



# Práticas modernas na Gestão de Pessoas

**Vol. 2**

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



## **Direção Editorial**

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## **Organizador**

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

## **Capa**

AYA Editora

## **Revisão**

Os Autores

## **Executiva de Negócios**

Ana Lucia Ribeiro Soares

## **Produção Editorial**

AYA Editora

## **Imagens de Capa**

br.freepik.com

## **Área do Conhecimento**

Ciências Sociais Aplicadas

# **Conselho Editorial**

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

*Instituto Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

*Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP*

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

*Centro Universitário FACEX*

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

*Universidade do Estado de Minas Gerais*

Prof.ª Ma. Denise Pereira

*Faculdade Sudoeste – FASU*

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

*Universidade Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença*

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

*Universidade de Santa Cruz do Sul*

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

*Faculdade Santa Helena*

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

*Universidade Federal de Roraima*

Prof.º Me. Jorge Soistak

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

*Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara*

Prof.º Me. José Henrique de Goes

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

*Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

*Faculdade Santana*

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues

*Universidade Norte do Paraná*

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa

*Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP*

Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes

*Universidade Estadual do Centro-Oeste*

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes

*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus  
Pauapebas*

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira

*Instituto Federal do Acre*

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail

*Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

*Universidade Federal do Piauí*

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros

Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda

Santos

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues

*Instituto Federal de Santa Catarina*

Prof.º Dr. Valdoir Pedro Wathier

*Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional,  
FNDE*

© 2022 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas nos capítulos deste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião desta editora.

---

P9699 Práticas modernas na gestão de pessoas [recurso eletrônico]. / Rudy de Barros Ahrens. (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2022. 71 p.  
v.2

Inclui biografia  
Inclui índice  
Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
ISBN: 978-65-5379-075-9  
DOI: 10.47573/aya.5379.2.98

1. Administração de pessoal. 2. Administração pública – Brasil. 3. Administração de empresas. I. Ahrens, Rudy de Barros.. II. Título

CDD: 658.3

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

**International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora EIRELI**

**AYA Editora©**

CNPJ: 36.140.631/0001-53  
Fone: +55 42 3086-3131  
E-mail: contato@ayaeditora.com.br  
Site: <https://ayaeditora.com.br>  
Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil  
84.071-150

# SUMÁRIO

**Apresentação.....7**

**01**

**As relações inter e intrapessoal: a importância em ambiente escolar para a formação cidadã dos estudantes .....8**

Maria Auxiliadora Cirino dos Santos

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.1**

**02**

**Análise da evolução das publicações sobre recursos humanos no setor público .....26**

Diôgo dos Santos Pantoja

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.2**

**03**

**Desafios da gestão de pessoas na administração pública: revisão bibliográfica sobre conceitos modernos da administração privada utilizados na administração pública...34**

Sirlei de Fátima Cordeiro

Rudy de Barros Ahrens

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.3**

**04**

**A Uberização das relações de trabalho: sofrimento e mobilização subjetiva.....45**

Alexandre James Ferreira

Poliana Gonçalves Ferreira

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.4**

# 05

## **A importância do treinamento físico militar para saúde dos policiais militares do Amazonas ....56**

Ailton Luiz dos Santos  
Alysson de Almeida Lima  
Derquian José Ferreira Machado  
Flávio Carvalho Cavalcante

**DOI: [10.47573/aya.5379.2.98.5](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.98.5)**

**Organizador .....67**

**Índice Remissivo .....68**

# Apresentação

Apresentar um livro é sempre uma responsabilidade e muito desafiador, principalmente por nele conter tanto de cada autor, de cada pesquisa, suas aspirações, suas expectativas, seus achados e o mais importante de tudo a disseminação do conhecimento produzido cientificamente.

Nesta coletânea de **“Práticas modernas na gestão de pessoas 2”**, abrange algumas áreas da gestão de pessoas, refletindo a percepção de seus autores.

Portanto, a organização deste livro é resultado dos estudos desenvolvidos por diversos pesquisadores e que tem como finalidade ampliar o conhecimento aplicado à área de gestão de pessoas evidenciando o quão presente ela se encontra em diversos contextos organizacionais e profissionais, em busca da disseminação do conhecimento e do aprimoramento das competências profissionais e acadêmicas.

Este volume traz cinco (5) capítulos com temáticas e discussões relevantes, as quais mostram cada vez mais a necessidade de pesquisas voltadas para área da gestão de pessoas. Os estudos abordam discussões como: as relações inter e intrapessoal e a sua importância num ambiente escolar para a formação cidadã de seus estudantes; evolução das publicações sobre recursos humanos no setor público; desafios da gestão de pessoas na administração pública; Uberização das relações de trabalho, o sofrimento e mobilização subjetiva e por fim, um estudo sobre a importância do treinamento físico militar para saúde dos policiais militares do Amazonas.

Por esta breve apresentação percebe-se o quão diverso, profícuo e interessante são os estudos trazidos para este volume, aproveito o ensejo para parabenizar os autores aos quais se dispuseram a compartilhar todo conhecimento científico produzido.

Espero que de uma maneira ou de outra os leitores que tiverem a possibilidade de ler este volume, tenham a mesma satisfação que senti ao lê-los.

Boa leitura!

*Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens*

# 01



## **As relações inter e intrapessoal: a importância em ambiente escolar para a formação cidadã dos estudantes**



*Maria Auxiliadora Cirino dos Santos*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.1

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo descrever sobre a importância das relações inter e intrapessoal no ambiente escolar e seus impactos na formação cidadã dos estudantes, verificando in lócus como acontecem as relações vividas no espaço escolar entre professor-aluno-gestor, demais funcionários e comunidade escolar. A fundamentação teórica tem como suporte os autores que mais contribuíram com os conceitos desenvolvidos: Cury (2015; 2017), Goleman (2012), Gardner (1995), Moscovici (1998), Antunes (2014) entre outros. Para o desenvolvimento metodológico deste trabalho, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa por meio da observação in lócus. Averiguou-se que a escola como local de formação deixa a desejar quanto à questão de lidar com as relações em seu ambiente de trabalho, que a falta de relações está presente nas ações do dia a dia, que a escola pouco proporciona momento de interação entre todos os atores do processo de ensino e que as relações se dão de forma sutil. A falha nas relações afeta a formação cidadã dos estudantes. Os sujeitos da pesquisa consideram que trabalhar as relações no ambiente de trabalho é uma necessidade emergente. Contudo, dentro do processo ensino aprendizagem, os interesses se distanciam. Alguns contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento da aprendizagem, outras apenas somam as atividades, mas, no geral, ficou claro que, quando há relações saudáveis, o resultado dos trabalhos tende a ser produtivo e contribui tanto para o eu (interior) como para o outro (externo). Portanto, é perceptível a necessidade de trabalhar dentro das unidades de ensino ações que deslanche o processo da gestão da emoção entre e nas pessoas.

**Palavras-chave:** relações inter. intrapessoal. ambiente escolar. formação cidadã. ensino aprendizagem.

## INTRODUÇÃO

No decorrer das décadas o universo educacional passou por várias mudanças, mas, mesmo assim, a formação integral do ser humano continua uma utopia. A escola em sua organização curricular, didática e pedagógica, ainda não encontrou meios que garanta aos profissionais da educação um ambiente acolhedor capaz de contribuir para uma relação sadia e prazerosa entre todos, assim como para o aluno uma educação de qualidade que contribuía para o efetivo desenvolvimento do ser.

A falta de humanização entre as pessoas, começando com uma simples ofensa verbal culminando em grandes tragédias e ou casos isolados, tem despertando a atenção para a falta de gerenciamento da gestão da emoção, as pessoas passaram a se esconder atrás de seus problemas e sozinhas não conseguem gerenciá-los, o que leva a desencadear vários problemas de saúde, entre tantos a depressão que tem acometido boa parte das pessoas, inclusive os profissionais da educação, sobretudo os professores.

Dentre tantas situações vivenciadas na sociedade contemporânea, como os casos frequentes de automutilação, suicídios, bullying, desrespeito com o outro, a falta de compreensão, intolerâncias entre os adolescentes e jovens deixam marcas vivíveis da falta de um gerenciamento pessoal sadio, capaz de lidar consigo mesmo e com o outro.

Nesse contexto, a temática. “Relações Inter e Intrapessoal: A importância em ambiente escolar para a formação cidadã”, é assunto que nos dias atuais tem despertado interesse, es-

pecificamente pelos fatos marcantes vivenciadas nas escolas em que os jovens manifestam os mais diversos desequilíbrios emocionais.

Escrever sobre as relações Inter e intrapessoal no ambiente escolar e seus impactos na formação cidadã dos estudantes ajuda-nos a compreender de que forma a escola trabalha essas relações, levando em consideração a formação integral do indivíduo, uma vez que, a escola, além de repassar conhecimento tem papel fundamental em orientar os alunos dentro dos princípios morais, considerando que, os valores são essenciais para o bom desenvolvimento das relações inter e intrapessoal e o resgate da cidadania.

As pessoas, na sua maioria são ríspidas e intransigentes, deixa sobressair toda falta de empatia com o outro e, se reportando a pessoa do docente em sala de aula, este acaba por prejudicar o andamento dos trabalhos, dificultando a aprendizagem dos discentes, emperrando o desenvolvimento de alguns projetos, afastando a possibilidade de um clima saudável e fraterno dentro da escola.

Importante destacar, que hodiernamente inúmeras famílias vivem no caos da pobreza, uma porcentagem bem elevada dos pais vive desempregada, muitos deles envolvidos com drogas, maltratam a família, e por vezes moram em casas em condição desumanas com apenas um ou dois cômodos para acomodar toda família.

Outra situação marcante é a remuneração para o sustento familiar, muitos deles sobrevivem somente com o auxílio da bolsa família. Todos os problemas culminam na desestruturação social e econômica vivenciada pelas famílias, pois, a falta de: emprego, de assistência médica, de uma alimentação adequada, de saneamento básico, de um lar digno, são fatores que contribuem para que as pessoas vivam em condições indignas.

As Instituições Escolares que trabalham com crianças, adolescentes e jovens, todos em processo de formação, precisam realizar um trabalho que desperte nessa clientela o gosto pela vida, pelo estudo, pelo cuidar de si mesmo e do outro, pois a escola como formadora de opiniões deve assegurar além dos conteúdos programáticos, ações que trabalhe o educando em sua totalidade, a fim de amenizar os conflitos internos e externos que se fazem presente no dia a dia dos estudantes e de seus familiares.

Percebe-se que a falta de estrutura familiar, social econômica e religiosa em que as famílias vivem, afetam diretamente as relações e é um mal que deve ser tratado com emergência, por isso, focar em ações que trabalhem as relações inter e intrapessoal é uma questão necessária.

Cury (2015), em seus escritos muito tem informado sobre a necessidade de as pessoas trabalharem a gestão da emoção e, muito do que se tem observado é que dentro dos ambientes de trabalhos pouco se investe nessa temática.

Na perspectiva de uma educação voltada para o ser humano em sua totalidade, as instituições precisam de novos perfis de profissionais, capazes de ir além do que está posto nos livros didáticos, mas trabalhar os conteúdos de forma contextualizada e, assim, proporcionar à reflexão do status quo e o papel social que cada um exerce dentro do contexto em que está inserido.

A escola não pode apenas replicar conteúdo, mas também deve desenvolver a gestão da emoção, o que se pressupõe despertar a afetividade dos alunos. Por isso, deve trabalhar a dialo-

gicidade, considerando que o educando é uma pessoa em processo de formação, e que além do conhecimento, necessita de direcionamento com base na ética e na moral para que possa viver adequadamente consigo e com o outro.

Para Freire (1987, p.78) “O diálogo deve estar presente em todos os momentos do processo ensino – aprendizagem”, a questão do diálogo deve se fazer presente no dia a dia da sala de aula, onde docentes e discentes possam conversar, e buscar entendimento em busca do que é relevante para o desenvolvimento do aluno, em que ele possa ser sujeito ativo dentro do processo de ensino.

Dentro dessa análise, corrobora-se que, a escola deve abrir espaço para uma nova metodologia de ensino, trazer para a sala de aula temas que instigue o diálogo, a sociabilidade e a compreensão. Neste sentido,

Educar é muito mais do que transmitir o conhecimento; é duvidar do conhecimento, é questionar seu processo de produção. Educar é transmitir o conhecimento estimulando os princípios psicossociais e filosóficos que inspiram a formação de pensadores; é levar os alunos a serem caminhantes nas trajetórias do próprio ser (CURY, 2006, p. 301).

Nesse sentido, a prática docente necessita de novos subsídios, afim de que melhore as metodologias e contribua efetivamente com o desenvolvimento do ensino, formando seres humanos para o exercício pleno da cidadania e o mundo do trabalho.

Contribuir com a formação cidadã, entender como as relações entre as pessoas acontecem no interior das escolas, e de que forma esse elo coopera para o desenvolvimento das metodologias trabalhadas em sala de aula, passa a ser uma questão emergente.

Contudo, a escola deve despertar no educando, não só o interesse pelos conhecimentos, mas o compromisso com o desenvolvimento de uma sociedade mais humanizada.

Pensar e planejar práticas motivacionais para a atual clientela estudantil torna-se um grande e árduo desafio e para obter um bom resultado o planejamento é fundamental, bem como os conteúdos desenvolvidos em sala devem estar alinhados aos interesses e realidade dos alunos, de forma a conduzi-los a fazer reflexão a respeito de suas ações, contribuindo para desenvolvimento das relações inter e intrapessoal.

Para Gardner (1995, p.15) “[...] o propósito da escola deveria ser o de desenvolver as inteligências”, portanto, sendo de suma importância tratar de temas que conduza os alunos a aprender a olhar compreensivelmente para dentro de si, despertar a capacidade para analisar suas atitudes, corrigir seus erros, libertar-se das amarras que o atrapalha a ser uma pessoa melhor, assim como compreender o outro em todas as suas limitações e capacidades.

Docentes, discentes, gestores, coordenadores, funcionários em geral, em suma quando as relações não são boas, toda comunidade escolar sofre as consequências negativas, e quando positivas contribuem para o bem-estar de todos.

Entretanto, compreende-se que as más estruturas nas relações são instauradas pelos problemas externos como: desemprego, violência, desestruturação familiar, abandono dos filhos pelos pais, sendo criados pelos avós ou outras famílias fora do parentesco da criança, entre outros fatores.

Quanto aos professores e demais funcionários o estresse do dia a dia pelo excesso de

trabalho, a má convivência no lar, problemas de saúde, baixo salário, problemas familiares, número demasiado de alunos nas turmas, incompreensão da gestão, exigência no cumprimento das atividades escolares tudo dificulta a convivência tranquila e harmoniosa no ambiente de trabalho. Logo, o trato das relações no ambiente escolar tem influenciado no processo de aprendizagem dos discentes.

