

para conseguir lidar com a realidade. Outros revelam que procuram manter a calma, ter paciência ou pensam que “a vida é assim mesmo”, dando a entender que há uma necessidade de manter o controle ou, até, certa resignação com relação ao conteúdo do trabalho. Contudo, a estratégia citada anteriormente aparece em menor percentual, indicando que o convívio social, o entretenimento e a atividade física são consideradas as mais importantes estratégias para lidar com a tensão no serviço 190, na percepção da amostra pesquisada.

### 5.2.6 Impactos na produtividade

Quando se fala de estresse ocupacional, verifica-se também a possibilidade de a tensão sofrida pelo indivíduo impactar sua produtividade nas organizações. Será analisado a seguir este construto, tendo como referência o MTEG (ZILLE, 2005, p. 191). A Tabela 28 indica os parâmetros para avaliar os níveis de impacto na produtividade, tendo como referência os indicadores estabelecidos para este fim.

Tabela 28  
Níveis de impacto na produtividade

Níveis de Impacto	Escore
Muito irrelevante	1,0
Irrelevante	1,1 a 2,0
Alguma relevância	2,1 a 3,0
Relevante	3,1 a 4,0
Muito relevante	4,1 a 5,0

Fonte: ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFGM, 2005. (Tese de doutorado).

A Tabela 29 apresenta os dez indicadores que, de acordo com o modelo teórico adotado para este trabalho, explicam os *impactos na produtividade* decorrente do trabalho no CICOp.

TABELA 29  
 Frequência dos impactos na produtividade, por grupo de ocorrência – escores médios

Indicadores	Grupo I	Grupo II
1. Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.	2.4	3.8
2. Desejo de trocar de função com frequência.	2.2	3.6
3. Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	1.9	3.1
4. Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	2.0	3.1
5. Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	2.3	3.0
6. Dificuldade de concentração no trabalho.	1.9	2.9
7. Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	1.8	2.8
8. Diminuição da eficácia no trabalho.	1.8	2.7
9. Queda na produtividade.	1.8	2.6
10. Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	1.5	2.3

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Grupo I – ausência de estresse e estresse leve a moderado; Grupo II – estresse intenso e estresse muito intenso, considerando os graus *frequente* e *muito frequente*

2) A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00 (Apêndice B)

A partir dos dados apresentados na Tabela 29, há indicação de que o Grupo II, ou seja, a amostra que apresenta níveis de estresse entre intenso e muito intenso, percebe um desejo frequente de trocar de função e uma desmotivação importante para o trabalho, o que pode contribuir para impactar negativamente na produtividade. Verifica-se, portanto, que os indicadores de impacto na produtividade estão presentes de forma mais importante no Grupo II, como pode ser observado na Tabela 29, por meio da média dos referidos indicadores.

A Tabela 30 revela os mesmos indicadores para impactos na produtividade, tendo como foto a análise por função.

TABELA 30  
 Indicadores dos impactos na produtividade – escores médios

(continua)

Indicadores	Supervisores	Radioperadores	Teleatendentes	Geral	Valor P
1. Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	2.0	2.4	2.7	2.5	*0,090
2. Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	1.3	1.9	2.5	2.2	0,000
3. Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	1.1	1.6	2.1	1.8	0,000
4. Desejo de trocar de função com frequência.	1.7	1.9	3.6	2.7	0,000
5. Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.	2.1	2.4	3.6	2.9	0,000
6. Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	1.3	2.0	2.8	2.3	0,000
7. Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	1.7	2.2	2.7	2.4	0,004

Indicadores	(conclusão)				
	Supervisores	Radioperadores	Teleatendentes	Geral	Valor P
8. Dificuldade de concentração no trabalho.	1.3	2.1	2.5	2.3	0,001
9. Diminuição da eficácia no trabalho.	1.3	1.9	2.3	2.1	0,002
10. Queda na produtividade.	1.3	1.9	2.4	2.1	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) \* Não existe diferença significativa entre as funções

2) Valor P = 0,05

3) A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00 (Apêndice B)

Com base nos dados da Tabela 30, em termos médios, os indicadores mais expressivos que podem impactar a produtividades de supervisores, radioperadores e teleatendentes são: *desmotivação importante com o trabalho e o consequente desejo de trocar de função com frequência*. Se a análise se der por função, verifica-se que os teleatendentes, também em termos médios, apresentam os indicadores mais significativos nesta direção, que são os mesmos citados para as funções de forma geral, seguido da *possibilidade de perder o controle dos eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros), dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados e excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele*. Finalmente, observa-se que os supervisores, em termos médios, apresentam os menores níveis de impacto na produtividade.

A Figura 16 apresenta os dados dos impactos na produtividade na amostra total e para cada função.

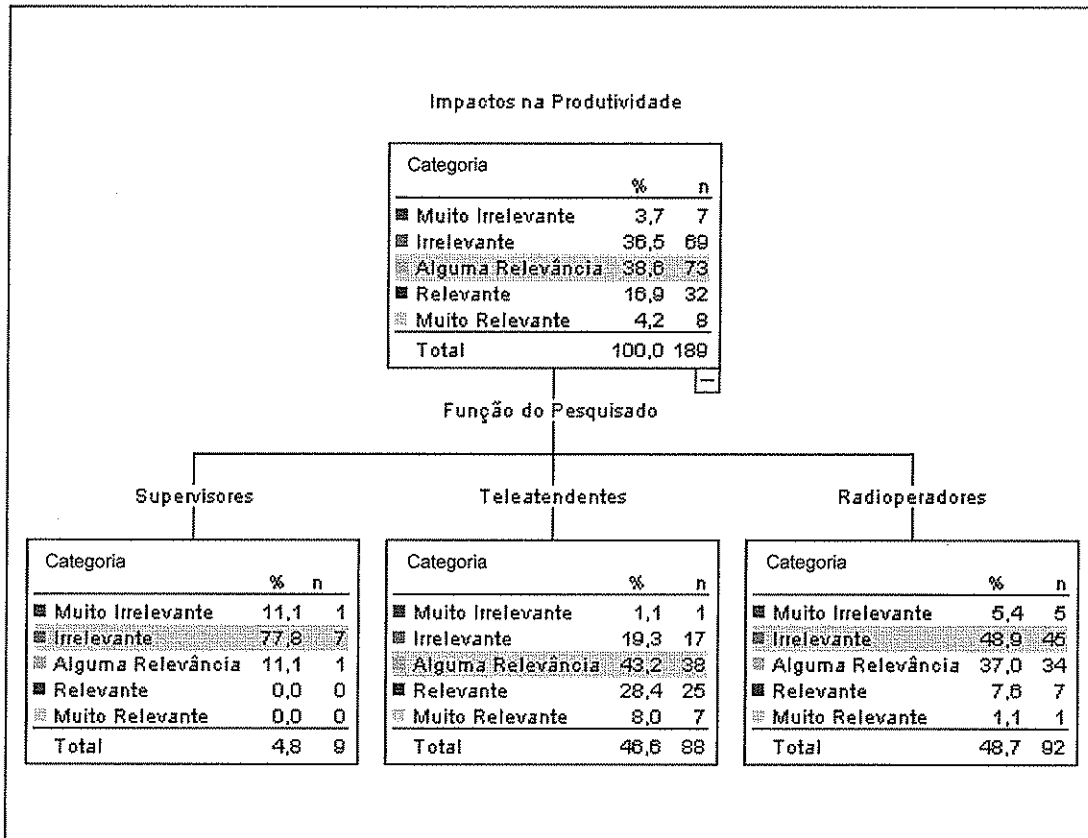


FIGURA 16 – Impactos na produtividade para a amostra total e por função

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,000

Os dados constantes da Figura 16 confirmam o que foi analisado com base nas informações contidas na Tabela 30. A categoria dos teleatendentes apresenta 36,4% (28,4% + 8,0%) ou 32 indivíduos nos quais os indicadores de impacto na produtividade se encontram nos níveis relevante e muito relevante. Seguem a esta função os radioperadores, com 8,7% (7,6% + 1,1%) ou 8 indivíduos, e, finalmente os supervisores, que não apresentam nenhum indicador nos níveis de relevante e muito relevante.