## RELAÇÃO INTERPESSOAL

Ao abordar sobre o tema Relações Interpessoais, menciona-se que,

O estudo e a prática das relações interpessoais busca examinar os fatores condicionantes das relações humanas e, face aos mesmos, sugerir procedimentos que amenizem a angústia da singularidade de cada um e dinamizem a solidariedade entre todos que buscam conviver em harmonia (ANTUNES, 2014, p. 10).

Na escola, o educador, além de trabalhar diretamente com o alunado, também convive com outras pessoas, então, cabe à instituição de ensino promover momentos de interação entre os profissionais, bem como instigar o relacionamento sadio com base no diálogo, respeito e companheirismo.

Dentro de um ambiente de trabalho, em destaque a escola, é normal que cada um, individualmente, tente expressar e fazer valer suas opiniões e trazer para si responsabilidades e desafios que seria do grupo.

Agindo dessa forma, contribui para o distanciamento das relações de forma que, todo trabalho fique desconectado, impossibilitando o desenvolvimento das ações causando prejuízo à equipe.

Portanto, não se pode falar em equipe de trabalho sem mencionar a importância de uma relação saudável entre seus membros. Moscovici (1998, p. 32) enfatiza que: “a dimensão interpessoal é a mais visível e marcante no grupo. A relação eu-outro é vital na família, no trabalho, na sociedade”.

Compreende que, se deve partir do princípio de que ninguém é uma ilha e que, cada um necessita de companhia, a relação eu-outro é determinante nas relações. Porém, os conflitos de opiniões existem em todos os grupos, podendo gerar pontos positivos ou negativos nos relacionamentos.

As divergências surgidas não devem ser consideradas como negativas, mas utilizá-las para fortalecer as opiniões e gerar diálogo dando um novo direcionamento ao grupo e, assim, criar um ambiente propício à aceitação, compreensão, troca de experiência e respeito mútuo.

Difícil ou quase impossível, conseguir resultados positivos de um trabalho realizado em um ambiente em que o diálogo não acontece, onde cada integrante aja individualmente sem fazer uma interação com o colega de profissão, com os alunos, os pais, enfim com todos que fazem a instituição de ensino.

Segundo Dalbério (2009, p. 127) “O diálogo aberto e autêntico educa, muda mentalidades e une as pessoas em torno de uma causa comum”. Assim é possível entender que, onde existir diálogo, o elo de comunicação se amplia e os resultados tendem a acontecer positivamente.

te.

Quando se pensa em diálogo, subentende-se conversa entre duas ou mais pessoas, em que possam partilhar ideias, sonhos, emoções diversas, entre outros sentimentos, sendo a escola a maior responsável em cultivar esse processo de relacionamento entre as pessoas, ajudando os alunos a aprender a ouvir o outro e vice-versa. Neste enfoque é possível destacar que,

O ensino brasileiro poderá se beneficiar com a introdução, no currículo escolar, de uma programação de aprendizagem que, além das disciplinas tradicionais, inclua ensinamentos para uma aptidão pessoal fundamental – a alfabetização emocional. (Goleman 2012, p19).

Percebe-se que a alfabetização emocional se torna muito importante para ser trabalhada em sala de aula, pois, ajuda o alunado a conhecer e entender suas emoções.

As escolas devem ir além dos conteúdos postos em seus currículos, mas partir para discussão considerando o lado emocional capaz de instigar os alunos a falarem de seus anseios, angústias, tristezas, alegrias, entre outros sentimentos vivenciados no dia a dia.

A mente humana suporta e processa inúmeras informações, mas também necessita de atenção, pois segundo Cury (2015, p. 8), “A gestão da mente depende diretamente da gestão de comportamentos que desgastam ou poupam energia cerebral”.

Percebe-se que, a atenção e o cuidado com a máquina cérebro devem ser frequentes, pois a mente de toda pessoa deve estar sã para enfrentar a carga de atenção e os desafios surgidos no decorrer da vida. Quando se está bem psicologicamente, suas ações são bem mais saudáveis, por isso, o educador deve ir além do simples ato de ministrar conteúdos, mas trabalhar também a emoção e a afetividade dos discentes.

O aprendizado precisa trazer significados para a vida dos educandos, por isso o cuidado de trabalhar conteúdos que esteja relacionado com o cotidiano deve ser priorizado, de forma que haja motivação no aprender dos alunos.

Entende-se que, para obter um bom resultado nos trabalhos educacionais a interação entre docentes e equipe pedagógica deve acontecer diariamente e de forma prazerosa, onde cada um entenda que o sucesso do grupo depende do compromisso de cada um em particular. Só há interação, quando há diálogo.

Importante destacar que,

Quando o sujeito se envolve com uma proposta, positivamente motivado, esse movimento pode ampliar os canais de percepção e reflexão crítica, oportunizando o estabelecimento de relações e de (re) construção de conhecimentos (SCHWARTZ, 2014, p. 23)

Partido desse pressuposto, afirma-se que, os professores precisam desenvolver metodologias capazes de despertar nos discentes o interesse pelo estudo, pois os educadores necessitam garantir em sua prática, motivação para que os estudantes permaneçam na escola e encontrem no ensino sentido para a vida.

O professor é aquele que está como o detentor do conhecimento e o aluno como aprendiz, mas essa dicotomia deve ser superada pela interação entre ambos, por isso é importante destacar que,

Enquanto o professor está transmitindo as informações, o silêncio é fundamental. Mas a cada cinco ou dez minutos o professor deveria interromper o silêncio e provocar a mente dos alunos. Deveria perguntar, debater, estimular o pensamento e a expressão das opiniões (CURY, 2015 p. 151).

No entanto, o professor que consegue dialogar, instigar e ouvir os alunos repassa o conteúdo de forma prazerosa, faz a diferença na escola, ganha credibilidade e passa a ser respeitado, consegue cativá-los a permanecer na escola e, ainda, faz com que os conteúdos sejam significativos para o cotidiano do aluno.

Para fortalecer o elo de comunicação entre aluno-professor, a relação entre ambos deve ser construída na base do diálogo, da confiança, da amizade e do respeito mútuo, sendo capaz de superar os desafios postos no dia a dia da sala de aula.

Ainda, contribua para que o ambiente escolar deixe de ser visto apenas como transmissor de conteúdo, ditador de regras e opiniões, mas passe a ser aceito como o local capaz de despertar o interesse pelo verdadeiro conhecimento e o amor ao próximo. Assim sendo,

O professor precisa combater com conhecimento e repertório, utilizando estratégias pedagógicas e culturais que permitam fazer de um conflito uma possibilidade para avançar nos conhecimentos sobre a compreensão da vida e do mundo. (CHALITA, 2008, p.208)

Nesse sentido, é possível afirmar que o conhecimento por si só não traz reflexão para a vida do estudante, por isso, o professor quando está em sala de aula, além de repassar informações por meio dos conteúdos trabalhados, deve se apoderar de cada situação apresentada e instigar o nível de entendimento dos alunos, pois, o espaço da sala de aula dar oportunidade para que o professor desperte no público de alunos interesses diversos, entre eles, o despertar para o mundo do trabalho. Sendo as estratégias pedagógicas as fiéis aliadas para o bom desempenho do fazer docente.

A sala de aula não pode se tornar um espaço enfadonho, onde as pessoas sintam obrigação de lá permanecer por algumas horas, mas que seja um ambiente para interação de conhecimentos, discussão das ideias e disseminação da paz, harmonia e sentimentos positivos.

No entanto, o silêncio é necessário até o ponto em que está sendo positivo para estudantes e mestres, mas a partir do momento que este permanece por falta de sintonia entre as partes, não faz mais sentido, pois se torna incoerente dentro da proposta de ensino em que deve haver a interação de conhecimento. Esse fenômeno, só acontece por meio do diálogo.

Por meio de práticas inovadoras, o professor será capaz de administrar os conteúdos de forma prazerosa, dando significados à vida dos estudantes. Quando a aula é bem ministrada o aprendizado acontece de forma espontânea, por isso, faz sentido destacar que,

Quando vivemos a autenticidade exigida pela prática docente de ensinar-aprender, participamos de uma experiência total, diretiva, política, ideológica, gnosiológica, pedagógica, estética e ética, em que a boniteza deve achar-se de mãos dadas com a decência e com a seriedade. (FREIRE, 2014, p. 26)

Nesse sentido, a prática docente exercida com autenticidade, ajuda os alunos a refletirem a relação entre teoria e prática, forja o discente a participação ativa em sala de aula, bem como desperta o senso da criticidade, o gosto pelos estudos e uma visão sócio-política da sociedade vigente.

Ainda sobre as práticas pedagógicas docentes Romanowski (2010, p.55) enfatiza que:

“Os saberes da experiência são os conhecimentos adquiridos durante a prática. São os resultados do fazer”. Assim, por meio da prática docente o professor tem a possibilidade de trabalhar com os alunos e, cabe a ele, a responsabilidade de fazer com que tenham interesse pelos estudos, adquira respeito pelos colegas, goste da escola e aprenda seu significado.

A partir de tal responsabilidade é que a escola e os professores precisam mudar a maneira de ver o trabalho de ensinar, já que, os avanços da atual sociedade exigem educadores polivalentes, capazes de contribuir com a formação plena do cidadão. Para Freire (2014, p.229) “[...] a prática docente exige de nós testemunhos permanentes”. O professor no percurso da árdua missão de ensinar termina sendo referência aos seus alunos.

Portanto, estar e fazer parte de uma sociedade exige do ser humano critérios de boa convivência e de respeito mútuo, por isso, a escola, além de repassar conteúdos deve pensar na formação do ser humano em sua totalidade por meio da reflexão-ação-reflexão, tríade que deve permear as decisões.

## RELAÇÃO INTRAPESSOAL

O ser humano, antes de qualquer relação externa, ele precisa estar em sintonia consigo mesmo, conhecer seu eu para entender quais são seus pontos frágeis e fortes, conseguir voltar-se para seu interior e compreender suas emoções, suas reações positivas e negativas em relação as suas atitudes.

De acordo com Gardner (1995, p.15)

[...] A inteligência intrapessoal, um sétimo tipo de Inteligência, é uma capacidade correlata, voltada para dentro. É a capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida.

Assim sendo, compreende-se que inteligência intrapessoal ajuda a pessoa a fazer uma análise interior, fortalece a capacidade do autoconhecimento, auto compreensão, autoestima e aprende a lidar com seus sentimentos e emoções, sendo capaz de utilizar as atitudes em benefícios de si mesmo.

Desenvolver ações que possa instigar a inteligência intrapessoal fará com que as pessoas aprendam a manter um encontro interno pessoal, entenda seus comportamentos e atitudes desenvolvidos no dia a dia que podem ser benéficas ou não para a sua saúde emocional.

Portanto, é importante destacar,

E, no dia a dia, nenhuma inteligência é mais importante do que a intrapessoal. Se não a temos, faremos escolhas errôneas sobre quem desposar, que emprego arranjar e assim por diante. Precisamos treinar as crianças em inteligências intrapessoais na escola. (GOLEMAN 2012, P. 65).

É possível entender que em qualquer situação, a pessoa deve estar bem consigo mesma, pois estando em sintonia com seu eu, consegue superar medo, angústia, tristeza, vergonha e timidez, tendo condições para tomar decisões coerentes para sua vida.

As sete inteligências mencionadas por Gardner (1995, p 14-15) linguística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal, interpessoal e intrapessoal, todas são importantes porque revelam à capacidade do ser humano de se encontrar no meio em que está vivendo.

Mesmo, tendo consciência de que todas as inteligências são importantes para o desenvolvimento das pessoas, os estudiosos da educação se voltam mais para as duas primeiras, entendendo que, se a pessoa for capaz de expressar-se bem e tiver a capacidade de resolver cálculos por meio de um pensamento lógico também são capazes de se sair bem em qualquer outra situação.

Se a pessoa não tiver a gestão de suas emoções, não consegue desenvolver capacidades para administrar seus sentimentos, a inteligência intrapessoal, contribui para que a pessoa tenha contato direto com seu eu, se auto conheça, administre suas ideias, compreenda as atitudes emocionais das pessoas em seu entorno, entendendo que cada ser humano é único e que precisa ser respeitado dentro de sua especificidade.

Hay (2010, p. 8), afirma que: “[...] O amor é respeitoso, generoso e repleto de compaixão...”, pois, constantemente enfrentamos situações desagradáveis que nos causam estresse, podendo até a nos tirar a paz, por isso, precisamos estar bem emocionalmente para poder lidar com as adversidades sem perder o controle de nossos atos.

Em vez da negatividade, a pessoa deve desenvolver a autoconfiança, a automotivação e ter o domínio de suas emoções, deixar fluir suas qualidades e capacidade para gerir os próprios sentimentos, aprender a ser resiliente e proativo na certeza de que numa relação sadia com seu ego, consegue superar as dificuldades e cria inúmeras possibilidades de superação individual e coletiva.

Dentro desse enfoque, Goleman (2012 p. 65) menciona que, “Inteligência intrapessoal: um dos componentes é a sintonia emocional consigo mesmo”, por isso, a pessoa, primeiramente deve manter um relacionamento sadio com seu eu, para depois exteriorizar uma boa convivência com o mundo exterior. E, para manter essa boa interação com seu ego, alguns códigos tornam-se importantíssimo. Logo é importante destacar,

O código da autocritica nos faz construir estratégias para decifrar o código do amor e da admiração. Quem quer decifrá-lo deve aplicar as seguintes ferramentas. Elogie sempre antes de criticar ou apontar um erro, primeiro conquiste o território da emoção, depois o da razão; Tenha reações generosas e surpreendentes; Fale menos e aja mais. Economize argumentos; Humanize-se. Revele capítulos de sua vida. Divida suas lágrimas, seus dias mais difíceis, suas aventuras; Descubra quem você ama. Interesse-se pelos interesses do outro, pergunte sobre as dificuldades, mostre preocupação com o parceiro. Se tiver necessidade de ser perfeito, de se defender compulsivamente e de estar sempre certo, recicle-se, por isso destrói relacionamentos. Você pode ganhar o debate, mas perderá a pessoa amada. (CURY 2015, p. 110 -111).

Diante dessa afirmação, pode-se dizer que o ser humano necessita diariamente volta-se para seu eu, valorizar-se mais e criar espaço saudável de convivência, aprender a ouvir e entender o outro, pois, saber conviver com outro harmoniosamente é uma virtude que se adquire com atitude de discernimento e respeito.

Toda pessoa é inteligente o suficiente para compreender o que dar certo ou errado nas relações, mesmo que esta “inteligência” não ser algo programado, cada pessoa desenvolve mesmo que seja em proporções diferentes. Gardner (1995, p. 50) diz ser “Um potencial biopsicossocial”, cada ser humano a desenvolve de acordo com suas condições biológicas. Portanto, o processo de informações adquirido no meio em que está inserido é um grande aliado para o amadurecimento de seu potencial, contribuindo para a capacidade do reconhecimento de seus sentimentos e comportamentos.

## AMBIENTE ESCOLAR E A FORMAÇÃO CIDADÃ

É evidente que, a formação da cidadania inicia na família, onde a criança recebe os conceitos básicos de valores. Cabe mais tarde à escola continuar esse processo que, além dos ensinamentos repassados, desperta no alunado o senso crítico, o respeito pelas diversidades, além de contribuir para que ele se torne um sujeito de valor, capaz de reproduzir na sociedade gesto de solidariedade e humanidade.

Saber conviver em sociedade é uma prática que deve ser originada no berço familiar e cada um repassa aquilo que recebe de seus mestres, a maioria das crianças em seu lar não aprendem as regras da boa convivência, aí quando começam a frequentar ambientes públicos como a escola, passa a reproduzir atitudes preconceituosas e egoístas, causando desavenças e atritos entre os colegas.

Segundo Reis (2011, p.50), “Mais importante do que formar adultos preparados para o mercado de trabalho é formar seres humanos capazes de exercer a cidadania com dignidade, com respeito e ética”.

Assim, a escola, além de repassar conteúdo, precisa se preocupar com a formação integral de seus educandos, não deve focar apenas na aprendizagem conteudista, mas em uma educação cidadã, que considere o aluno em sua totalidade, dando possibilidade de reflexão para que entenda o ser agente de transformação no meio em que vive.

Não adianta correr para cumprir todo conteúdo programático proposto para o ano letivo, se nesse olhar formador não encontrar meio que foque numa formação holística. Se o gestor não proporcionar meios que integre os funcionários da escola, se todos não entenderem o verdadeiro espírito da cidadania e da vivência sadia com o outro, o ambiente escolar não será transformador e nem libertador. No entanto, deve ser um espaço onde os educandos encontrem direção para sua emancipação.

Segundo os PCNs (1997, p.121) “Algumas normas de condutas, tanto de professores como de alunos, têm a finalidade de garantir que o processo de ensino e aprendizagem ocorra com sucesso”. E, assim contribua efetivamente para a formação do ser humano.

Sendo, pois, o ambiente escolar um local propício para a formação cidadã, pois atende milhares de crianças, jovens e adultos, todos em processo de aprendizagem, sobretudo as crianças que estão em fase de formação psicológica, sendo vulnerável acatar toda forma de informação repassada pelos professores e demais agentes.

Neste sentido é relevante destacar

A educação começa desde cedo, e a escola tem o papel imprescindível e responsável de dar prosseguimento a essa tarefa, independentemente das condições salariais. Muitas vezes, a criança não terá outra oportunidade de adquirir comportamentos cuja ausência a jogaria no mundo da criminalidade, no bojo dos desonestos e dos corruptos. Acho oportuno lembrar que não se trata apenas de dar explicações às crianças sobre os comportamentos, seja de honestidade, de polidez, de solidariedade, pois a criança pequena aprende com a imitação e, mais tarde, ela compreenderá a utilidade deles (REIS, 2011, p. 85-86).

Contudo, escola e formação cidadã estão interligadas, mas, primeiramente, deve-se pensar qual a concepção de cidadania que os professores têm assimilado e de que forma consegue trabalhar essa questão no espaço da sala de aula.

A instituição escolar não pode se eximir de tratar em seu currículo sobre a formação cidadã, precisa exercer o papel de multiplicadora de informações, trabalhar os valores morais e éticos, de forma que a clientela estudantil aprenda desde cedo quais são seus direitos e deveres e de que forma agir coerentemente em todas as situações vividas.

Os direitos e deveres de todo cidadão brasileiro estão assegurados no artigo 205 da Constituição Federal- CF/1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação- LDB/1996, tanto a CF quanto a LDB nos artigos 205 e 2º, respectivamente, asseguram o direito a educação e o preparo para o exercício pleno da cidadania. Assim, a formação cidadã está intrínseca no processo de educação do ser humano e, por meio da instituição escolar esta se faz presente por meio das disciplinas desenvolvidas no dia a dia da sala de aula.

Segundo Reis (2011, p.46) “Devemos perceber que a Matemática, a Geografia, o Português ou qualquer outra disciplina é, segundo os PCNs, uma ferramenta para o exercício da cidadania”.

Assim sendo, independentemente de qualquer disciplina, todos os professores podem e devem trabalhar os conteúdos de forma que ultrapassem as dimensões: econômica, política, religiosa, cultural, ambiental e social, a fim de despertar nos alunos, o senso de responsabilidade, dignidade, solidariedade, respeito, entre outros valores necessários para exercer o pleno exercício cidadão.

Exercer a cidadania é assumir um leque de ações positivas em sua vivência pessoal e no relacionamento com o outro, cabe a cada um ser coerente com seus atos, exercitar a prática do respeito, da humanização, da solidariedade, entre outros valores que permeiam a questão cidadã.

Vale ressaltar que,

“[...] a cidadania se aprende e se vivencia em vários espaços de convivência, porém, a escola é o lugar privilegiado para a socialização, a construção de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e competências”. (CAMPO 2012, p. 05)

É possível perceber que, a escola não é uma instituição qualquer, mas um ambiente capaz de ir além do simples repassar de conteúdo e trabalhar as especificidades dos educandos. Não há como falar de formação cidadã sem remeter a instituição escola, pois, por meio dela é que o cidadão adquire a maior parte de seus conhecimentos sistemáticos, essenciais para o mundo do trabalho e da vivência em sociedade.

Nos dias atuais, falar em cidadania soa algo desconexo do que vivenciamos, uma vez que a mídia expõe nos noticiários, situação de desonestidade que está imperando em nosso país, nossos representantes políticos tem deixado a desejar terminam não representando o outro lado da sociedade, que apesar da dificuldade financeira vivenciada, boa porcentagem de brasileiros continua honesto, digno, coerente com a verdade e horam seus compromissos e, ainda sonham com uma sociedade justa e igualitária.

Sonho com o pacto social restabelecido. Uma sociedade capaz de fazer o melhor para todos, sem individualismo, uma sociedade justa, sem preconceito, solidária, uma sociedade em que o medo não sela o medo de gente (REIS, 2011 p.32).

O ser humano perdeu a liberdade de expressão e o direito de ir e vir, vive prisioneiro em sua própria casa, o medo tomou conta da sociedade, a insegurança fruto da impunidade é a

companhia de milhares de brasileiro, porém, muitos ainda acreditam no restabelecimento desse pacto social, onde volte a reinar a harmonia, o amor e o respeito entre as pessoas, que os culpados pelo caos social sejam punidos e a paz volte a ser vivenciada entre as pessoas.

A esperança nessa via de relação família – escola – sociedade, conduz as pessoas a acreditarem que a educação, pode contribuir com o processo de conscientização nas pessoas, que o ser humano aprenda a ser menos egoísta, pessimista e intransigente, mas adquire a capacidade de uma vivência sadia no meio em que esteja inserido. Neste sentido,

[...] não dar para dizer que a educação crie a cidadania de quem quer que seja. Mas, sem a educação, é difícil construir a cidadania. A cidadania se cria com a presença ativa, crítica, decidida, de todos nós em relação à coisa pública. Isso é difícil, mas é possível. A educação não é a chave para a transformação, mas é indispensável. A educação sozinha não faz, mas sem ela também não é feita a cidadania. (FREIRE, 1995, p. 74).

Assim, não dá para pensar a formação cidadã longe do ambiente escolar, sobretudo a sala de aula, onde o alunado diariamente tem o contato com seus formadores, por isso, a necessidade de que os professores sejam seres politizados, capazes de trabalhar os alunos dentro de uma visão macro, que aprenda o sentido de viver honestamente em uma sociedade tragada pelas injustiças, onde o ser humano deixou de ser prioridade, mas sim o que o ser humano possui.

Cada gesto, ação, comportamento e atitudes vivenciadas no ambiente escolar somam na produção da personalidade do alunado, sendo os professores peças fundamentais na transmissão dos valores. Os PCNs na apresentação dos temas transversais e ética mencionam que,

A formação para o exercício da cidadania passa necessariamente pela elaboração do conceito de justiça e seu constante aprimoramento. Uma sociedade democrática tem como principal objetivo ser justa, inspirada nos ideais de igualdade e equidade. (PCNs 1997, p. 107)

Cabe à instituição escolar estender o universo dos alunos com ensinamentos além dos conteúdos contidos no planejamento escolar, mas o oriente sobre as normas e condutas para a boa vivência em sociedade. Assim sendo,

A tarefa da escola atual é de contribuir com a formação de cidadãos livres, conscientes e autônomos, que tenham utopias, compreendam e considerem a diversidade e a pluralidade, e que possam intervir de forma efetiva para uma sociedade mais justa e solidária. (DALBÉRIO, 2009, p. 63).

Neste sentido, a escola é o local propício para preparar o ser humano a viver em sociedade e de forma digna, sendo cumpridor de seus deveres e conhecedor de seus direitos. Deve exercê-lo de acordo com cada situação, sem que um atropela o direito do outro e, por meio do convívio social, a pessoa começa a exercitar seu papel de cidadão.

Segundo Dalbério (2009, p. 88) “A escola precisa encontrar uma forma de educar para a cidadania e para a autonomia”. Deve realizar ações voltadas para a formação da cidadania, os conteúdos desenvolvidos devem trazer significados à vida dos alunos e instigá-los a pensar e formar conceitos sobre as relações com base na ética e na moral.

Formar para a cidadania é pensar em instalar o bem em prol de uma sociedade melhor e mais humanizada, onde cada um exerça seu direito e contribua com a vivência do outro. Logo,

[...] educar com competência em nossos dias, significa também proporcionar ao educando as ferramentas necessárias para que o mesmo possa conduzir de maneira positiva seus caminhos para a cidadania (CONTE, 2004, p 40).

Compreende-se que, educar vai além da transmissão de conteúdo, por isso, o educando deve ser orientado dentro de uma visão holística, de forma que a escola possibilite o desenvolvimento integral do ser humano, papel que a família por diversas situações (cultural, econômica, social, religiosa e outros), a deixa de fazer e transfere à escola tal responsabilidade.

De acordo com Chalita (2008, p. 200) “[...] cidadania inclui participação democrática e sentido de pertencimento”. Por isso, o papel da escola é de ajudar a pessoa a se preparar, não só para o mercado de trabalho, mas também para as situações do cotidiano e, de acordo com as situações surgidas, seja capaz de resolvê-las com responsabilidade e coerência sem jamais ferir o direito do outro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do trabalho pensado, executado e analisado fazer um apanhado geral do resultado obtido, fecha a tarefa frente à investigação proposta. Assim, confirma Severino (2007, p. 150) “A conclusão é a síntese para a qual caminha o trabalho. Será breve e visará recapitular sinteticamente os resultados da pesquisa elaborada até então”.

A pesquisa realizada fez-se refletir e diagnosticar quanto à questão do trato das relações entre as pessoas, à forma como a gestão da emoção vem sendo procedidas no ambiente escolar, os fatores que interferem intra e interpessoalmente nas ações dos professores, gestores, coordenadores e alunos nas escolas pesquisadas, também, que ações as escolas vêm desenvolvendo para que as relações tornem o ambiente escolar mais prazeroso e produtivo.

Os resultados aqui apresentados, constituem uma suscita interpretação a partir de um nexos entre as análises bibliográfica, documental e dos dados obtidos por meio da pesquisa in lócus, buscando compreender quais as causas que contribuem para o esfacelamento das relações, seus impactos no processo ensino aprendizagem.

Identificar as causas negativas ou positivas das relações Inter e Intrapessoal em ambiente escolar para a formação cidadã, nos fez compreender que a falta dessas relações reflete diretamente na prática docente e no processo ensino aprendizagem.

Mesmo conscientes de que se as relações não estiverem bem, reflete nas práticas do dia a dia, as escolas ainda não definiram uma proposta educacional que vise à melhoria das relações no ambiente escolar.

É perceptível, que não é dado o trato necessário que cada um merece, os sentimentos são ignorados, assim como a capacidade que cada professor, aluno e demais funcionários carrega consigo, e que muito poderia contribuir com o desenvolvimento dos trabalhos tanto a nível pessoal quanto no coletivo, não são levados em consideração.

A relação saudável entre as pessoas e com o seu eu, possibilita a garantia de melhoria no desempenho pessoal e coletivo, assim como contribui para a qualidade do ensino-aprendizagem e, que a falta desta atrai consequência desastrosas para o processo escolar.

O importante é priorizar as relações no ambiente escolar em busca da formação cidadã, levando em consideração todo potencial e saberes sistemáticos capazes de contribuir com avanço do conhecimento, formando seres pensantes, ativos e reflexivos por meio da ação-refle-

xão-ação.

Contudo, sabe-se que nesse mesmo espaço “escola”, existem diversas contradições, ora um local de mera reprodução de conhecimentos desconexos da realidade circundante, e que nada acrescenta no crescimento pessoal, intelectual, moral e ético dos cidadãos. Em outros momentos, torna-se ambiente propício para o empoderamento de saberes com a troca de experiências contribuindo para que os alunos aprendam fazer fazendo.

A escola tem papel fundamental na construção da formação da cidadania, deve contribuir para que o ser humano seja preparado tanto para o mercado de trabalho, quanto para viver em sociedade de forma digna, onde este seja sujeito de sua própria história.

Acredita-se, que para superar tais problemas e contribuir para a efetivação de uma educação de qualidade, por meio da qual sejam garantidos o acesso e a permanência dos alunos, bem como o sucesso para a viabilização de todo o processo educativo, trabalhar a importância das relações é condição necessária para a integração de todos e para a melhoria da qualidade do ensino.

Com a execução desta pesquisa buscar contribuir com a escola afim, de que esta insira em seu planejamento anual ações voltadas para a gestão emocional, considerando que as relações com o outro e consigo mesmo precisa ser levada em consideração nas unidades escolares de forma que atenda a todos, tanto a comunidade escolar interna quanto a externa.

Finalizando, infere-se que o investimento nessa parceria deve ser uma constante, objetivando o compromisso contínuo com a formação global do cidadão, a fim de estreitar os laços que ligam a escola à comunidade de forma que, unidas, possam alcançar uma educação de qualidade, democrática e participativa, onde o companheirismo, o autoconhecimento, a autocrítica e a auto avaliação se faça presente nos atos das pessoas e, que o diálogo se torne prática diária.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, Maria de Fátima Barbosa. O senso prático de ser e estar na profissão. São Paulo: Cortez, 2006.

ANTUNES, Celso. Alfabetização Emocional: novas estratégias 5ª ed. Petrópolis, Rj, vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. Relações interpessoais e autoestima: a sala de aula como um espaço do crescimento integral 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

\_\_\_\_\_. Resiliência: a construção de uma nova pedagogia para uma escola pública de qualidade. 7ª ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. Na sala de aula. Petrópolis, Rj: Vozes, 2012

AZEVEDO. José Clovis de. Escola cidadã: desafios, diálogos e travessias. Petrópolis, Rj: Vozes, 2000.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa, edições 70, 1979.

BERELSON, B. Content analysis. In - communication Research. Nova York, III. University Press, 1952.

BRASIL. Lei 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as diretrizes e Bases da Educação Nacional.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais; apresentação dos temas transversais, ética. Brasília: MEC/SEF, 1997.