Aprofundando ainda mais a análise, agora por gênero, os dados constantes da Figura 17 permitem a análise a seguir.

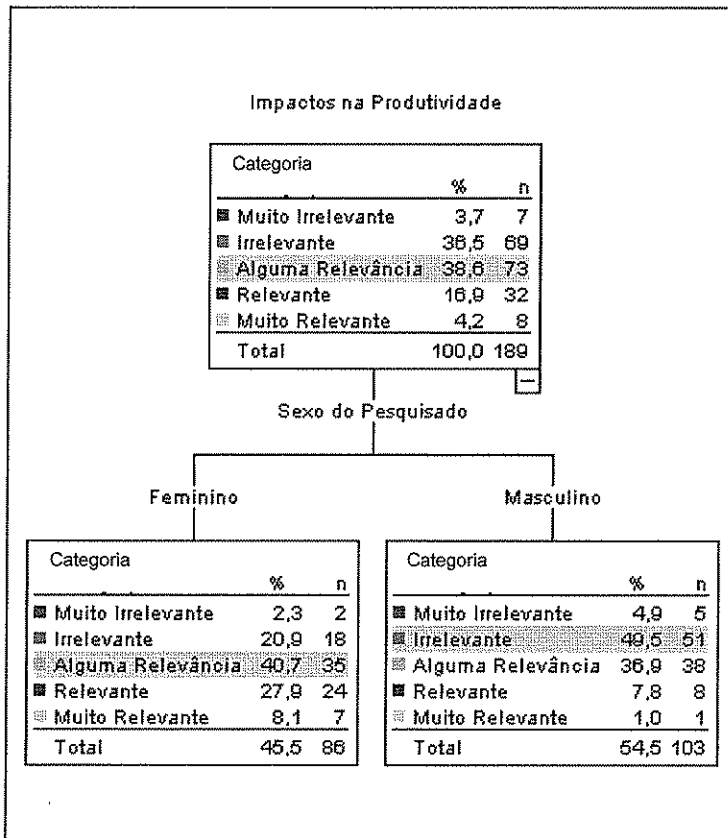


FIGURA 17 – Impactos na produtividade da amostra total, por gênero

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,000

Considerando os níveis mais importantes como possíveis geradores de impacto na produtividade (relevante e muito relevante), o gênero feminino apresenta um impacto de 36% (27,9% + 8,1%), ou 31 indivíduos, ao passo que no gênero masculino estes números são da ordem de 8,8% (7,8% + 1%), ou 9 indivíduos.

Assim como no estresse, verifica-se uma preponderância do gênero feminino em relação ao masculino. Da mesma forma que no estresse, as explicações podem estar relacionadas à dupla ou tripla jornada de trabalho, bem como às questões orgânicas, mais especificamente de ordem hormonal (ZILLE e BRAGA, 2008)

A Figura 18 apresenta os impactos da tensão na produtividade de acordo com a faixa etária dos indivíduos pesquisados.

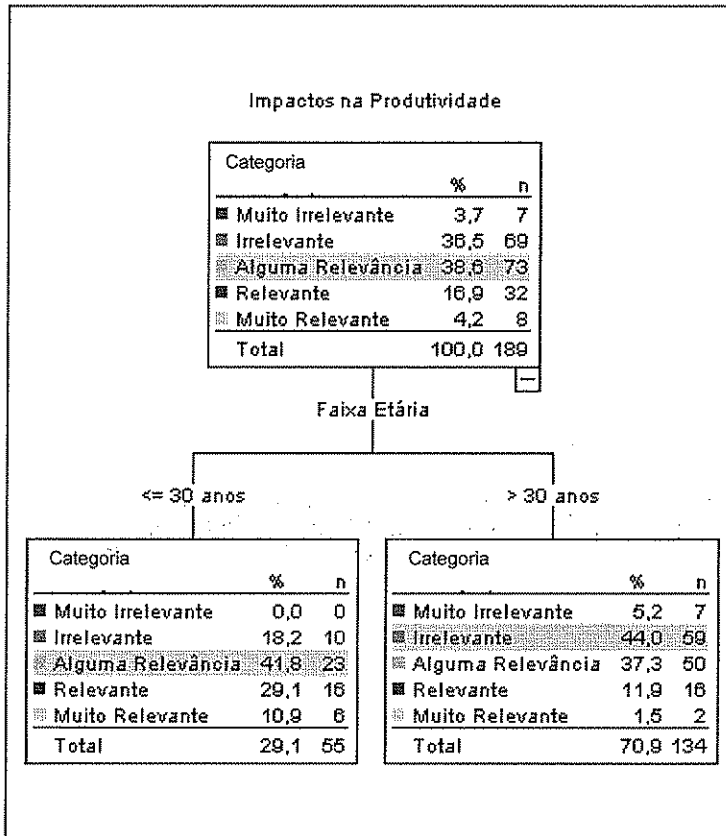


FIGURA 18 – Impactos na produtividade da amostra total, por faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valor P = 0,000

Dados apresentados na Figura 18 indicam maior relevância (29,1%) e muita relevância (10,9%) dos impactos na produtividade para os indivíduos com faixa etária igual ou inferior a 30 anos. O maior percentual representou 41,8% de alguma relevância ainda para os indivíduos mais jovens da amostra. Acima de 30 anos, o maior percentual foi representado pela categoria irrelevante, sendo de 44% da amostra total.

Os dados levantados sobre os impactos na produtividade tiveram resultados significativos, levando-se em conta o tempo na função, como mostra a Figura 19.

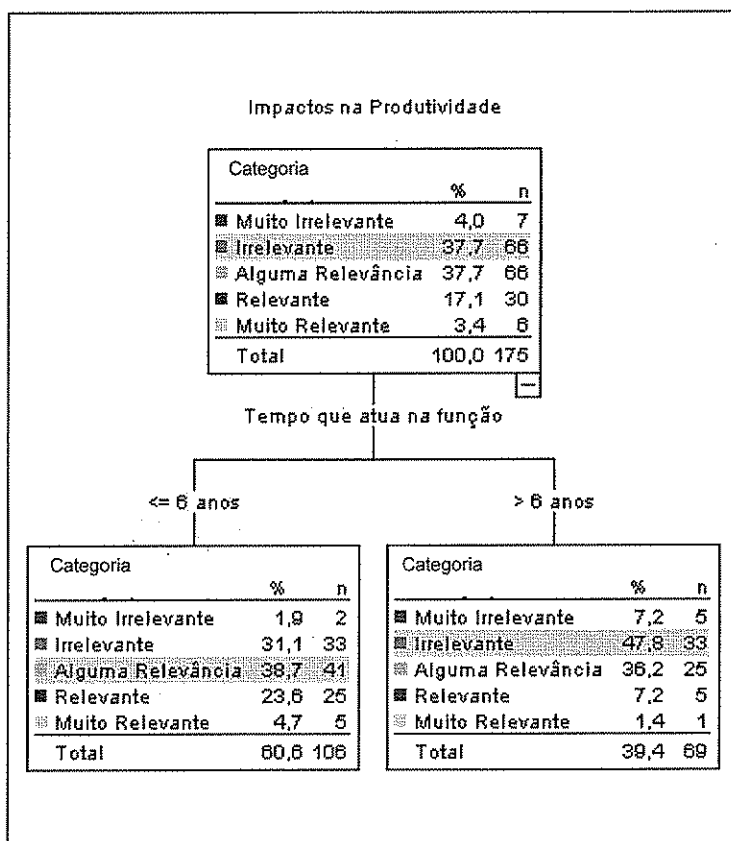


FIGURA 19 – Impactos na produtividade da amostra, por tempo na função

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) 14 indivíduos não responderam, o que corresponde a 7,4% da amostra

2) Valor P = 0,001

A Figura 19 representa um aumento nos percentuais de relevância do tempo na função para os impactos na produtividade. Percebe-se que os impactos da tensão na produtividade são irrelevantes (47,8%) para a amostra que atua no CICOP há mais de 6 anos. Os que atuam até 6 anos na função dentro da Corporação apresentaram maior percentual de alguma relevância (38,7%) dos impactos na produtividade para os indivíduos da amostra.

Apresentados os dados relativos ao perfil da amostra do CICOP e o diagnóstico do estresse, considerando os sintomas identificados, as fontes de tensão no trabalho, as fontes de tensão do indivíduo, os mecanismos de regulação e os impactos na produtividade, tendo como referência o modelo teórico adotado para este estudo (MTEG), Zille (2005, p. 191), seguem-se as conclusões que puderam ser inferidas a partir do estudo, as recomendações para a Corporação, as sugestões para pesquisas futuras sobre o tema e as limitações deste trabalho.

## 6. CONCLUSÕES

O estudo sobre estresse no Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) procurou responder à seguinte questão de pesquisa: *Como pode ser explicada a natureza do trabalho de supervisão, teleatendimento e despacho do serviço 190 da PMMG e suas implicações para o desencadeamento de possíveis quadros de estresse no trabalho desses profissionais?* Como objetivo geral, diagnosticaram-se as possíveis manifestações de estresse no trabalho de supervisores, teleatendentes e radioperadores do serviço 190 da PMMG, identificando as principais fontes de tensão, os sintomas decorrentes e os impactos na produtividade. Para tal, foi realizado um estudo de caso, de caráter descritivo e explicativo, e pesquisa de campo em uma amostra de 189 indivíduos que atuam no serviço de atendimento de urgência 190 na Região Metropolitana de Belo Horizonte (CICOp).

O modelo teórico de suporte utilizado foi o MTEG (ZILLE, 2005, p. 191) e os dados foram coletados por meio de questionário aderente a este modelo, que permitiu diagnosticar o nível de estresse percebido pela amostra pesquisada no CICOp. A investigação permitiu ainda a identificação dos principais sintomas de estresse, o mapeamento das fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo, os mecanismos de regulação e os principais indicadores de possíveis impactos na produtividade em relação aos indivíduos que trabalham no serviço de atendimento 190 da PMMG.

Em relação ao objetivo específico *Realizar diagnóstico de percepção de estresse em supervisores, teleatendentes e radioperadores do serviço 190 da PMMG, categorizando-o por nível de intensidade*, constatou-se que 76,2% dos indivíduos que trabalham no CICOp, ou 144, apresentaram quadro de estresse ocupacional. Desses, 40,7%, ou 77, foram diagnosticados com estresse leve a moderado; 26,5%, ou 50, com estresse intenso; e 9,0%, ou 17, com manifestações de estresse no nível muito intenso. A ausência de estresse foi verificada em apenas 23,8% da amostra, ou 45 indivíduos. Este resultado, se comparado com pesquisa sobre estresse no trabalho (ZILLE, 2005, p. 196) utilizando o mesmo modelo teórico o MTEG, permite inferir que a atividade policial – ou, mais especificamente, o atendimento no CICOp – apresenta níveis mais elevados de estresse, ou seja, 76,2% contra 63%.

Quanto ao objetivo específico *Identificar os principais sintomas evidenciados no diagnóstico de estresse*, foi constatado que os sintomas mais significativos ao se considerar a amostra global, por ordem de intensidade, foram: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros,

nervosismo, ansiedade e irritabilidade, e angústia. Ao se analisar sintomas de estresse, estando presentes os seguintes sintomas mais relevantes em termos de intensidade: ansiedade, fadiga, nervosismo, angústia, irritabilidade, dor nos músculos dos ombros e pescoço, depressão, ímpetos de raiva e, alterações no apetite e humor

Ressalta-se que, de acordo com a clínica médica apresentada por Dejours (1994), algumas das vias de descarga da tensão privilegiada pela amostra foi a motora, caracterizada pela utilização da musculatura, causadora das dores musculares no pescoço e ombros, além de crises de raiva motora, dores de cabeça e fadiga.

Além dos sintomas apresentados nos resultados da pesquisa, foram também identificados problemas relacionados a determinadas doenças. Os adoecimentos no CICOp afetam maior número de radioperadores do que de teleatendentes. Os dados revelam que os radioperadores apresentam doenças como úlcera e gastrite, seguidas de hipertensão e rinite alérgica. Apesar de não ter sido grande o número de adoecimentos constatados na função de teleatendente, foi relatada a incidência de casos hipertensão. Direta ou indiretamente, estas manifestações podem estar relacionadas ao estresse, como no caso dos 10 sintomas elencados por Couto (1987). Esses sintomas também são relacionados ao estresse por autores como o Lipp (2003) e Limongi França e Rodrigues (2005). Estes últimos autores denominam os sintomas encontrados nesse estudo de consequências fisiológicas do estresse.

Referindo-se aos estudos apresentados por Hans Selye, a ocorrência de doenças relacionadas ao estresse está associada ao desenvolvimento de um processo adaptativo inadequado ou negativo. Portanto, o estresse encontrado nesta investigação é caracterizado como negativo e chamado de distresse (SELYE, 1956).

No que se refere ao terceiro objetivo específico *Identificar as principais fontes de tensão no trabalho para as funções em estudo*, foi diagnosticado que os níveis mais importantes (tensão intensa e muito intensa) estão presentes em 39,7%, ou 75 indivíduos, da amostra. Verifica-se também que a maior concentração desses níveis de tensão se dá nas funções de radioperador e teleatendente, com 41,1%, ou 64, contra 11,1% ou 1, que ocupa a função de supervisão.

As fontes de tensão no trabalho mais importantes e que contribuíram para a incidência dos níveis de estresse diagnosticados na amostra, em especial para a função de teleatendentes, foram: realização de trabalho complexo, exigência elevada em relação à capacidade dos funcionários, inibição da liberdade e convivência com ocorrências de alto impacto emocional.

Esses dados podem ser considerados relevantes para o diagnóstico de estresse ao verificar-se que o primeiro contato do cidadão com o serviço 190 se dá pelo atendimento telefônico sob responsabilidade do teleatendente, indivíduo exposto aos impactos emocionais causados pelas diversas ocorrências atendidas. Em seguida, o radioperador é responsável pelo encaminhamento de viatura ao local da ocorrência, sendo esta realizada por meio de rádio. Para isso, esse profissional tem contato com a tela do computador, o telefone e o rádio, tudo isto ao mesmo tempo, o que reforça a fonte de tensão identificada pela utilização de várias tecnologias que sobrecarregam o trabalho.