\_\_\_\_\_. PARÁ Mãe do Rio. Lei Orgânica do Município de Mãe do Rio. 1º ed. Belém-PA, CEJUP, 1990.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://bvms.saude.gov.br> <acesso em 11 de janeiro de 2018.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 27ª. ed. – São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. Belém-Pa. Conselho estadual de educação. Resolução 378 de 07 de outubro de 2015.

BOFF, Leonardo. A Força da Ternura. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BOY, Priscila Pereira. Inquietações e desafios da escola: Inclusão, violência, aprendizagens e carreira docente. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

CAMPOS, Casemiro de M. Saberes Docentes e Autonomia dos Professores. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. Gestão Escolar e Docência. 4ª ed. São Paulo: Paulinas, 2014.

\_\_\_\_\_. Saberes Docentes e Autonomia dos Professores. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

CAMPOS, Helena Guimarães. A história e a formação para a cidadania nos anos iniciais do Ensino Fundamental. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O que é educação. 46ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 2015.

CHALITA, Gabriel. Pedagogia da Amizade – bullying: o sofrimento das vítimas e dos agressores. 5ª edição. São Paulo: Gente, 2008.

\_\_\_\_\_. Pedagogia do Amor: A contribuição das histórias universais para a formação de valores das novas gerações. São Paulo: Editora Gente, 2005.

CONTE, Sueli Bravi. Renovações: família, escola e comunidade: uma ponte na formação do novo indivíduo. 1ª ed. São Paulo: Vetor, 2004.

CURY, Augusto Jorge. Inteligência Multifocal: análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores. 8ª ed. Rev. São Paulo: Cultrix, 2006

\_\_\_\_\_. Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

\_\_\_\_\_. O código da Inteligência. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

\_\_\_\_\_. Pais brilhantes, professores fascinantes. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

\_\_\_\_\_. Superando o cárcere da emoção. 2ª ed. São Paulo: Ed. Academia da Inteligência, 2007.

\_\_\_\_\_. A fascinante Construção do Eu. Como desenvolver uma mente saudável em uma sociedade estressante. 2ª ed. Brasil: Planeta, 2014.

DALBERIO, Maria Célia Borges. Neoliberalismo, políticas Educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade. São Paulo: Paulus, 2009.

DUFAUX. Ermance, Inteligência Intrapessoal. Disponível em: [www.acasadoespiritismo.com.br/reformaintima/mereceserfeliz](http://www.acasadoespiritismo.com.br/reformaintima/mereceserfeliz) acesso em 07 de agosto de 2017.

FARIAS. Isabel Maria Sabino de. Didática e docência: aprendendo a profissão. 3ª ed. Brasília: Liber, 2011.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática docente. 40ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

\_\_\_\_\_. Pedagogia do Oprimido. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. Pedagogia da Tolerância. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

\_\_\_\_\_. A Construção de uma nova cultura política. In:\_. Poder local, participação popular, construção da cidadania. POLIS/FASE/CAJAMAR, 1995

GOLEMAN, Daniel. O Cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GARDNER, Howard. Inteligências Múltiplas: A Teoria na Prática. Porto Alegre: Artemed, 1995.

GIL. Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDIM, José Roberto. Ética. Disponível em: <<http://ufrgs.br/bioética/ética.htm>>, 2000. Acesso em 15 de agosto de 2017.

HAY, Louise. Aprendendo a gostar de si mesmo. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

HENGEMUHLE. Adelar, Professor Empreendedor preparando pessoas empreendedoras: limitações e possibilidades. Porto Alegre, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Dados do município de Mãe do Rio - PA. Mãe do Rio, 2013. Disponível em: < [www.cidades.ibge.gov.br](http://www.cidades.ibge.gov.br) > acesso em 03 maio de 2017.

JALOWITZKI, Marise. Lidando com vampirismo nas relações interpessoais. São Paulo: Madras, 2007.

KAUART, F.; MUNIZ, I. Motivação no ensino e na aprendizagem: competências e criatividade na prática pedagógica. 2ª ed. Rio de Janeiro: Wak, 2011.

- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MACEDO, Roberto Sidnei. Atos de Currículo e autonomia pedagógica: O Socioconstrucionismo curricular em perspectiva. Petrópolis, Rj: Vozes, 2013.
- MARQUES, José Roberto. Conceito de Relacionamento intrapessoal. 30 de julho de 2013. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/relacionamento/conceito-de-srelacionamento-intrapessoal> <acesso 30.11.2018>.
- MOSCOVICI, Fela. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 4ª ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1998.
- \_\_\_\_\_. Desenvolvimento INTERPESSOAL: Treinamento em grupo. 7ª ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- PAIXÃO, Elizanete de Souza; OLIVEIRA, Lana Regina Cordeiro de. Memórias de Mãe do Rio: Outras histórias. 1ª ed. Belém-PA, Graphitte, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da escola pública. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- PERRENOUD, Philippe. Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PIMENTA, Selma Garrido. Educação popular e Docência. 1ª ed. – São Paulo: Cortez, 2014.
- PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C de Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- REIS, Teuler. Educação e Cidadania: a batalha de uma educação comprometida. Rio de Janeiro: Walk Editora, 2011.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROMANOWSKI, Joana Paulin. Formação e profissionalização docente. 4ª ed. Ver. Curitiba: Ibplex, 2010.
- SANTOS, Clóvis Roberto dos. Ética, moral e competência dos profissionais da educação. São Paulo: Avercamp, 2004.
- SAMPIERI, Hernandez, COLLADO, Fernandes e BAPTISTA, Lucio. Metodologia da Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Penso editora LTDA, 2010.
- SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. Projeto Político Pedagógico: EMEF Santa Rita de Cássia. Mãe do Rio, PA: 2014.
- \_\_\_\_\_. Projeto Político Pedagógico: EMEF Professora Cecília de Nazaré. Mãe do Rio, PA: 2014.
- \_\_\_\_\_. Projeto Político Pedagógico: EMEF Olavo Bilac. Mãe do Rio, PA, 2014.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SCHWARTZ, Suzana. Motivação para ensinar e aprender: teoria e prática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SIMKA, Sérgio e MENEGHETTI, Ítalo. A relação entre professor e aluno: um olhar interdisciplinar sobre o conteúdo e a dimensão humana. Rio de Janeiro: Wark Ed., 2010.

SZYMANSKI, Heloisa. A relação família/escola: desafios e perspectivas. Brasília: Liber livro, 2007.

TEIXEIRA, Elisabeth. As três Metodologias: acadêmica da ciência e da pesquisa. 6. ed. Belém: UNAMA, 2003.

TIBA, Içami. Família de alta performance: conceitos contemporâneos na educação. São Paulo: Integrare, 2009.

VIGOTSKY, Lev Semenovich. A formação social da mente. 7 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

XIMENES, Sergio. Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: 3. Ed. Ver. E ampl. Ediouro, 2001.

# 02

## **Análise da evolução das publicações sobre recursos humanos no setor público**

### **Analysis of the evolution of publications on human resources in the public sector**

### **A análisis de la evolución de las publicaciones sobre recursos humanos en el sector público**

---

**Diôgo dos Santos Pantoja**

*Especialista em Gestão e Docência no Ensino Superior pela FATECH (2018), Especialista em Administração de Recursos Humanos no Setor Público (2021); Auditoria e Perícia Contábil (2020); E, Coaching (2020) pela FAVENI. Graduado em Gestão Pública Pela UNOPAR (2017). Chefe de Gabinete da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Econômico e Inovação de Macapá, desde 2021; Diretor Geral da UNILIBRA - Universidade Livre Brasileira, desde 2017, e Professor Formador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP (2022).*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.2

## RESUMO

Este estudo se trata de um ensaio teórico que aprofunda o pensamento em gestão de recursos humanos (RH) em uma análise histórica recente de sua atuação na administração pública e nos serviços públicos. Um levantamento na base de dados Web Of Science permitiu uma compilação de publicações ao redor do mundo sobre o desenvolvimento das práticas desse setor. A partir disso, foi possível relacionar as práticas dissertadas pelos autores e correlacionar com os principais aspectos e premissas pertinentes ao avanço científico do tema e a possibilidade de replicação em setores, departamentos, divisões, secretarias e ministérios comandados por gestores públicos, visando a eficiência na tomada de decisões quando se trata de um assunto relevante no trato fiscal e orçamentário, além de caracterizar a possibilidade de motivação e satisfação no trabalho, que é o setor de RH e gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** recursos humanos. gestão de pessoas. responsabilidade fiscal. motivação.

## ABSTRACT

This study is a theoretical essay that deepens the thinking in human resources management (HR) in a recent historical analysis of its performance in public administration and public services. A survey in the Web Of Science database allowed a compilation of publications around the world on the development of practices in this sector. From this, it was possible to relate the practices lectured by the authors and correlate with the main aspects and assumptions relevant to the scientific advancement of the theme and the possibility of replication in sectors, departments, divisions, secretariats and ministries led by public managers, aiming at efficiency in decision-making when it comes to a relevant issue in the fiscal and budgetary treatment, in addition to characterizing the possibility of motivation and job satisfaction, which is the HR and people management sector.

**Keywords:** human resources. people management. fiscal responsibility. motivation.

## RESUMEN

Este estudio es un ensayo teórico que profundiza el pensamiento en la gestión de recursos humanos (RRHH) en un análisis histórico reciente de su desempeño en la administración pública y los servicios públicos. Una encuesta en la base de datos Web Of Science permitió recopilar publicaciones en todo el mundo sobre el desarrollo de prácticas en este sector. A partir de ello, fue posible relacionar las prácticas discutidas por los autores y correlacionarlas con los principales aspectos y premisas relevantes para el avance científico del tema y la posibilidad de replicación en sectores, departamentos, direcciones, secretarías y ministerios comandados por gestores públicos, visando la eficiencia en la toma de decisiones cuando se trata de un tema relevante en el tratamiento fiscal y presupuestario, además de caracterizar la posibilidad de motivación y satisfacción en el trabajo, que es el sector de Recursos humanos y gestión de personas.

**Palabras-clave:** recursos humanos. gestión de personas. responsabilidad fiscal. motivación.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho é um aprofundamento teórico da evolução histórica de publicações científicas a respeito das práticas de recursos humanos voltados à administração pública, aos serviços públicos, estatais e autarquias.

A necessidade do aumento da responsabilidade com o manuseio do dinheiro público por parte dos gestores trouxe esse debate entre diversos autores sobre as principais diretrizes de desenvolvimento do RH no setor público, considerando o sistema implementado pela CF-88, caracterizando seus quadros de funcionários em regime de concurso público, sob estabilidade garantida por lei e direito a aposentadoria e, concomitante a isso, com a permissão de contratação de pessoas em contratos previstos e estabelecidos em cargos de comissão e confiança a partir dos governantes eleitos nos pleitos pertinentes.

O objetivo deste trabalho, portanto, é identificar práticas, vícios e virtudes do desenvolvimento dos recursos humanos nessa área. Esta finalidade gera um suporte de entendimento sobre o funcionamento da área de controle do setor público e proporciona aos gestores o conhecimento mínimo e necessário sobre a gestão a partir dessa perspectiva gerencial. Com isso, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: “como as publicações científicas tratam da evolução dos recursos humanos nas atividades do setor público entre 2017 e 2020?”.

A justificativa de um estudo como esse se encontra na necessidade de buscar recursos informacionais alternativos e com diversidade na abordagem governamental quando se trata de recursos humanos com um grau de complexidade de contratação, modos de pagamentos, gestão de pessoas e dispensas tão específicas como no setor público.

O Escritório Técnico de Apoio à Gestão e Assuntos Estratégicos da Unifesp (2020) trata de definir as práticas de recursos humanos em seus órgãos públicos baseadas em coordenar e controlar as atividades das áreas a fim de garantir o bom funcionamento da divisão, pertinente à administração de pessoal; elaborar relatórios de gestão; e atuar de forma sistemática para a capacitação e o aperfeiçoamento dos servidores. Essa definição se contrasta bem com aquilo que se levanta na literatura científica acerca do tema abordado e discorrido nas seções seguintes, que se desenvolve em métodos; resultados; discussão; conclusão; e referências.

## METODOLOGIA

A abordagem deste estudo trata-se de um ensaio teórico aprofundado, sob natureza de pesquisa exploratória e descritiva, a partir do formato de um artigo científico baseado nas normas ABNT (Brasil). A explicação desta metodologia visa atingir a possibilidade de replicabilidade dos leitores, avaliadores e analistas do periódico.

A extração das informações se realizou a partir de leituras das principais publicações entre 2017 e 2020 a respeito do tema, respeitando as limitações sugeridas como filtro de qualidade para que o estudo detenha credibilidade e confiabilidade nos termos de referências levantados a partir da base de dados “Web Of Science”, com livre acesso à base, a partir de um acesso remoto disponível pelo credenciamento de VPN (Virtual Private Network), da Universidade Estadual de Campinas.

### Quadro 1 – limitações do estudo

<b>Limitações do estudo</b>	(a) Base de dados: Web Of Science
(b) apenas a utilização de artigos científicos	(c) artigos em quaisquer línguas de publicação
(d) artigos pertencentes ao grupo de “business”, “finanças”, “negócios” e “administração pública:	(e) Data de publicação entre 2017 e 2020 (pesquisas mais recentes)
(f) síntese das 10 principais publicações	(g) utilização de palavras-chave na busca

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da delimitação do estudo, elabora-se a formulação de palavras-chave para identificação das publicações com maior relevância com o tema proposto na pergunta de pesquisa. Com isso, foram identificados resultados pertinentes a partir da busca na base de dados com os seguintes termos.

### Quadro 2 – palavras-chave na base de dados Web Of Science

<b>Palavras-chave</b>	Houve a identificação de estudos
Human Resources + public administration	Mais que cinco
Human Resources + public setor	Menos que cinco
Human Resources + public service	Mais que cinco
Human Resources + state-owned	Menos que cinco

Fonte: elaborado pelo autor

Com os resultados obtidos a partir da busca pelas palavras-chave, foi realizada uma leitura detalhada de cada artigo a fim de identificação correlação e semelhança com o tema proposto. Aqueles que não possuíam essa semelhança eram descartados e excluídos das discussões dos resultados, filtrando, portanto, nos artigos com relação direta ou indireta com a evolução dos recursos humanos no setor público (artigos sul-americanos, europeus e asiáticos).

## RESULTADOS

A partir da seleção dos principais artigos que tratam da relação direta dos recursos humanos com os objetos de estudo levantados (setor público e administração pública), foi possível elaborar a tabela 1, que explana sobre o título das publicações extraídas, assim como os seus autores, a revista científica em que os artigos foram publicados e a síntese do que é tratado nesta publicação deste periódico.