Ainda em relação às fontes de tensão, tendo em vista o modelo teórico que serviu de base para o estudo, foi possível identificar as fontes de tensão específicas relacionadas ao indivíduo. O indicador que mais contribuiu para elevar o nível de tensão desses profissionais foi *levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal*. Este indicador se revelou com uma incidência muito importante em todas as três funções pesquisadas. Aspectos como *pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal e ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre* também contribuíram, de forma geral, foram identificados como estressores importantes em relação à amostra global.

Quando questionados sobre os itens mais difíceis para reduzir os níveis de tensão no trabalho do CICOp, os indivíduos pesquisados indicaram alguns fatores importantes, como falta de diálogo entre o comando e funcionários e falta de efetivo suficiente para as demandas de trabalho, em especial para a função de teleatendente. Foi ressaltado também a questão das escalas de trabalho, com destaque para a dificuldade de obter folgas nos finais de semana, sobretudo para o turno noturno.

A importância do revezamento para os casos do turno noturno de trabalho foi abordada por Fischer *et al.* (2009) para amenizar os efeitos nocivos desse tipo de trabalho, como a irritabilidade e as dores de cabeça, citados nos sintomas elencados pelos teleatendentes. No CICOp, somente esta função possui turnos fixos de trabalho. O turno noturno fixo poderia caracterizar uma das causas dos maiores índices de estresse para esta função.

Os dados obtidos coadunam com a associação realizada por Dejours (2009) de que a sobrecarga de trabalho como consequência da atual organização do trabalho é responsável pelo aumento das patologias a ele relacionadas. Sandes (2009), ao citar o caso dos

profissionais de segurança pública, confirma que a sobrecarga de trabalho vem potencializando os efeitos negativos do estresse no policial militar.

Couto (1987) relaciona a citada sobrecarga no trabalho – ou seja, as exigências psíquicas do meio – com a estrutura psíquica do indivíduo. Quando esta última torna-se incapaz de suportar exigências em excesso, ocorre o estresse de sobrecarga. Pode-se dizer que esta é a forma de estresse predominante no CICOp.

Em relação ao quarto objetivo específico *Apontar os principais impactos na produtividade, decorrentes dos quadros de estresse*, considerando a amostra global, em termos médios, os indicadores mais expressivos que podem impactar a produtividades de supervisores, radioperadores e teleatendentes são a *desmotivação importante com o trabalho* e o consequente *desejo de trocar de função com frequência*. Se a análise se der por função, verifica-se que os teleatendentes, também em termos médios, apresentam os indicadores mais significativos nesta direção, que são os mesmos citados para as funções de forma geral, seguido de: *possibilidade de perder o controle dos eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros)*; *dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados* e *excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele*. Finalmente, observa-se que os supervisores, em termos médios, apresentam os menores níveis de impacto na produtividade.

Aprofundando a análise, têm-se que a categoria dos teleatendentes apresenta 36,4%, ou 32 indivíduos, em que os indicadores de impacto na produtividade se encontram nos níveis relevante e muito relevante. Seguem-se a esta função os radioperadores, com 8,7%, ou 8 indivíduos, e os supervisores, que não apresentam nenhum indicador nos níveis de relevante e muito relevante.

Ao analisar o *impacto na produtividade* por gênero, os dados permitem as considerações a seguir. Ao estabelecer os níveis mais importantes como possíveis geradores de impacto na produtividade (relevante e muito relevante), o gênero feminino apresenta um impacto de 36%, ou 31 indivíduos, ao passo que no gênero masculino estes números são da ordem de 8,8%, ou 9 indivíduos.

Zille e Braga (2008) afirmam que há uma preponderância do estresse no gênero feminino em relação ao masculino, o que confirma os dados anteriormente citados, bem como o maior impacto na produtividade, de acordo com esta pesquisa. Da mesma forma que quanto ao estresse, as explicações podem estar relacionadas à dupla ou tripla jornada de trabalho, bem

como a questões orgânicas, mais especificamente de ordem hormonal. A soma dos fatores orgânicos e fisiológicos próprios do sexo feminino pode explicar o maior nível de estresse identificado para este gênero, segundo os autores.

Quanto ao objetivo específico *Realizar análise comparativa em relação aos níveis de estresse, considerando as variáveis demográficas e ocupacionais*, foram encontrados dados importantes para este estudo. Com relação ao gênero, foi diagnosticada maior percepção de presença de estresse no sexo feminino, sendo o somatório dos níveis intenso e muito intenso de 47,7% da amostra. Contudo, a amostra para o sexo feminino, de acordo com os dados demográficos, representa 85,2% da função de teleatendentes; 11,1% de supervisores e 10,9% de radioperadores.

Com relação à idade da amostra, 28,4% dos indivíduos que têm mais de 30 anos apresentaram ausência de estresse. Em contrapartida, 49,1% dos indivíduos que têm até 30 anos revelaram estresse intenso e muito intenso. Nessa mesma faixa etária, 38,2% indicaram estresse leve a moderado. Ressalta-se que, de acordo com os dados demográficos apresentados, a faixa etária até 30 anos representou 55,7% da amostra de teleatendentes e 6,6% da amostra de radioperadores, não havendo supervisores nesta faixa etária.

O modelo teórico utilizado para este estudo permitiu avaliar os mecanismos de regulação utilizados pelos indivíduos que atuam no CICOp. De acordo com os dados obtidos, para atenuar os níveis de tensão excessiva são considerados, em termos globais, indicadores como a *experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho e cooperação entre os pares*. Se a análise for realizada por categoria funcional, identificam-se os supervisores com maior incidência na utilização dos mecanismos de regulação, destacando-se também a *experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho*, seguido de *tempo para relaxar/descansar*. A categoria de teleatendentes, em termos médios, é a que menos utiliza os mecanismos de regulação para neutralizar as situações de tensão excessiva na ambiência do trabalho. Em relação a outros mecanismos relatados pelos indivíduos pesquisados para lidar com a tensão decorrente do trabalho, a mais utilizada é a atitude de uma boa convivência no trabalho, com destaque para a função de teleatendente, que revela utilizar mais desta estratégia do que de outras. Outras estratégias mencionadas são: realização de caminhadas, apontada por 27% da amostra global, manter a calma, não levar trabalho para casa, tratar o problema com indiferença e buscar trabalhos na área musical.

Em termos gerais do estudo, comparando-se os dados por função, foi identificado que a maior presença de níveis de estresse intenso e muito intenso aparece nos teleatendentes, sendo que os dois níveis juntos atingiram 46,6%, ou 41, dos ocupantes dessa função. Estes profissionais são caracterizados por serem funcionários civis de empresa contratada para terceirizar a primeira fase do serviço de atendimento 190, ou seja, por indivíduos que recebem o primeiro impacto da solicitação do cidadão e da ocorrência policial.