Tabela 1 – síntese das publicações sobre RH no setor público

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Revista</b>	<b>Síntese</b>
<i>Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises</i>	<i>Haerani; Sumardi; Hakim; Hartini; Putra, AK; (2020)</i>	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>	<i>Motivação no trabalho público: justiça organizacional relevante para funcionários; ajuste pessoa-organização não tem o mesmo efeito</i>
<i>Activating job crafting in public services: the roles of discretionary human resource practices and employee use of normative public values</i>	<i>Trong Tuan Luu (2020)</i>	<i>Public Management Review</i>	<i>Práticas discricionárias e a elaboração do trabalho dos funcionários: empoderar a liderança e a motivação do moderam a relação entre as práticas discricionárias de RH e o uso de normas pelos funcionários públicos</i>

<i>Strategic human resource management in the Brazilian Federal Legislative: conditions for the implementation</i>	<i>Cortês, FG; Meneses, PPM (2019)</i>	<i>Journal of Public Adm (RJ)</i>	<i>As restrições mais significativas do RH no legislativo brasileiro são de natureza política, em detrimento às naturezas institucionais, organizacionais e setoriais</i>
<i>Human resource practices, failure management approaches and innovations in Serbian public administration</i>	<i>Radonic, M; Milosavljevic, M (2019)</i>	<i>Transylvanian Review Administrative Sciences</i>	<i>Gerenciamento na capacidade de falhas de inovação em RH. Alto desempenho no RH corresponde a capacidade de inovação do serviço público (magnitude das práticas varia)</i>
<i>A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos</i>	<i>Coelho, FS; Menon, IO (2018)</i>	<i>Revista do Serviço Público (Brasília)</i>	<i>Círculo vicioso do concurso público no país, com um anacronismo do modelo vigente dos certames; apontando alguns problemas oriundos da desintegração entre os subsistemas de ingresso no serviço público</i>
<i>Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso</i>	<i>Moura, ALN; Souza, BC (2017)</i>	<i>Revista do Serviço Público - Brasília</i>	<i>As restrições relacionadas à qualificação dos profissionais de RH, à ausência de gestão estratégica têm limitado a capacidade de resposta da gestão de pessoas às novas demandas de RH, dificultando inovações e mudanças nessa área</i>
<i>Política moderna de gestão de recursos humanos na administração e abordagem de competências no treinamento</i>	<i>Katsamunsk, P (2017)</i>	<i>Strategies For Policy In Science</i>	<i>O modelo tradicional de treinamento do RH está desatualizado e a abordagem da competência se tornou amplamente difundida nos setores público e privado</i>
<i>Building Evidence for Public Human Resource Management: Using Middle Range Theory to Link Theory and Data</i>	<i>Abner, G; Kim, SY; Perry, JL (2017)</i>	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	<i>Falhas em sistematizar RH no serviço público. Modelos de pagamentos em burocracia representativa</i>
<i>Human resource management and public service motivation: where are we, and where do we go from here?</i>	<i>Homberg, F; Vogel, R (2017)</i>	<i>International Journal of Manpower</i>	<i>Motivação no ambiente de trabalho traz melhores resultados profissionais; Gestão de RH menos importante, porém também eficiente</i>
<i>Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration</i>	<i>Cesário, F; Magalhães, S (2017)</i>	<i>International Journal of Public Administration</i>	<i>Importância da comunicação, transparência e de altos níveis de comportamento cidadão (Teoria de Organizational Citizenship Behaviour – OCB)</i>

Fonte: elaborado pelo autor

## DISCUSSÃO

A partir da tabela 1, do tópico de resultados desse estudo, é possível identificar algumas conclusões sobre as práticas de RH nas empresas públicas e na administração pública. As publicações de autores brasileiros, como as de Cortês e Meneses (2019); Coelho e Menon (2018); e Moura e Souza (2017) apontam para restrições graves e falhas constantes no desenvolvimento do RH no serviço, o que permite ineficiência na capacidade de inovação desta área. Quando se trata do legislativo brasileiro, há a restrição de natureza política, que se contrapõe com a evolução do comportamento organizacional, institucional e setorial que, na prática, teriam um maior impacto positivo caso fossem prioridades na tomada de decisão. A restrição de natureza política acaba trazendo um aspecto profissional como secundário na gestão estratégica, enquanto as operacionalidades políticas de sobrevivência e avanço de um eventual viés se consagra nesse contexto, puxando para baixo qualquer possibilidade de modernização e inovação tecnológica nessa esfera governamental.

Moura e Souza (2017) complementam essa ideia expandindo a falta de planejamento de recursos humanos para todas as esferas do setor público. Já Coelho e Menon (2019) elaboram argumentos a respeito das carreiras de concursos no país, identificando a existência de um círculo vicioso, que traz um anacronismo do modelo vigente dos certames e gerando como consequências alguns problemas oriundos da desintegração entre os subsistemas de ingresso no serviço público.

Luu (2020) identifica que o empoderamento da liderança e a motivação do serviço público moderam a relação entre as práticas discricionárias de RH e o uso de normas pelos funcionários públicos. Nesse sentido, é fácil identificar um equilíbrio profissional, produtivo e qualitativo das rotinas administrativas com esse contexto, evitando desperdícios, perdas de tempo no trabalho, e redução de falhas pontuais gerenciais. Assim também se identificam os estudos de Homberg e Vogel (2017), em uma visão europeia nórdica; e Harani *et al.* (2020), em uma abordagem do pensamento asiático sobre o serviço público motivacional, em que praticamente todas as empresas possuem participação do Estado na conjuntura dos acionistas majoritários e minoritários, principalmente no mercado chinês.

Cesário e Magalhães (2017) utilizam da Teoria do Comportamento para concluir que há relevante importância na comunicação intersetorial, além de uma transparência com os diversos stakeholders envolvidos no setor público, para que a efetividade do comportamento dos recursos humanos e gestão de pessoas possa aflorar o potencial de cada membro participativo.

Abner, Kim e Perry (2017) evidenciam o sistema de falhas, que complementam a ideia da burocracia da administração pública brasileira como motivador de ineficiência para o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão de pessoas. Porém, apontam as saídas com o modelo de pagamentos de burocracia representativa, assumindo que todas as pessoas de um determinado grupo social são igualmente motivadas para representar os valores de seus grupos e igualmente posicionados para agir de acordo com esses valores (teoria da burocracia representativa, Kingsley, 1944; Mosher, 1968).

Seguindo na mesma linha de raciocínio, Radonic e Milosavljevic (2019), apontam um gerenciamento na capacidade de falhas de inovação em RH. Portanto, quanto maior for o desempenho na gestão de pessoas, maior será a correspondência da capacidade de inovação do serviço público, mesmo que assuma o pressuposto de que a magnitude das práticas varia de acordo com o tempo, espaço, contexto e localização das sedes desses serviços operacionais e administrativos. Já Katsamunskaja (2017) aponta a existência do mesmo modelo de falhas gerenciais por falta de capacidade de atualização constante e incapacidade de geração de inovação como ineficiência das atividades de RH. Porém, reforça a importância da etapa de treinamento dos funcionários e das pessoas envolvidas, apontando que o modelo tradicional de treinamento de RH do serviço público em geral está desatualizado e a abordagem da competência se tornou amplamente difundida nos setores público e privado com os últimos anos.

A partir dessa junção de pensamentos, há a possibilidade de evoluir seguindo os novos modelos, práticas e teorias evolutivas da gestão de RH no serviço público. O contexto brasileiro apresentando suas particularidades e complexidades enraizadas que exigirão muita dedicação para ter seus problemas superados; além dos países internacionais, que buscam o aperfeiçoamento através de inovação gerencial e modernização nos sistemas oferecidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de um estudo teórico, foi possível levantar estudos pertinentes às práticas de recursos humanos e gestão de pessoas na administração pública e no serviço público no contexto americano, europeu e asiático. Tais contribuições foram suficientes para uma análise contextual, comparativa e conclusiva sobre quais práticas devem ser avançadas para a busca da efetividade dos serviços ofertados.

Este ensaio teórico permite novos estudos futuros que buscam aplicar as teorias dissertadas em realidades práticas das esferas públicas do Estado. Levando em consideração aspectos culturais, ambientais e socioeconômicos, será possível elaborar hipóteses e testá-las com métodos qualitativos ou quantitativos, através de ferramentas estatísticas.

Há de se considerar as limitações desse projeto como fator auxiliar para as conclusões tomadas nesse estudo. A periodicidade entre 2017 e 2020 acabou por limitar o pensamento mais antigo, embora não tão relevante, que podem trazer contribuições do pensamento que era praticado em outros tempos; além da limitação da análise apenas de artigos, excluindo outros tipos de publicações como capítulos de livros; dissertações de mestrado e teses de doutorado, por exemplo.

Contudo, são plausíveis os resultados obtidos nesse levantamento, que indicam caminhos e mapeiam a aplicação das práticas de RH em departamentos, setores, secretarias e ministérios públicos em suas tomadas de decisões sobre uma área tão relevante e que movimenta montantes razoáveis financeiros e orçamentários do setor público anualmente e que necessitam urgentemente de responsabilidade técnica, fiscal e eficiente de seu manuseio pelos gestores responsáveis.

## REFERÊNCIAS

Abner, G. B., Kim, S. Y., e Perry, J. (2017). Building evidence for public human resource management: Using middle range theory to link theory and data. *Review of Public Personnel Administration*, 37, 139–159.

Coelho, F. de S., e Menon, I. de O. (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista Do Serviço Público*, 69, 151 - 180. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>

Cortes, FG; Meneses, PPM. Strategic human resource management in the Brazilian Federal Legislative: conditions for the implementation. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro , v. 53, n. 4, p. 657-686, Aug. 2019. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122019000400657&lng=en&nm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122019000400657&lng=en&nm=iso)>. access on 24 Apr. 2022. Epub Sep 12, 2019. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180061x>.

ETAGAE. Escritório Técnico De Apoio À Gestão E Assuntos Estratégicos da Unifesp. (2020). Divisão de Recursos Humanos. Universidade Federal de São Paulo. Disponível em: <<https://unifesp.br/reitoria/etageae/111-coordenadoria-administrativa/divisao-de-recursos-humanos/97-divisao-de-recursos-humanos#:~:text=S%C3%A3o%20atribui%C3%A7%C3%B5es%20da%20Divis%C3%A3o%20de,e%20o%20aperfei%C3%A7oamento%20dos%20servidores>>. Access on Apr. 2022.

Francisco Cesário e Sara Magalhães (2017) Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration, *International Journal of Public Administration*, 40:11, 979-988, DOI: 10.1080/01900692.2016.1242609

Haerani, S., Sumardi, Hakim, W., Hartini, e Putra, A. H. P. K. (2020). Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 211-221. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.211>

Homberg, F. e Vogel, R. (2016). Human resource management and public service motivation: where are we, and where do we go from here? *International Journal of Manpower*, 37(5), 746 - 763.

Hossain J, Laterra A, Paul RR, Islam A, Ahmmed F, Sarker BK (2020) Filling the human resource gap through public-private partnership: Can private, community-based skilled birth attendants improve maternal health service utilization and health outcomes in a remote region of Bangladesh? *PLoS ONE* 15(1): e0226923. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226923>

Katsamunskaja, P. (2016). Modern Policy of Human Resources Management in Administration and Competency Approach in Training. *Strategies for Policy in Science and Education*, 24 (4), 362–377.

Moura, A. L. N., e Souza, B. C. (2016). Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista Do Serviço Público*, 67(4), 575–602.

Radonic, M.; Milosavljevic, M (2019). Human resource practices, failure management approaches and innovations in Serbian public administration. *Transylv. Rev. Adm. Sci.* 2019, 77–93

Trong Tuan Luu (2020). Activating job crafting in public services: the roles of discretionary human resource practices and employee use of normative public values, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2020.1730942

# 03

## **Desafios da gestão de pessoas na administração pública: revisão bibliográfica sobre conceitos modernos da administração privada utilizados na administração pública**

## **Challenges in people management in public administration: bibliographic review on modern concepts of private administration used in public administration**

---

**Sirlei de Fátima Cordeiro**

*Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Sagrada Família*

**Rudy de Barros Ahrens**

*Docente do Curso de Administração, Doutor em Engenharia Produção pela UTFPR*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.3

## RESUMO

A administração pública utiliza os recursos públicos provenientes de impostos e outras taxas que os cidadãos recolhem, e fazem todo o gerenciamento da máquina pública. Uma das áreas de aplicação destes recursos é com pessoal, e para uma boa aplicação destes recursos devem ser sempre observados os princípios constitucionais da Administração Pública, bem como um bom planejamento estratégico, visando a otimização do serviço público, alocando profissionais certos para o desempenho da função, bem como evitar desvios de função, o que podem gerar consequências inclusive jurídicas. O objetivo deste estudo foi verificar se conceitos modernos da administração privada podem ser utilizados na administração pública, visando uma melhor prestação de serviços aos cidadãos. Utilizou-se a metodologia qualitativa, por meio de pesquisas exploratórias em livros, artigos científicos, revistas, jornais, leis, e outros meios de informação. Como resultados obteve-se que o Estado, especialmente na segurança pública não aplica muitos conceitos de gestão de pessoas, geralmente porque a função vem atrelada legalmente ao cargo.

**Palavras-chave:** gestão pública. gestão de pessoas. conceitos. estado. SESP.

## ABSTRACT

The public administration uses public resources from taxes and other fees that citizens collect, and manages the entire public machine. One of the areas of application of these resources is with personnel, and for a good application of these resources, the constitutional principles of Public Administration must always be observed, as well as a good strategic planning, aiming at the optimization of the public service, allocating the right professionals for the performance of the function, as well as avoiding deviations from function, which can have legal consequences. The objective of this study was to verify if modern concepts of private administration can be used in public administration, aiming at a better provision of services to citizens. A qualitative methodology was used, through exploratory research in books, scientific articles, magazines, newspapers, laws, and other means of information. As a result, it was found that the State, especially in public security, does not apply many concepts of people management, usually because the function is legally linked to the position.

**Keywords:** public management. people management. concepts. state. SESP.

## INTRODUÇÃO

A administração pública vem buscando uma transformação, tentando quebrar a imagem tradicional de ineficiente e burocrática, para assim, vir a consagrar uma nova forma de gestão, apoiada por princípios compatíveis com as exigências da situação socioeconômica atual. Neste contexto, a gestão de pessoas na área pública tem uma função estratégica, uma vez que deve buscar o alinhamento entre os objetivos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas.

Exigem-se, atualmente, pessoas cada vez mais preparadas, com competências essenciais para enfrentar os desafios emergenciais e, evidentemente, também demandam organizações preparadas a oferecer condições adequadas ao desenvolvimento dessas competências. (SILVA, 2017, p. 02)

Deste modo, de caráter geral, as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados.

Neste sentido o problema que norteou esse artigo foi: Quais são os desafios da Gestão de Pessoas para que possa ocorrer avanços na Administração Pública Estadual para que modelos burocráticos sejam superados, dando lugar ao modelo de administração gerencial permitindo que o setor público se torne mais eficiente e tenha mais qualidade na gestão?

A forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de recursos humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas (RESENDE, 2002). É necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo.

Para responder tal problema estabeleceu-se como objetivo geral: verificar se conceitos modernos da administração privada podem ser utilizados na administração pública.

Este trabalho justifica-se pela importância de identificar o real papel do setor de RH dentro das organizações públicas, bem como outras ferramentas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Gestão pública

Para responder ao problema proposto, há que se levar em consideração diversos conceitos, referentes ao tema. Um deles seria o conceito de Administração pública, como o próprio nome diz, é como o governo coordena os gastos, aplicações, investimentos, provenientes de arrecadações principalmente de impostos pagos pelos cidadãos. Ela é dividida em administração pública direta e indireta. A direta, segundo Bulos (2007, p. 642) “é o conjunto de órgãos ligados à estrutura do Poder Executivo de cada uma das esferas governamentais autônomas que formam a administração centralizada”. Na administração federal fazem parte a Presidência da República e os Ministérios, e toda a assessoria. Na estadual, fazem parte a Governadoria e Secretarias Estaduais. E na municipal, é composta pelo prefeito e seus secretários municipais.

Ainda conforme Bulos (2007, p. 643) a administração indireta “são os órgãos integrados das entidades personalizadas de prestação de serviços ou exploração de atividades econômicas vinculadas ao Poder Executivo Federal, Estadual ou Municipal.” Fazem parte, portanto, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

A Administração Pública, com este termo, foi instituída pela Constituição Federal de 1988. Bulos (2007) explica que existe um capítulo inteiro para ela. Inclusive estão ali insculpidos os princípios a que deve a Administração se submeter no exercício dos seus poderes: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Se algum ato administrativo ferir algum destes princípios, será ele nulo de direito, não ficando obrigado o administrado à sujeição.

Também os Estados, ao editar suas normas, devem observar os cinco princípios consti-

tucionais relativos à Administração Pública. (DI PIETRO, 2009)

Já nas empresas privadas, os princípios constitucionais da administração pública não são fundamentos. As empresas privadas são mais dinâmicas, não muito atreladas a burocracia.

Modernamente, as empresas privadas vêm modificando suas maneiras de gerir seus empregados. Modernos conceitos da administração, tais como gestão de pessoas. O setor de recursos humanos, atuando de forma diferente do passado, hoje tem outro foco, busca valorizar, apoiar, engrandecer o colaborador, de forma que ele preste seus serviços de maneira eficiente e com melhores resultados.

## Gestão de pessoas

Alguns conceitos da gestão de pessoas, como recompensa, desenvolvimento pessoal e capacitação, podem e devem ser aplicados na administração pública, pois são maneiras de aprimorar o serviço de prestação do serviço público.

Especificamente sobre gestão de pessoas, Mascarenhas (2020, p. 32) relata que esta deve ter uma atuação estratégica e que não atue somente em atividades de rotina, para que possa contribuir efetivamente para a formulação e a implementação das estratégias organizacionais de curto, médio e, principalmente, de longo prazo.

Com uma competente gestão de pessoas, melhoram-se os resultados, sempre observado o clima organizacional, que deve ser positivo. Chiavenato (2006) define clima organizacional:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 2006, p.273).

Lacombe (2008) em artigo com a metodologia de entrevista, obteve vários resultados relativos à gestão de pessoas, sendo um deles:

Outro ponto observado diz respeito aos modelos de Gestão de Pessoas: quatro das empresas pesquisadas apresentam um modelo de gestão bastante próximo ao Departamento de Pessoal, ou do tipo administrativo, conforme descrito por Youndt *et al.* (1996). Ou seja, uma Gestão de Pessoas pouco planejada e orientada por aspectos e pela legislação. Dessas empresas, três se encontravam em processo de mudança para um modelo mais estruturado e focado no negócio. A mudança é bem-vinda para os entrevistados dessas três empresas, pois, além de ser conduzida com o objetivo de trazer melhores resultados, pode conferir maior importância à área de Gestão de Pessoas. (LACOMBE, 2008, p. 03)

Trazendo para a gestão de pessoas na administração pública, vê-se que são utilizados conceitos de gestão clássica de pessoas, com utilização de legislação, externa e interna, com atos e regulamentos próprios, na maioria “engessando” o serviço público, não aproveitando competências próprias dos servidores.

## Legislação estrutural da Polícia Militar do Paraná

A Polícia Militar do Paraná, é órgão integrante da Administração Pública direta, fazendo parte do Executivo estadual. E como tal, suas condutas estão atreladas ao princípio constitucional administrativo da legalidade. Ou seja, tudo que fizer, todos os atos que tomar, deverão

estar estritamente ligados à legalidade. Os princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) são corolários para a atividade policial militar.

Para a prestação de serviços de segurança pública, a polícia militar do Paraná, que existe desde 1854, tem uma gama de leis, decretos, regulamentos, portarias e normas. A diferença entre empresa pública e privada está especialmente neste princípio da legalidade. Porque uma lei que regula uma instituição, às vezes não deixa brechas para a utilização de modernos conceitos de administração, como veremos. A Lei Estadual nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (Lei de Organização Básica), dispõe sobre a organização da PMPR e estabelece as funções existentes. Também o Decreto Estadual nº 7339, de 08 de junho de 2010, que aprovou o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná – RISG, sendo este Decreto que disciplina as funções institucionais, tipificando as atribuições dos militares estaduais:

Art. 1º O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Estado do Paraná (RISG/PMPR) disciplina as atribuições inerentes às diferentes funções e encargos institucionais, regulando os trabalhos internos, os serviços gerais, além de estabelecer normas relativas aos símbolos institucionais. (PARANÁ, 2010)

Mais adiante ver-se-a que com o acúmulo de funções, fica muito difícil de desenvolver com eficiência todas elas. Tudo por causa de já estar determinada a função e cargo de quem a proverá.

A competência para legislar sobre normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação, mobilização, inatividades e pensões das polícias militares e dos corpos de bombeiros militares é da União, de acordo com o inciso XXI do Art. 22 da Constituição Federal.

Os Comandantes-Gerais das Polícias Militares são os responsáveis, em nível de Administração Direta estadual, pela administração e emprego da Corporação, o que os fazem por meio de normas e regulamentos internos, tudo em consonância com a Lei Maior.

Sob essa perspectiva, a Lei Estadual nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (LOB), em seu art. 4º, estabelece que a administração, o comando e o emprego da Corporação são da competência e responsabilidade do Comandante-Geral, assessorado e auxiliado pelos órgãos de direção.

Quanto ao Quadro Organizacional – que define funções e cargos em toda a PMPR, os artigos 56 e 57 da LOB, definem:

Art. 56. O efetivo da Polícia Militar será fixado na lei de fixação dos efetivos da Polícia Militar do Estado do Paraná que, será proposta pelo Governador do Estado à Assembleia Legislativa, com observância da legislação específica.

Art. 57. Respeitado o efetivo fixado em Lei, cabe ao Comandante-Geral aprovar os Quadros de Organização (QO), elaborados pela 1ª Seção do Estado-Maior da Corporação, com observância da legislação específica. (PARANÁ, 2010)

Já o art. 63 da mesma Lei, preceitua que as Unidades da Corporação serão criadas por ato específico do Governador do Estado, sendo que a estrutura de cada Unidade, para cada área, é estabelecida anteriormente à sua criação legal, mediante estudos técnicos, assim sendo, a estrutura organizacional indispensável para suprir as necessidades de cada região do Estado e para cada serviço existente na Corporação é determinada por Decreto Governamental, res-

tando ao Comandante-Geral, mediante Portaria, distribuir os cargos previstos em lei, atribuindo funções a todos esses cargos.

O que se observa, é que nos últimos anos foram criadas algumas Unidades Policiais Militares, porém, sem o aumento do efetivo policial, ficando assim, algumas funções sendo exercidas pelo mesmo servidor.

O efetivo fixado, por meio da Lei nº 18.662, de 2015, é de 27.948 (vinte e sete mil, novecentos e quarenta e oito) entre policiais e bombeiros militares. Esta Lei distribui o efetivo pelos Postos (quadros de oficiais) e Graduações (quadros das praças) previstos nas diversas Unidades que compõem a Corporação. Abaixo conforme Tabela 1 é possível verificar o resumo do quadro de oficiais.

**Tabela 1**

<b>RESUMO DOS QUADROS DE OFICIAIS – ANEXO I</b>							
QUADROS	CEL	TC	MAJ	CAP	1º TEN	2º TEN	SOMA
QOPM	16	56	132	333	338	354	1229
QOBM	5	21	53	96	107	108	390
QOS – MÉD.	1	5	6	6	25	-	43
QOS – DENT.	1	2	7	8	23	-	41
QOS – BIOQ.	-	2	1	1	3	-	7
QOS - VET	-	-	-	3	2	-	5
QOA/QEOPM	1	6	12	15	33	108	175
QCPM	-	-	-	-	1	-	1
QO MÚS.	-	-	-	1	1	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>92</b>	<b>211</b>	<b>463</b>	<b>533</b>	<b>572</b>	<b>1895</b>

<b>RESUMO DAS PRAÇAS POR QUALIFICAÇÃO POLICIAL-MILITAR GERAL – ANEXO II</b>						
GRAD. QPMG	ST	1º SGT	2º SGT	3º SGT	CB/SD	SOMA
1 – PRAÇAS PM	231	390	825	1860	17917	21223
2 – PRAÇAS BM	122	184	177	631	3716	4830
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>574</b>	<b>1002</b>	<b>2491</b>	<b>21633</b>	<b>26053</b>

**Fonte: Paraná (2015)**

Parte-se do princípio que os cargos e funções criados se amoldam ao número de efetivo previsto na legislação. Porém, existe grande defasagem no efetivo, ocorrendo em muitos casos o acúmulo de funções, onde um só servidor responde por mais de uma função, gerando direitos, que são buscados na justiça.

Os desvios de funções têm motivado um grande número de demandas judiciais no Estado do Paraná, principalmente nos casos em que a função é de posto ou graduação acima daquela que o militar que a está exercendo possui. A jurisprudência tem mostrado que as ações estão sendo decididas a favor do militar desviado da função, tendo o governo estadual arcado com indenizações.

Observe-se:

Agravo interno. servidor público estadual. policial militar. ação de cobrança. policial militar ocupante do cargo de aspirante à oficial designado para exercer função de chefe de p3 do batalhão de polícia de fronteira. ausência de pagamento do subsídio correspondente.

exercício de desvio de função incontroverso nos autos. aplicação da súmula 378 do stj. dever de pagar as diferenças salariais havidas. precedentes desta turma recursal. recurso conhecido e não provido. (TJPR - 4ª Turma Recursal - 0006188-36.2018.8.16.0170 - Toledo - Rel.: juiz de direito da turma recursal dos juizados especiais tiago gagliano pinto alberto - J. 02.05.2022).

Recurso inominado – decisão monocrática – juizado especial da fazenda pública – servidor público estadual – policial militar – subcomandante e comandante do 26º bpm para exercer a função de major e tenente coronel – desvio de função configurado – direito da parte reclamante ao recebimento das diferenças salariais – art. 3º, inciso x, da lei 17.169/12 – art. 118 da lei 1.943/54 – aplicação da súmula 378 do stj – sentença mantida.

Recurso conhecido e desprovido. Com arrimo no artigo 932 do Código de Processo Civil, em liame com a Súmula sob o nº 568 do Superior Tribunal de Justiça e na forma estabelecida do artigo 12, inciso XIII, do Regimento Interno das Turmas Recursais dos Juizados Especiais deste Tribunal, os quais permitem ao relator dar prosseguimento ao recurso quando houver entendimento dominante acerca do tema, passo a julgar monocraticamente o caso abordado nos autos. (TJPR - 4ª Turma Recursal - 0005137-07.2020.8.16.0174 - União da Vitória - Rel.: Juiz De Direito Da Turma Recursal Dos Juizados Especiais Marco Vinicius Schiebel - J. 12.04.2022)

Recurso inominado. Direito administrativo. Ação condenatória. Polícia militar. Soldado da pmpr. Desvio de função. Exercício da função de auxiliar da 2ª seção – p2 do bpfron e auxiliar da 4ª seção do bpfron/subcg. Função atribuída ao posto de cabo, 3º sargento e 2º sargento. Quadro organizacional estabelecido pelo comandante-geral. Necessidade de observância das funções e encargos atribuídos à cada posto militar. Êxito em comprovar fatos constitutivos do direito do autor, nos termos do artigo 373, i do cpc. Desvio funcional reconhecido. Ausência de pagamento pelo trabalho exercido. Diferença de subsídio devido pelo exercício de encargo adicional. Súmula 378 do stj. Sentença mantida. Recurso conhecido e desprovido. (TJPR - 4ª Turma Recursal - 0002432-28.2020.8.16.0112 - Marechal Cândido Rondon - Rel.: Juiz De Direito Da Turma Recursal Dos Juizados Especiais Aldemar Sternadt - J. 28.03.2022)

Conforme a jurisprudência exposta, o poder judiciário está decidindo em favor do servidor que está sendo alocado em função diferente ao seu cargo, por decisão estatal. E assim, ao ter que pagar essas diferenças salariais e indenizações, justifica-se uma reanálise da aplicação dos conceitos administrativos de gestão de pessoas na área da secretaria de segurança pública estadual, em especial a polícia militar. Se fosse deixado aberto o cargo, não explicitando a graduação ou posto, poderia ser suprida a função por alguém qualificado, não importando o seu cargo.

## METODOLOGIA

Quanto à natureza, tratou-se uma pesquisa básica, pois de acordo com Boaventura (2009, p.56), “é a investigação que procura aumentar o conhecimento sobre o homem, a natureza e a própria humanidade”. Sendo assim, é a pesquisa que busca ampliar o conhecimento que temos do mundo e tudo o que o forma.

Quanto aos objetivos foi uma pesquisa de análise bibliográfica a respeito do tema utilização de conceitos administrativistas de gestão de pessoas na administração pública.

Desta forma a respeito da abordagem do problema, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativa, nestes termos Minayo (2002) relata:

A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. O conjunto de dados quantitativo e qualitativo, porém, não se opõe.

Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida porPoe eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia. (MINAYO, 2002, p.22)

Assim, pretendeu-se analisar dados colhidos em literatura publicada, especialmente os conceitos da moderna gestão de pessoas, e examinar se estes conceitos podem ser aplicados na esfera pública estadual, visando otimização do trabalho, e evitar possíveis desvios de funções e as consequências destas, especialmente jurídicas. Nos resultados e discussões precisa aparecer isso

De acordo com os procedimentos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Para Gil (2008, p. 50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”

Para a realização deste buscou-se artigos nas bases científicas do Google Acadêmico, Scopus e Scielo com a palavra chave “gestão de pessoas”, “administração pública” e “segurança pública”. A pesquisa foi realizada do dia 28/3/2022 até 21/4/2022, obtendo-se 162 artigos publicados nos últimos 3 anos. Destes 162 artigos foram lidos os resumos e excluídos 120 pois não possuíam relação com o tema, sobrando 42 artigos dos quais foram lidos e embasados para a realização deste trabalho.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na bibliografia pesquisada, encontrou-se artigos publicados, em que se discutia a utilização da gestão de pessoas na administração pública, bem como jurisprudência que enfatiza o direito à indenização financeira, caso o servidor esteja prestando serviços com acúmulo ou desvio de função.