Traçados os resultados obtidos e em atendimento à finalidade última da pesquisa, que é de propor melhorias para o funcionamento do CICOp, este estudo permite sugestões de estudos que avaliem a necessidade de aprimorar o treinamento dado aos funcionários civis que atuam no teleatendimento. Há indicação também de estudo para avaliar a possibilidade de aumentar o efetivo que atua no serviço de atendimento 190, para adequação tanto da carga de trabalho quanto de questões relativas às folgas. Neste caso, deve ser verificada a necessidade de adequação quanto ao processo seletivo para os funcionários civis, com exame psicológico que evite a entrada de indivíduos com traços de personalidade incompatíveis ao trabalho de atendimento do serviço 190. Outro ponto identificado revela uma demanda específica quanto ao diálogo entre Comando e funcionários. Sugere-se para esta situação a criação de um canal favorável para comunicação entre os funcionários e os responsáveis pelas decisões estratégicas do CICOp.

Esses encaminhamentos buscam auxiliar no trabalho do CICOp, pois, como aponta Passoni (2009), para prevenir o estresse nas organizações são necessárias algumas mudanças. Sugere-se ao CICOp que promova intervenções de nível secundário, que segundo a autora citada, é o mais efetivo e mais utilizado nas organizações. Por serem técnicas mais atuantes, o treinamento das habilidades cognitivo-comportamental, a meditação e o relaxamento auxiliam nas mudanças de comportamento e na prevenção e enfrentamento ao estresse ocupacional.

Revelados os resultados obtidos pela pesquisa, é possível apresentar as limitações para sua realização, como no caso da impossibilidade de comparar os níveis de estresse apresentados por gênero. Apresentados os dados, identificou-se que o sexo feminino teve maior incidência entre teleatendentes, caracterizando também a maior parte da amostra de funcionários civis no CICOp. Em contrapartida, para o sexo masculino ocorreu em maior parte entre militares, ou seja, em radioperadores e supervisores, o que dificulta essa comparação.

Assim, este estudo oferece como principal contribuição a abordagem do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) da PMMG no que tange aos aspectos da manifestação

de estresse ocupacional perante as novas formas de organização do trabalho. O estudo aqui apresentado contribui para a demarcação de peculiaridades existentes no serviço 190, revelando aspectos críticos do desenvolvimento deste trabalho. Esta investigação pode estimular o interesse pelas questões que envolvem o estresse ocupacional. Como desdobramento, espera suscitar discussões e reflexões sobre o trabalho executado no serviço de urgência, além de estudos futuros para avaliar alternativas de prevenção e enfrentamento ao estresse nas atividades policiais e no atendimento telefônico, sobretudo no teleatendimento do CICOp.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1979.
- BRAGA, R. e SANTANA, M. A.. *CULT - Revista Brasileira de Cultura*. São Paulo: Editora Bregantini, n. 139, p. 57-59, set/2009.
- BOWDITCH, J. L e BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2002.
- CASTRO, M. C. D. de *et al.*. Estresse em profissionais da segurança pública do Estado de Santa Catarina: matriz conceitual e validação de instrumentos. In: *Anais do 9º Congresso de Stress da ISMA-BR e 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre: Junho/2009.
- CICOP EM REVISTA. *Edição Comemorativa dos Três anos do CICOp*. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais. Editora VBR Artes Gráficas, vol. 1, p. 2-19, 2003.
- COOPER, C. L. *et al.* *Occupational stress indicator: test sources of pressure in job*. England: Windsor, 1988.
- COOPER, C. L; COOPER, R. D. e EAKER, L. H. *Living with stress*. London: Penguin Books, 1988.
- COTTA, F. A. *Breve história da Polícia Militar de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Crisálida, 2006.
- COUTO, H. de A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- DEJOURS, C. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? *CULT - Revista Brasileira de Cultura*. São Paulo: Editora Bregantini, n. 139, p. 49-53, set/2009.
- \_\_\_\_\_. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- DOLAN, S. *Estresse, auto-estima, saúde e trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- FISCHER, F. M. *et al.*. Trabalho em turnos e noturno: repercussões sobre a saúde e medidas de intervenção. In: *Anais do 9º Congresso de Stress da ISMA-BR e 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre: Junho/2009.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

KASS, G.. An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. *Applied Statistics* 29, p. 119-127, 1980.

KOMPIER, M. e LEVI, L. *O stress no trabalho: causas, efeitos e prevenção*. Fundação Européia para Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dublin-Irlanda: 1995.

LIMONGI FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 2005.

LIPP, M. E. N. Stress emocional: esboço da teoria de “temas da vida”. In: LIPP, M. E. N. (org.) *O stress no Brasil: pesquisas avançadas*. Campinas, SP: Papirus, 2004.

\_\_\_\_\_. *Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

MASLACH, C. Entendendo o *burnout*. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (org.) *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

MARCO FILHO, L. De. *História Militar da PMMG*. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação - PMMG, 2005.

MARTINS, G. de A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2007.

MESQUITA, A.. Contextos e questões acerca do adoecimento psíquico numa instituição militar. *Revista de Psicologia – Saúde Mental e Segurança Pública. Polícia Militar de Minas Gerais*, n. 5, p. 9-17, jan-dez./2008.

MOTTER, A. A. e GONTIJO, L. A.. A influência das comunicações na carga de trabalho do controlador de tráfego aéreo. In: *Anais do 9º Congresso de Stress da ISMA-BR e 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre: Junho/2009a.

\_\_\_\_\_. No mundo do trabalho: um recorte sobre ações simultâneas no controle de tráfego aéreo. In: *Anais do 9º Congresso de Stress da ISMA-BR e 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre: Junho/2009b.

PASSONI, F. O.. Intervenções para prevenção e controle do estresse ocupacional: a prática nas organizações brasileiras. In: *Anais do 9º Congresso de Stress da ISMA-BR e 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre: Junho/2009.

RECONSTRUINDO A HISTÓRIA DO CENTRO DE OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES - COPOM. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais, vol. 1, p. 2-15, set. 2007.

RIO, R. P. do. *O fascínio do stress*. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

SAMULSKI, D. M.; CHAGAS, M. H. e NITSCH, J. R. *Stress: teorias básicas*. Belo Horizonte: Costa e Cupertino, 1996.

SANDES, R. C. dos S. Stress na atividade policial: qualidade de vida e saúde integral como mecanismos de enfrentamento. In: *Anais do 9º Congresso de Stress da ISMA-BR e 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre: Junho/2009.

SELYE, H. *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: IBRASA, 1959.

TETRICK, L. E. Saudável para quem? Uma visão da organização e a perspectiva do funcionário. In: *Anais do 9º Congresso de Stress da ISMA-BR e 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre: Junho/2009.

TRIOLA, M. F.. *Introdução à estatística*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.

VERGARA, S. C.. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudos em organizações brasileiras de diversos setores*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2005. (Tese de Doutorado)

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D. A função gerencial em foco: estudo em instituição financeira nacional de grande porte com aplicação do modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes. In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONORIO, L. C. (coord.). *Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

## ANEXO A – RESOLUÇÃO N.º 3580 DE 19 DE MARÇO DE 2001

**RESOLUÇÃO N.º 3580 DE 19 DE MARÇO DE 2001**

Dispõe sobre a criação provisória do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp), unidade integrante da estrutura organizacional do EMPM.

O Coronel PM Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de Minas, no uso da atribuição que lhe é conferida pelo artigo 6º, incisos VI e XI do Decreto n.º 1844, de 15 de Abril de 1977 (R – 100),

**RESOLVE:**

**Art. 1º-** Criar, provisoriamente, na estrutura organizacional da Corporação, o Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp).