Klafke (2017) discutiu em artigo conceitos de administração pública, tais como os princípios constitucionais, legalidade, moralidade, publicidade, a impessoalidade e eficiência. Para ela, a gestão de pessoas na área pública é papel estratégico, que objetiva trabalhar os objetivos da política de desenvolvimento de pessoas e planos estratégicos na organização pública. Um dos principais desafios para os gestores é motivar os servidores. Na área privada o departamento de Recursos Humanos busca a valorização, capacitação e desenvolvimento de pessoas, com a finalidade de humanização das organizações, bem como utilizar os conceitos de gestão por competência, em que se coloca cada indivíduo onde possa ser mais eficiente, com suas qualificações, visando melhores resultados.

Observamos, entretanto, que na segurança pública, devido já haver quadros pré-definidos a serem ocupados por funções específicas, às vezes pode ter alguém mais qualificado, porém não atingiu ainda aquela graduação, então não pode ser alocado naquela função, recebendo o subsídio da função, e não do cargo.

Souza (2018) analisou em seu artigo, mostrando a gestão de pessoas (que é utilizado em empresas privadas) e que são aplicadas nas organizações públicas. Tanto na administração privada como na pública, os objetivos são os mesmos, isto é, a melhor prestação de serviços ao cliente, no caso da administração pública, ao cidadão. Porém, relata a autora, que existem algumas dificuldades na administração pública em aplicar conceitos privados na gestão de pessoas, e um deles é o da estabilidade, em que às vezes faz com que o servidor seja mais relutante a

mudanças.

A estabilidade para o servidor é bom, porém entendemos que para a administração pública pode ser prejudicial, pois o servidor fica “sossegado” que não será demitido por qualquer coisa, somente após processo legal. Esta estabilidade às vezes leva o servidor a não buscar aprimorar-se, em não trazer novidades para a prestação do serviço público, que é o mesmo há séculos.

Bandeira (2016) ao elaborar estudo sobre a utilização da Gestão de Pessoas no Exército Brasileiro como forma de motivar os militares em suas atribuições, analisou as possíveis causas para a evasão de militares do Exército Brasileiro, e que vão para outra área profissional. Relata que os serviços militares têm várias nuances, dificuldades, e que nem sempre é possível aplicar os conceitos de gestão de pessoas nesta área.

A área militar é mais “engessada” ainda, dentro da administração pública. Devido aos conceitos de hierarquia e disciplina, existe toda uma estrutura hierárquica para tomada de decisões, dificultando processos modernos e inovadores.

Silva (2015) em artigo apresentado à Escola Superior de Guerra, apresenta conceitos, características, vantagens e dificuldades relacionadas à Gestão de Pessoas por Competências. A busca por uma eficaz Gestão por Competências, diz muito em utilizar a pessoa certa no lugar certo. Quando existe este posicionamento, certamente os melhores resultados aparecerão. Fala o autor também, que é natural do ser humano a resistência a mudanças. Dentro da área profissional também. E conclui que, no Exército Brasileiro, deve haver constante revisão dos cargos e funções, para melhor aplicação por competências em cada área.

Exemplificando, um servidor militar pode ter formação em outras áreas acadêmicas, porém nem sempre será utilizado esse conhecimento na área militar, devido ao “engessamento” de cargos e funções, por meio dos Quadros Organizacionais. Ou, para piorar, pode até ser utilizado militar de cargo inferior, em funções superiores, porém recebendo o mesmo valor de subsídio do cargo inferior. Aí que o judiciário será acionado para que determine ao Estado o pagamento pela função e não pelo cargo, como visto em inúmeras jurisprudências.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do analisado em termos de bibliografia na área administrativista, bem como na legislação institucional militar, observa-se a necessidade de adaptação na área administrativa pública, para a melhor execução da prestação do serviço público, bem como o melhor aproveitamento de pessoal, conforme qualificações pessoais.

Ainda, vê-se também a necessidade de um programa de contratação continuada de acordo com os claros deixados nos quadros em decorrência da inatividade, exclusão e ascensão profissional, com o imediato preenchimento do cargo, para que não existam grandes divergências no número de funções vagas e número do efetivo, evitando-se o acúmulo de funções.

Assim, conclui-se que para a utilização de conceitos de gestão de pessoas, em especial gestão de competências, dentro da área da segurança pública, deveria haver mais elasticidade na possibilidade de aplicação de graduação inferior, porém com qualificação específica na área,

e recebendo a diferença salarial entre os cargos, para que pudesse haver modernização da estrutura, bem como do atendimento ao público.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, R. J. A utilização da Gestão de Pessoas no Exército Brasileiro como forma demotivar os militares em suas atribuições, 2016
- BOAVENTURA, E. M. Metodologia da Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL, Constituição Federal/88. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm), acesso em 21 fev. 22.
- BULOS, Uadi Lammêgo. Constituição Federal Anotada. - 7. ed. rev. e atual. até a Emenda Constitucional n. 53/2006. - São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, I. Administração geral e pública. 6 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- DI PIETRO, M. S. Z. Direito Administrativo. - 22. ed. - São Paulo: Atlas, 2009
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- KLAFKE, E. G. Gestão de pessoas na administração pública. - Simpósio Sul Matogrossense de Administração, 2017.
- LACOMBE, B. M. B. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/TF95xtH5cWsKxg8Wv7G36kC/?lang=pteformat=pdf>, acesso em 21 fev. 22.
- MASCARENHAS, A. O. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. Cengage Learning, 2020.
- MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- PARANÁ, Decreto nº 7339/2010. Aprova o Regulamento Interno e de Serviços Gerais da PMPR. Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibirecodAto=56657eindice=1etotalRegistros=1edt=23.10.2018.15.35.45.527>, acesso em 10/02/2022.
- PARANÁ, Lei nº 16.575. Lei de Organização Básica da PMPR. Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibirecodAto=56275eindice=1etotalRegistros=1>, acesso em 10/02/2022.
- PARANÁ, Lei nº 18.662/2015. Fixa o efetivo da PMPR. Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibirecodAto=151099eindice=1etotalRegistros=203edt=18.4.2022.14.42.30.252>, acesso em 10/02/2022.
- RESENDE, E. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades. Rio de Janeiro, Qualitymark; ABRH-Nacional, 2002.

SILVA, Adilson Gomes. Gestão de Pessoas por Competências: Uma ferramenta estratégica – Rio de Janeiro: ESG, 2015

SILVA, Thiago Balduino da. Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 301-312, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959

SOUZA, E. R. L. Gestão de Pessoas no Setor Público, 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ. Jurisprudências. Disponível em <https://portal.tjpr.jus.br/jurisprudencia/publico/pesquisa.do?actionType=pesquisar>, acesso em 10/03/2022.

## **A Uberização das relações de trabalho: sofrimento e mobilização subjetiva**

---

*Alexandre James Ferreira  
Poliana Gonçalves Ferreira*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.4

## RESUMO

A presente pesquisa se propôs a investigar a dinâmica de trabalho de motoristas de aplicativos, referentes à saúde do trabalhador e a organização do trabalho, mais especificamente analisando os impactos da organização do trabalho nos processos de sofrimento desses trabalhadores. Também visou identificar aspectos relacionados a este ambiente de trabalho que estariam conexos às vivências de adoecimento dos trabalhadores dessa categoria contemporânea do mundo do trabalho. Para fundamentar tal pesquisa foram utilizados como eixos norteadores os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, cuja abordagem fundamenta-se em investigar as origens e as transformações do sofrimento mental relacionado ao modo com que o trabalho se organiza. A presente pesquisa visou fazer um levantamento sobre este campo de trabalho e assim, propor ações que visem à melhoria da saúde e bem-estar do trabalhador e, como consequência, a sua assiduidade no local de trabalho.

**Palavras-chave:** uberização. sofrimento. trabalho. mobilização subjetiva.

## ABSTRACT

The present research aimed to investigate the work dynamics of application drivers, referring to worker health and work organization, more specifically analyzing the impacts of work organization on the suffering processes of these workers. It also aimed to identify aspects related to this work environment that would be connected to the illness experiences of workers in this contemporary category of the world of work. To support this research, the concepts of Psychodynamics of Work were used as guiding axes, whose approach is based on investigating the origins and transformations of mental suffering related to the way in which work is organized. The present research aimed to survey this field of work and thus propose actions aimed at improving the health and well-being of workers and, as a consequence, their assiduity in the workplace.

**Keywords:** uberization. suffering. job. subjective mobilization.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho realizou uma entrevista semiestruturada com um motorista do aplicativo Uber, com objetivo principal de fomentar a discussão do fenômeno da “Uberização” das relações de trabalho, que abrange o uso de novas tecnologias e a prestação de trabalho a partir do uso de aplicativos que fazem a intermediação entre o usuário e o trabalhador, tais como o Uber e o Taxi99 e estudar sobre as novas formas de organização do trabalho relacionadas à atuação por meio de aplicativos.

Para fundamentar tal pesquisa foram utilizados como eixos norteadores os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, cuja abordagem fundamenta-se em investigar as origens e as transformações do sofrimento mental relacionado ao modo com que o trabalho se organiza, assim como o modo de funcionamento de empresas de aplicativos, em especial a norte-americana Uber.

A partir da identificação dos impactos que a organização do trabalho causa nos proces-

sos de sofrimento e/ou adoecimento buscou-se evidenciar e compreender quais são as estratégias que possibilitam a preservação da saúde evitando o sofrimento e/ou adoecimento desses trabalhadores. Esse estudo se apresenta de suma relevância científica, visto o conteúdo a ser abordado nos revela um trabalho diferenciado e que precisa ser mais elucidado, pois por ser um fenômeno da atualidade, este problema de pesquisa, encontra uma lacuna na literatura científica brasileira e principalmente na área da Psicologia.

A principal finalidade, deste estudo é possibilitar uma maior reflexão acerca do precário mundo do trabalho contemporâneo e os efeitos para a saúde do trabalhador, através de uma escuta qualificada do sofrimento no trabalho analisando os dados obtidos pelo olhar qualitativo.

Objetiva-se que este estudo venha a contribuir para criação de estratégias e ações que visem melhorias na saúde desses trabalhadores de aplicativos como o do Uber, bem como no estímulo a criação de espaços mais saudáveis e mais bem adaptados às necessidades desta categoria de labutadores fazendo com que esses permaneçam em seus postos de trabalho mais motivados, saudáveis, satisfeitos e reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem.

A sensação de que o trabalho tem implicações sobre a saúde mental dos trabalhadores é antiga. Podemos encontrá-la no clássico “Tempos Modernos” de Chaplin, onde o personagem sofre com as mudanças impostas pelo taylorismo e do fordismo. O estudo das repercussões da organização do trabalho sobre o aparelho psíquico ganhará destaque por Christophe Dejours, com a publicação: *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*, em 1987 (Dejours, 1988).

A utilização do conceito de Psicodinâmica do Trabalho, em substituição ao de Psicopatologia do Trabalho, vem do novo olhar do autor, onde se prioriza o estudo da normalidade, sobre o da patologia. O que importa para a Psicodinâmica do Trabalho é conseguir compreender como os trabalhadores alcançam manter certo equilíbrio mental, mesmo estando submetidos a condições de trabalho difíceis e adoecedoras (Dejours, 1999).

Dejours (1999) define que o campo de estudo da Psicodinâmica do Trabalho é o do sofrimento, do conteúdo, da significação e das formas como esse sofrimento vai ser vivenciado. Para ele o sofrimento é um espaço intermediário que marca a evolução de uma luta entre funcionamento psíquico e mecanismo de defesa por um lado e pressões organizacionais desestabilizadoras por outro lado, com o objetivo de buscar um equilíbrio possível, mesmo se ele ocorre ao preço de um sofrimento.

Antes que houvesse o compartilhamento de viagens, teve-se o compartilhamento de carros, sendo estes, explicitados por alguém que faz uso de um automóvel que não lhe pertence, por tempo determinado. Enquanto o compartilhamento de viagens, trata-se de quando uma pessoa adentra o veículo de outra, ocupando a posição de passageiro (Slee, 2017).

A partir disto, percebe-se que o fenômeno da uberização, tem suas raízes em fenômenos antecessores. A Uber, e os demais aplicativos de carona, tem suas semelhanças com empreendimentos anteriores, tal quais os de compartilhamentos de viagens, por ambos serem regidos pela “economia do compartilhamento”. A uberização apoia-se nesse efeito econômico para manter-se no mercado, da mesma forma que empresas como a Zipcar fizeram anteriormente. O compartilhamento de viagens, refere-se a um avanço da “economia de compartilhamento”, no âmbito automotivo. De acordo com Slee (2017), alguns dos proponente da economia do com-

partilhamento, não enquadram a Uber enquanto parte desta manifestação, porém, para muitos, a Uber hoje em dia, se trata da própria economia do compartilhamento.

A Uber começou como um serviço de carros de luxo, mas, devido a concorrência com outros aplicativos, lança o Uberx, reconhecendo a vantagem de praticar preços mais baixos. Sendo o Uberx, hoje, o que responde pelo grosso do negócio (Slee, 2017). Entende-se que a Uber é o atual serviço de sucesso da “economia do compartilhamento”, na qual, segundo Slee (2017), mantém o seu sucesso ao funcionar como um parasita nas cidades em que opera. Mas o autor salienta que, apesar de se confundirem a Uber com o avanço tecnológico, há muitos outros caminhos inovadores em direção ao futuro.

Como instrumento, será utilizado será um roteiro de entrevista semiestruturada para coleta de informações realizada de forma individual, na presença dos pesquisadores. Acredita-se que o roteiro de entrevista semiestruturada seja um instrumento satisfatório para atender ao objetivo deste trabalho, uma vez que o estudo se ancora na Psicodinâmica do Trabalho e poderá perceber, a partir das falas das pessoas envolvidas, como ele vivencia o seu trabalho. O roteiro de entrevista, definido pela professora da disciplina Trabalho e Saúde, é constituído por tópicos que versam sobre o conceito dos participantes a respeito da organização do trabalho, mobilização subjetiva, prazer e sofrimento no trabalho, trabalho prescrito e trabalho real entre outros.

O participante da pesquisa foi um motorista de Uber e Taxi99, selecionado através de contato pessoal, por ter estudado no mesmo curso de uma das pesquisadoras. O contato inicial ocorreu pessoalmente, onde foi apresentada a proposta de pesquisa e investigado o interesse do motorista a participar desse projeto. Ao confirmar o desejo da colaboração, o participante foi instruído a ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e da autorização de gravação da entrevista. Logo após, foi marcado o dia da entrevista de forma mais conveniente ao participante, em uma sala da própria escola, que foi cedida de forma gentilmente pela administração. Os pesquisadores procuraram manter um ambiente apropriado e acolhedor, para garantir os quesitos éticos e sigilosos de pesquisa em Psicologia e logo em seguida iniciaram a entrevista.