**Parágrafo Único** – A unidade será constituída por recursos humanos e logísticos oriundos do Centro Geral de Comunicações Operacionais da Polícia Militar (CEGECOp), do Centro de Operações Policiais Militares/8º CRPM (COPOM) e do Centro de Comunicações Regional do 7º CRPM (CCR/7º CRPM).

**Art. 2º-** O Centro Geral de Comunicações Operacionais da Polícia Militar (CEGECOp), criado pela Resolução n.º 1655, de 09 de Janeiro de 1987; o Centro de Operações Policiais Militares/8º CRPM (COPOM), criado pela Resolução n.º 387, de 19 de Maio de 1976; e o Centro de Comunicações Regional/7º CRPM (CCR/7º CRPM), previsto na Resolução n.º 3563/00, que aprovou o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD), passam a compor o Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp).

~~**Art. 3º-** O CICOp constitui-se em um órgão de coordenação e controle, unidade autônoma, vinculada à Chefia do Estado Maior e sua ação coordenadora é exercida em nome do Comandante Geral.~~

**Art. 3º** - O CICOp, unidade de execução operacional (autônoma), vinculada operacionalmente às 7ª e 8ª RPM e, administrativamente à 8ª RPM, exercerá a coordenação e o controle das atividades inerentes ao exercício da polícia ostensiva de prevenção criminal na região metropolitana de Belo Horizonte.

§ 1º - O emprego ordinário do CICOp nas atividades operacionais relacionadas ao desempenho de suas atribuições, será definido pelos Comandantes das 7ª e 8ª RPM, mediante a elaboração de regimento próprio.

§ 2º - O CICOp realizará, concomitantemente, o acompanhamento e apoio técnico/tático das atividades operacionais desenvolvidas nas demais RPM, exercendo,

portanto, as funções atribuídas ao extinto CeGeCOP, quando então vincular-se-á operacionalmente ao Chefe do Estado-Maior.

§ 3º - As RPM, exceto da região central, exercerão a coordenação e o controle dos escalões subordinados através dos Centros Regionais de Comunicação (CRC), conforme previsto no Art. 16 da Resolução nº 3283, de 10Mai96 – (R-CRPM) **(Alteração dada pela Resolução nº 3607, de 08 de agosto de 2001)**

**Art. 4º-** O CICOP possui a seguinte estrutura organizacional:

I - Chefia;

II – Subchefia, como encargo do Oficial Superior Coordenador de Operações mais antigo;

III - Seção de Suporte Técnico:

a) Chefe de Seção;

b) Adjunto;

c) Secretário;

d) Auxiliar;

IV - Coordenadoria de Operações:

a) Coordenador de Operações;

b) Oficial Analista de Inteligência das Operações;

c) Supervisor da Central de Tele-atendimento das Emergências Policiais;

d) Supervisor da Central de Operadores das Patrulhas;

e) Operador das Patrulhas;

f) Teleatendente das Emergências Policiais;

g) Auxiliar de Coordenação.

**Art. 5º-** São atribuições do Centro Integrado de Comunicações Operacionais:

I - Coordenar em todo o Estado, as comunicações referentes às operações em curso, quando essas envolverem Comandos Regionais distintos;

II - Coordenar e controlar diretamente, na capital do Estado e Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), as comunicações operacionais decorrentes do exercício das atividades de polícia ostensiva;

III - Acionar os meios disponíveis para o atendimento de situações de emergências ou extraordinárias;

IV - Coordenar e manter pleno controle das operações extraordinárias e/ou especiais, resultantes de planejamentos ou ordens emitidas pelos Comandantes do 7º e 8º CRPM,

respeitando as prerrogativas dos Comandantes das Unidades de Execução Operacional (UEOp) subordinadas;

V - Prover as necessidades de informações do Comandante Geral e Chefe do Estado Maior, dinamizando o seu fluxo, segundo os critérios de gravidade, oportunidade e concisão;

VI - Atender ao público interno e externo em matéria de sua atribuição;

VII - Estabelecer contato com os organismos policiais co-irmãos e com os órgãos de Defesa Social, visando a solução de questões operacionais.

**Art. 6º-** Na ausência do Chefe, responderá pela chefia do CICOp o Oficial Coordenador de Operações.

**Art. 7º-** O Chefe do Centro Integrado de Comunicações Operacionais, no prazo de 30 dias, estabelecerá em Regimento Interno, o seu funcionamento e as atribuições afetas aos cargos que o integram.

**Art. 8º-** Os cargos previstos para o CICOp serão detalhados no Quadro de Organização e Distribuição (QOD) através de Resolução específica, sendo que sua Chefia constitui-se cargo privativo do posto de Tenente Coronel PM.

**Art. 9º-** O Centro Integrado de Comunicações Operacionais será apoiado administrativamente pela Ajudância Geral.

**Art. 10 -** Fica extinta a Central Telefônica de Atendimento das Urgências do Cidadão (CETAUC) / Centro de Operações Policiais Militares (COPOM), previsto no Detalhamento Interno (DETIN) do 33/7º CRPM – Betim.

**Art. 11-** Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação e revoga as disposições em contrário.

QCG, em Belo Horizonte, 19 de março de 2001.

**ÁLVARO ANTÔNIO NICOLAU, CORONEL PM  
COMANDANTE-GERAL**

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

A mestranda Fabiana Santos Rezende, do curso de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, está desenvolvendo pesquisa sobre Estresse no Trabalho no Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) da PMMG.

O(A) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar deste estudo, que consiste em responder a um questionário sobre o funcionamento do CICOp. O questionário é composto de perguntas predominantemente fechadas sobre a estrutura e os processos de trabalho realizados no CICOp. Este questionário possui em torno de 90 perguntas e o tempo estimado para sua realização é em média de 30 minutos. A aplicação do questionário é feita coletivamente e em local reservado. O(A) senhor(a) será estimulado(a) a responder a todas as questões que lhe forem feitas, mas terá liberdade para deixar de responder aquelas que não desejar. As informações prestadas são sigilosas e serão tratadas em conjunto com as de outros respondentes. A divulgação dos resultados da pesquisa conterà apenas resultados agregados, o que não permitirá a identificação do respondente.

A sua participação é voluntária. O(A) senhor(a) não será penalizado(a) caso se recuse a participar. Os participantes não receberão qualquer benefício material pela sua participação. O benefício direto desta pesquisa é a sistematização e disponibilização para a Universidade e a Corporação de dados e informações relevantes sobre o tema pesquisado.

Desde já, agradecemos a sua participação e colocamo-nos à disposição para tirar qualquer dúvida ou para maiores esclarecimentos.

Eu: \_\_\_\_\_

Cargo/Posto/Graduação: \_\_\_\_\_ Nº: \_\_\_\_\_

Concordo em participar da pesquisa sobre Estresse no Trabalho no Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) da PMMG.

Belo Horizonte, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2009.

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa (Supervisores)

# **PESQUISA**

## **ESTRESSE NO TRABALHO: ESTUDO NO CENTRO INTEGRADO DE COMUNICAÇÕES OPERACIONAIS – CICO<sub>p</sub> (ATENDIMENTO DE URGÊNCIA 190) DA PMMG NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

*SUPERVISORES*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM  
ADMINISTRAÇÃO*

**2009**

## INFORMAÇÕES GERAIS

Este questionário tem por objetivo obter dados para estudar o estresse ocupacional na área de atendimento do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp). Você não deverá identificar-se, uma vez que o estudo levará em conta informações globais sobre a amostra pesquisada. A sua colaboração é muito importante para que se possa entender melhor o estresse no trabalho, contribuindo assim com estudos científicos que possam servir de referencial para aplicação nas organizações.

Fique atento ao que está sendo solicitado em cada questão e dê a sua resposta. Se assinalar uma resposta e desejar alterá-la, basta circular a resposta errada e marcar novamente a resposta correta.

Para as suas respostas, considere o que vem ocorrendo com você nos últimos três meses, exceto no caso de orientação específica em alguma questão. Marque as respostas com a maior precisão possível.

Agradecemos a sua valiosa contribuição para a realização desta pesquisa, que conta com a autorização da *Polícia Militar de Minas Gerais*.

**Fabiana Santos Rezende** – Mestranda do CEPEAD  
**Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira**  
CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

**PARTE A**

Marque com "X" de acordo com cada situação específica e nas demais questões complete conforme solicitado:

1. **Sexo:** 1.1 ( ) Masculino ; 1.2 ( ) Feminino.  
 2. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos.  
 3. **Estado civil:** 3.1 ( ) Casado/Vive Cônjuge; 3.2 ( ) Solteiro; 3.3 ( ) Viúvo; 3.4 ( ) Outros.  
 4. **Data de resposta do questionário:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 5. **Qual o tipo de vínculo com a Corporação?** 5.1 ( ) Militar; 5.2. ( ) Civil.

6. **Se militar, em que nível hierárquico na estrutura da Corporação você se situa?**

- 6.1 ( ) Major.  
 6.2 ( ) Capitão.  
 6.3 ( ) Tenente.  
 6.4. ( ) Subtenente.  
 6.5 ( ) Sargento.  
 6.6 ( ) Cabo.  
 6.7 ( ) Soldado.

7. **Há quanto tempo você atua nesta função na Corporação?**

- 7.1 ( ) Menos de 1 ano.  
 7.2 ( ) De 1 a 3 anos.  
 7.3 ( ) De 4 a 6 anos.  
 7.4 ( ) Mais de 6 anos.

8. **Qual a duração da sua jornada de trabalho?**

- 8.1 ( ) 6 horas diárias; 8.2 ( ) mais de 6 horas diárias.

9. **Nesta questão, marque seu nível educacional mais elevado (marcar somente um nível):**

- 9.1 ( ) Ensino fundamental completo.  
 9.2 ( ) Ensino médio incompleto.  
 9.3 ( ) Ensino médio completo.  
 9.4 ( ) Graduação incompleta – Nome do curso: \_\_\_\_\_

9.5 ( ) Graduação completa – Nome do curso: \_\_\_\_\_

9.6 ( ) Pós-graduação incompleta – Nome do curso: \_\_\_\_\_

9.7 ( ) Pós-graduação completa – Nome do curso: \_\_\_\_\_

**10. Você fuma?** 10.1 ( ) Sim; 10.2 ( ) Não.

**11. Se sim, com que frequência tem fumado?**

11.1 ( ) Mais que de costume.

11.2 ( ) O mesmo que de costume.

11.3 ( ) Menos que de costume.

**12. Você faz uso de bebida alcoólica?** 12.1 ( ) Sim; 12.2 ( ) Não.

**13. Se sim, quantas unidades você toma por semana, em média?**

(1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados)

13.1 ( ) 1 a 5 unidades.

13.2 ( ) 6 a 15 unidades.

13.3 ( ) 16 a 35 unidades.

13.4 ( ) Mais de 35 unidades.

**14. Nos últimos três meses, com que frequência você tem bebido? (Só responder esta questão se você marcou "sim" na questão 12)**

14.1 ( ) Mais que de costume.

14.2 ( ) O mesmo que de costume.

14.3 ( ) Menos que de costume.

**15. Você tem algum problema relacionado à sua saúde?** (hipertensão, doenças cardíacas, diabetes, úlcera, gastrite, colite, outros).

15.1 ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ Desde quando? (mês/ano) \_\_\_\_/\_\_\_\_

15.2 ( ) Não.

**16. Você já foi acometido por infarto cardíaco?** (Se sim, informar da forma mais precisa possível a sua ocorrência)

16.1 ( ) Sim.

16.2 Com que idade? \_\_\_\_\_ anos;

16.3 Há quanto tempo? \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses.

16.4 ( ) Não.

**17. Você tem algum hobby?**

17.1 ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_

17.2 ( ) Não.

## PARTE B

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um "X" no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro à direita, tendo como referência o que você efetivamente vem sentindo nos últimos três meses.

Como estou me sentindo nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Freqüente	Muito Freqüente
<b>B1</b>					
1. Nervosismo acentuado constante.	1	2	3	4	5
2. Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão em relação ao futuro).	1	2	3	4	5
3. Ímpetos de raiva esporádicos.	1	2	3	4	5
4. Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que afligem – problemas de qualquer natureza).	1	2	3	4	5
5. Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um "bagaço", sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência).	1	2	3	4	5
6. Irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes).	1	2	3	4	5
7. Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia).	1	2	3	4	5
8. Dor de cabeça por tensão.	1	2	3	4	5
9. Insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldades em dormir de novo).	1	2	3	4	5
10. Dor nos músculos do pescoço e ombros.	1	2	3	4	5
11. Dor discreta no peito sob tensão.	1	2	3	4	5
12. Palpitações (sentir o coração <u>bater forte</u> em alguns momentos).	1	2	3	4	5
13. Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.	1	2	3	4	5
14. Nó na garganta (sensação de sufocamento).	1	2	3	4	5
15. Tontura, vertigem.	1	2	3	4	5
16. Falta ou excesso de apetite.	1	2	3	4	5
17. Perda e/ou oscilação do senso de humor.	1	2	3	4	5

Como estou me sentindo nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
18. Uso de cigarros para aliviar a tensão.	1	2	3	4	5
19. Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.	1	2	3	4	5
20. Pânico - sensação de estar fora de si ou do mundo; medo de perder o controle das situações, podendo acarretar <u>alguns dos seguintes sintomas</u> : palpitação, sensação de falta de ar e de sufocamento, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigamento nos dedos, ondas de frio ou calor, boca seca.	1	2	3	4	5
<b>B2</b>					
1. Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal.	1	2	3	4	5
2. Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	1	2	3	4	5
3. Não conseguir desligar-se das coisas do trabalho.	1	2	3	4	5
4. Assumir, no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, além dos limites.	1	2	3	4	5
5. Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno.	1	2	3	4	5
6. Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	1	2	3	4	5
<b>B3</b>					
1. Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	1	2	3	4	5
2. Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	1	2	3	4	5
3. Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	1	2	3	4	5
4. Desejo de trocar de função com frequência.	1	2	3	4	5
5. Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.	1	2	3	4	5
6. Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	1	2	3	4	5
7. Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	1	2	3	4	5
8. Dificuldade de concentração no trabalho.	1	2	3	4	5
9. Diminuição da eficácia no trabalho.	1	2	3	4	5
10. Queda na produtividade.	1	2	3	4	5

**B4. Cite até três atitudes ou estratégias pessoais que você utiliza para reduzir o impacto de situações tensionantes/estressantes no seu ambiente de trabalho. Responda de forma objetiva e utilize tão somente os espaços a seguir para relatá-las.**

1.
2.
3.

**PARTE C**

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um "X" no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos três meses.

<b>Aspectos relacionados ao meu trabalho</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas Vezes</b>	<b>Freqüente</b>	<b>Muito Freqüente</b>
1. Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado/muito cansado.	1	2	3	4	5
2. A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. mensagens eletrônicas, <i>softwares</i> , sistemas integrados e etc.).	1	2	3	4	5
3. O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão em excesso.	1	2	3	4	5
4. Percebo que a filosofia da chefia nesta Corporação é pautada pelo excesso por resultados quantitativos e qualitativos, causando-me tensão excessiva.	1	2	3	4	5
5. É normal que as organizações queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta Corporação esta situação é exagerada.	1	2	3	4	5
6. A Corporação administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que gera em mim tensão excessiva.	1	2	3	4	5
7. Esta Corporação estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste na sua execução, acompanhamento e avaliação.	1	2	3	4	5
8. Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação, o que causa em mim desgaste excessivo.	1	2	3	4	5
9. Conviver com "espalha-brasas" (indivíduo estressado, ansioso) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
10. No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	1	2	3	4	5
11. A convivência com ocorrências de alto impacto emocional, como desastre, acidente grave, morte e outras de mesma natureza, deixa-me tenso no trabalho.	1	2	3	4	5
12. Tenho experimentado nesta Corporação situações de inibição da minha liberdade e coerência no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
13. Tenho experimentado nesta Corporação situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
14. Nesta Corporação existe prática recorrente de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	1	2	3	4	5
15. Há situações de desrespeito humano nesta Corporação.	1	2	3	4	5
16. Eu sinto que a minha relação de trabalho nesta Corporação é instável.	1	2	3	4	5
17. Para atingir os resultados que a Corporação exige, muitas vezes, defronto-me com situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.	1	2	3	4	5
18. Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão	1	2	3	4	5

excessiva.	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
<b>Aspectos relacionados ao meu trabalho</b>					
19. As minhas atividades nesta Corporação geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	1	2	3	4	5

20. Você considera existir no seu ambiente de trabalho outros fatores causadores de tensão excessiva que não tenham sido considerados nas questões anteriores? Caso existam, descreva-os, de forma objetiva exclusivamente nos espaços a seguir e aponte o grau de acordo com a escala anterior.

20-1.	
20-2.	
20-3.	

21. O que você considera como os três itens mais importantes para que o ambiente na Corporação na qual você trabalha seja menos tenso e estressante? (Responda de forma objetiva nos espaços a seguir.)

21-1.
21-2.
21-3.

22. O que você considera como os três itens mais difíceis na realidade atual da Corporação para reduzir o nível de tensão?

22.1.
22.2.
22.3.

#### PARTE D

Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um "X" no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos três meses.

<b>Aspectos relacionados ao meu trabalho</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas Vezes</b>	<b>Frequente</b>	<b>Muito Frequente</b>
1. Conhecer o que é qualidade de vida no trabalho, bem como sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho.	1	2	3	4	5
2. Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros.	1	2	3	4	5
3. Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da Corporação.	1	2	3	4	5
4. Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de supervisão.	1	2	3	4	5
5. Ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e de concentrar informação no nível da supervisão.	1	2	3	4	5
6. Ter que agir de forma autoritária em determinadas ocasiões, mesmo evitando tal postura.	1	2	3	4	5
7. Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.	1	2	3	4	5
8. Sentir que os resultados estão "de bom tamanho", mas não poder manifestar essa percepção para o grupo/Corporação, tendo que solicitar à equipe resultados ainda mais desafiadores.	1	2	3	4	5

## **PARTE E**

**Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um "X" no espaço correspondente de acordo com as alternativas constantes em cada questão, tendo como referência a sua realidade atual do trabalho.**

**1. Como você considera a sua experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do seu nível de tensão excessiva?**

- 1.1 ( ) Muito relevante.
- 1.2 ( ) Relevante
- 1.3 ( ) Alguma relevância
- 1.4 ( ) Pouco relevante.
- 1.5 ( ) Muito irrelevante

**2. Você realiza programa de exercício físico planejado/orientado (pelo menos 30 a 40 minutos de exercícios, corrida, caminhada e etc., três ou mais vezes por semana)?**

- 2.1 ( ) Sempre.
- 2.2 ( ) Na maioria das vezes.
- 2.3 ( ) Algumas vezes.
- 2.4 ( ) Raramente.
- 2.5 ( ) Nunca.

**3. Você encontra tempo para relaxar/descansar?**

- 3.1 ( ) Sempre.  
 3.2 ( ) Na maioria das vezes.  
 3.3 ( ) Algumas vezes.  
 3.4 ( ) Raramente.  
 3.5 ( ) Nunca.

**4. Como você avalia a possibilidade de canal aberto na Corporação para discussão das situações de dificuldades e tensão?**

- 4.1 ( ) É sempre possível.  
 4.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.  
 4.3 ( ) Algumas vezes é possível.  
 4.4 ( ) Raramente é possível.  
 4.5 ( ) Nunca é possível.

**5. Como você avalia a periodicidade de cobranças na Corporação e a sua conseqüente geração de tensão excessiva?**

- 5.1 ( ) Muito adequada – é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.  
 5.2 ( ) Adequada – na maioria das vezes é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.  
 5.3 ( ) Algumas vezes é adequada – nem sempre é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.  
 5.4 ( ) Pouco adequada – não é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva. As cobranças ocorrem em periodicidade curta.  
 5.5 ( ) Muito inadequada – além de não ser possível preparar-se para as cobranças, elas ocorrem em periodicidades muito curta e geram nível de tensão extremamente alta.

**6. Como você avalia a cooperação entre seus pares?**

- 6.1 ( ) É sempre possível.  
 6.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.  
 6.3 ( ) Algumas vezes é possível.  
 6.4 ( ) Raramente é possível.  
 6.5 ( ) Nunca é possível.

**PARTE F**

**Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação aos contextos pesquisados nos últimos três meses.**

Aspectos relacionados a outros contextos da vida	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Freqüente	Muito Freqüente
1. Frequência com que você se sente tensionado	1	2	3	4	5

excessivamente por fatores de <u>natureza familiar</u> , como: conflitos com cônjuge, conflitos na relação com ex-cônjuge, com filhos, familiares em geral, questões relacionadas à herança, pensão alimentícia e outras de mesma natureza.					
<b>Aspectos relacionados a outros contextos da vida</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas Vezes</b>	<b>Frequente</b>	<b>Muito Frequente</b>
2. Frequência com que você se sente <u>tensionado excessivamente</u> por fatores de <u>natureza social</u> , como: viver na cidade grande com todas as suas conseqüências, trânsito, violência, insegurança, coisas que não funcionam como deveriam, relacionamentos sociais e outros nessa esfera.	1	2	3	4	5
3. Frequência com que você se sente <u>tensionado excessivamente</u> por fatores relacionados à <u>sua saúde e/ou de familiares</u> como: estar doente, conviver com doença na família, não possuir meios de atendimento seguro caso necessário, entre outros de mesma natureza.	1	2	3	4	5
4. Frequência com que você se sente pressionado por <u>questões próprias</u> , por exemplo, suas características pessoais, de formação, de rigor excessivo, conflitos consigo mesmo e outras de mesma natureza.	1	2	3	4	5
5. Se houver, aponte no espaço a seguir <u>outras questões importantes</u> que você considera <u>fontes de tensão excessiva</u> às quais está submetido (assinalar na escala à direita, a frequência da ocorrência)	1	2	3	4	5
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5

**Agradeço a sua colaboração.**

**Fabiana Santos Rezende, mestranda do Curso de Administração  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**