Foram disponibilizadas as instruções da pesquisa de forma a esclarecer e reforçar que as respostas serão analisadas conjuntamente, de modo que não haverá divulgação das respostas individuais e que todo material terá seu sigilo e ética resguardados. O tempo para a leitura e assinatura do TCLE foi de aproximadamente 5 minutos e para a entrevista 1 hora e 30 minutos.

Os riscos relativos à pesquisa são considerados mínimos, incluindo a possibilidade de desconforto; estresse; e cansaço ao responder às perguntas. Dentre os benefícios, há os de natureza científica, em que este estudo possa contribuir para um melhor conhecimento sobre o assunto. Há benefícios também voltados às políticas públicas, de modo que poderá somar aos instrumentos de diagnóstico e gestão social. Não serão necessários acompanhamentos ou assistência, assim como nenhuma forma de ressarcimento ou indenização. Ao respondente não implicará também custos ou despesas de qualquer natureza. Será assegurado o sigilo total sobre as respostas, através da análise coletiva dos dados obtidos.

Esta pesquisa a ser realizada tem como base o enfoque qualitativo, que visa compreender o processo de investigação construído pelo participante e pelo pesquisador concomitantemente. A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo, se compõe por um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível,

transformando-o em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotos, gravações e memorandos. Envolve, portanto, uma abordagem interpretativa, naturalista ao mundo. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos nos termos das significações que as pessoas trazem para eles (Denzin e Lincoln, 2008).

## DISCUSSÃO DA ENTREVISTA

O perfil sociodemográfico do entrevistado para a discussão deste trabalho é homem, casado, um filho de três anos, 35 anos, com nível superior formado em Design Gráfico, nascido e morador da Asa Norte - DF. Até o momento da entrevista possuía três mil viagens na Uber, e em torno de mil na Táxi99.

Trabalha há dois anos e seis meses com o Uber, e se utiliza de outro aplicativo concorrente, o Taxi 99, pois alega que com a junção dos dois aplicativos, tem mais opções de chamadas e clientes. O entrevistado informa que as formas de pagamento/ remuneração são diferenciadas do seu trabalho, apontando uma preferência pela empresa Táxi99, por não receber em espécie o pagamento:

*“Sim, a Uber tira 25% do ganho da corrida e a Taxi99 tira 20%, mas a tarifa do Uber é um pouquinho mais alta, então se for botar na balança acho que fica meio que igual. O 99 tem uma diferencial que eu recebo o dinheiro na hora, via cartão de crédito e tem a opção de receber em maquininha, então no meu aplicativo Táxi99 eu não recebo dinheiro, só recebo o débito ou o voucher que é o próprio cartão de crédito né, e o Uber não tem essa opção da maquininha, só tem... e não tem como escolher a forma de recebimento, ou eu recebo ou recebo...É, eu acho assim, o Táxi99 eu acho mais seguro por conta dessa situação deu conseguir escolher a forma de recebimento. Então eu já não recebo dinheiro, então na Táxi99 eu não tenho esse perigo de ser assaltado, se a pessoa for pedir corrida em dinheiro não vai chegar em mim. A Uber já não tem essa opção, ou eu recebo o dinheiro ou eu recebo. Na 99 eu consigo escolher, então eu não recebo dinheiro. No Uber não tem como escolher nada.”*

Sobre a organização do trabalho, Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994) propõem duas grandes categorias. A primeira categoria é composta por: Organização do contexto do trabalho e a segunda por: Mobilização subjetiva do trabalhador; que é composta de: vivências de prazer e sofrimento; estratégias defensivas e espaço de discussão coletiva. A Organização do trabalho é composta por: divisão de tarefas entre os trabalhadores, repartição, cadência, e, enfim, o modo operatório prescrito e a divisão de pessoas: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle. As condições de trabalho referem-se ao ambiente físico (temperatura, barulho, pressão, vibração, irradiação, altitude, etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho. E as relações e trabalho, fazem referência a as relações com as chefias imediatas e superiores, com os membros da equipe de trabalho e as relações externas:

*“Eu sempre gostei de dirigir de manhãzinha, acordar 5 da manhã e ligar o APP às 6 da manhã. Porque de umas 06h30min até às 10 da manhã não para! muita gente indo pro trabalho e tal. Depois eu voltava pra casa, almoçava, acordava umas 4 da tarde e ligava de novo. Fora os finais de semana, que eu ficava sempre ligado o dia inteiro, ficava de manhã e ficava até de madrugada ou virava também, já aconteceu de virar. Sempre tentei almoçar em casa pra não gastar dinheiro na rua. No início eu fiz investimento em roupa, usava gravata, mas hoje não uso mais. Fiz investimento na maquininha porque nunca achei seguro receber dinheiro... Geralmente quando o passageiro entra no carro eu faço duas perguntas, se ela tem preferência de rota e se ela quer o ar-condicionado ligado,*

*e se tem uma rádio de preferencia. Então são geralmente as perguntas que eu faço pro passageiro antes de começar a corrida.”*

Em relação à avaliação, o participante afirma que não há uma posição da empresa empregadora em relação a avaliar o desempenho dos motoristas, apenas os clientes avaliam o tipo de trabalho prestado. Porém, quando o trabalhador, recebe boas notas no aplicativo, ele acaba recebendo premiações e algumas vantagens no seu trabalho:

*“... A empresa na verdade, a gratificação da empresa... quê que acontece... a Uber hoje ela tem... quando você se torna diamante, ouro, que são os status de motorista, você tem as promoções né... então se você completar 50 viagens essa semana, você ganha 50 reais a mais, então tem esses métodos de ganho, mas como não estou dirigindo direto não aparecem mais as promoções pra mim... tenho 2500 viagens, tenho três anos e meio de Uber, minha nota é 4.92, o máximo é cinco, e eu tenho as medalhinhas de atendimento excelente, respeitoso, muito simpático, ótimo papo, e só falta a de cuidadoso no transito...”*

Como retorno, da organização aos esforços do trabalhador à organização do trabalho, deve proporcionar uma retribuição que não se resume à remuneração ou de um prêmio por produtividade, isto é, ela necessita ter, antes de tudo, um caráter moral e ético com esse sujeito, precisando, normalmente, tomar a forma de um reconhecimento (Merlo, 2002).

Consegue-se observar nessa descrição uma forma extremamente eficiente de controle de qualidade dos serviços prestados, e melhor, sem custos para o aplicativo, já que os clientes são os responsáveis por avaliar a corrida e o motorista, assegurando perfeição e agilidade no atendimento. Assim, as premiações são uma das maiores fontes de pressão psicológica e estresse dos motoristas, numa busca incessante pela empatia e satisfação do cliente. Duas avaliações negativas são suficientes ao descredenciamento, já que têm que manter uma média de 4,6 pontos, numa escala de 1 a 5 estrelas, para permanecerem com a parceria. Todo esse procedimento acontece no ambiente laboral, sem qualquer tipo de custo ou esforço o aplicativo, aumentando cada vez mais a passividade do motorista, vez que tudo ocorre através do sistema operacional, sem qualquer tipo de ingerência, fiscalização ou assistência.

Sobre a jornada de trabalho, o motorista alega que não têm horários pré-definidos, porém que já chegou a dirigir vinte e quatro horas seguidas, quando começou a trabalhar pelo aplicativo:

*“... 16 horas. Já teve até dia que eu fiquei 24 horas, ligado, fazendo corrida direto. Mas nessa época, quando eu comecei, tinham os incentivos... se eu fizesse 20 viagens em dia eu ganhava 200 reais... hoje em dia não tem mais isso, os incentivos do inicio eram muito bons...”*

Essas novas relações de trabalho trazem embutidas nelas uma nova racionalidade do trabalho, que é a utilização de uma mobilização total dos trabalhadores. Ao invés de você pegar simplesmente uma base de trabalhadores que uma empresa tem e fazer com que ela trabalhe para você, é possível jogar isso para uma multidão de modo que ela execute esse trabalho:

*“Acho que hoje em dia como entrou muito motorista acabou com os inventivos. Hoje devem ter uns 30 mil Ubers na cidade, quando eu entrei deviam ter uns 2 mil, 3 mil no máximo.”*

As metas impostas e a busca incessante pelo dinheiro, em meio a uma crise econômica mundial, asseguram uma mão de obra que trabalha por mais de doze horas diárias, sem qualquer tipo de fiscalização do Estado, ou instituição para defender e regulamentar seus direitos, assim como a reduzir os riscos da atividade. A empresa dos aplicativos forçam com que os motoristas trabalhem em determinada hora, pode dar uma bonificação para atraí-los a trabalhar na-

quele horário. Se eles não estiverem de acordo com o que a empresa define, é possível puni-los também. Uma forma de controle que é muito eficiente:

*“Antigamente também tinha mais dinâmica... a dinâmica quando você solicita um carro e tem pouco carro na sua região a dinâmica vai lá em cima. Antigamente como tinha pouco carro, a dinâmica era mais constante. Quanto mais pedido de carro no local e menos carro no local, o valor aumenta. Isso é pros motoristas irem mais pra aquele local.”*

Os aplicativos conseguem invisibilizar o empregador. Além disso, ele dá uma noção de flexibilidade para o trabalhador, com o discurso de que ele poderá trabalhar quando quiser e como quiser. Isso não acontece. Se ele tiver que sobreviver disso, ele vai perceber que serão muitas as horas que terá que trabalhar. Estão cada vez mais endividados e, provavelmente, quando o instrumento de trabalho (carro), se deteriorar, não conseguirá comprar outro, pois já estão afundados em dívidas. Percebe-se então quem está financiando a atividade econômica são os próprios trabalhadores:

*“... primeiro eu comecei a dirigir com o carro de um amigo e depois quando eu vi a vantagem de ser Uber, eu comprei o meu. No primeiro ano eu ganhei dinheiro, pra ganhar o que eu ganhava no primeiro ano tem que ralar muito mais... Você vai ficar pagando as contas do mês sem ganhar nada. Você não fica no vermelho, mas também não sobe no azul. Porque tem seguro, manutenção do carro, sua alimentação, suas vestimentas...”*

A realidade é desumana. No Brasil, são repassados à plataforma entre 20% e 30% dos valores cobrados aos clientes, de modo que ao motorista não sobra muito, considerando os baixos valores praticados. Conexo ao fato de que este tem que arcar com as despesas de celular, internet, combustível, reparos, desgastes do veículo, tributos, seguros além de assumir a responsabilidade por danos causados a terceiros.

Os Ubers estão se mobilizando por conta de direitos e porque começaram a perceber a alta exploração a que estão submetidos, conseguem visualizar uma empresa bilionária a qual estão associados e totalmente proletarizados, se tornando então empreendedores de si mesmos proletarizados:

*“... nós temos, e o nosso grupo no whatssap... a gente tem uns amigos né e quando a gente vai ver quase todo mundo é Uber. Então nosso grupo de amigos... a gente criou um grupo e de meia em meia hora a gente manda a localização, mais pra segurança da gente, pra saber onde tá a pessoa...”*

O entrevistado relata apenas fazer o uso de café para se manter disposto e conseguir trabalhar tantas horas. Apresentou durante o trabalho um processo de adoecimento, que não teve nenhum suporte da empresa e devido à carência da assistência, acabou se automedicando e indo trabalhar com dores e febril, pois se o mesmo não for dirigir, ele não iria ganhar dinheiro naquele dia, pois a base do trabalho por aplicativos é se você trabalha você ganha, se não trabalha não há pagamentos:

*“Dor na coluna... Senti muito, principalmente no primeiro ano que estava muito focado. Como motorista percebi a minha vista muito mais cansada, com dificuldade de enxergar a noite... por conta do ofício percebi que tinha problema na vista. Sim, nunca deixei de trabalhar. Só quando eu estava doente mesmo, com febre e tinha que ficar descansando. Mas já fui trabalhar com dor nas costas.”*

Entre as vantagens de se trabalhar nesse contexto, o entrevistado afirma uma delas é a flexibilidade de horário, que permite com que ele possa conciliar a vida pessoal e o trabalho e premissa de não ter um chefe. Entendendo que o seu chefe é o passageiro no momento que entra no seu carro. O fantasiado trabalho autônomo passa a se fazer presente em todo e qualquer

momento, bastando ativar o aplicativo, dando lugar a uma atividade interligada a própria vida do indivíduo, que de maneira contraditória, cessa qualquer chance de liberdade, num verdadeiro círculo carcerário de busca constante pela subsistência:

*“...não ter chefe poder ligar o aplicativo a qualquer momento... O que eu poderia dizer é que o meu chefe naquele momento é o passageiro que chamou. Que pede pra ligar o ar, diz o caminho que é para pegar...”*

Como também alguns benefícios já conseguidos pela própria categoria de motorista de aplicativos em Brasília, que se uniram para alcançar melhorias para a classe, sem qualquer influência ou interferência positiva das empresas:

*“Alguns postos de gasolina dão desconto para abastecer por aplicativo... algumas lojas mecânicas também dão desconto.. O mesmo desconto que os taxistas tinha pra comprar o carro o Uber também tem...”*

Entre os fatores negativos do trabalho, relata que a segurança é o grande problema da categoria nesse momento, assim como a dificuldade em lidar com alguns passageiros, sendo muitas vezes um desafio o relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho que é o carro:

*“A questão de segurança, principalmente. Ainda mais agora que aceita dinheiro né. Segurança... Passageiros, cada passageiro tem um humor diferente, então a gente pega vários humores diferentes ao longo do dia. Tem passageiro que não respeita a gente, pensa que tá acima da gente porque a gente tá prestando serviço. Tem passageiro que é sem educação total. Já peguei muito passageiro que já entrou no carro sem dar bom dia, já exigindo ar-condicionado ligado e pedindo pra desligar rádio... então acho que tem esse lado negativo que é o passageiro né. Acho que 80% dos passageiros são gente boa e uns 20% são ruins, passageiros sem educação.”*

Sobre violência, o entrevistado nunca sofreu nenhum tipo de violência física, porém relata já ter sido assediado moralmente e sexualmente durante a sua jornada de trabalho:

*“... noite, eu peguei três meninas... foi assédio. A menina que veio atrás ficou pegando no ombro, isso eu não gostei muito, mas os elogios foram muito bons, gostei. É... já tive passageira que ficou me xingando, ela começou a me xingar nesse dia, cara. Ficou me xingando muito.”*

O entrevistado relata que além do seu trabalho prescrito, ele criou normas próprias de trabalho, para aumentar a sua segurança durante o seu trabalho no carro:

*“quando eu vou pra algum lugar que eu não me sinto seguro, eu vejo que tem uma pessoa que tá aguardando o Uber, eu falo o nome errado, eu não falo o nome da pessoa. Se a pessoa confirmar esse nome errado, eu vou embora. Eu não sou mais de dirigir de noite, de madrugada, geralmente meia noite eu tô encerrando...”*

Para Dejours (1999), todo trabalho implica em ajustes e na gestão da distância entre a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real. A relação existente entre a organização real e a prescrita do trabalho é sempre conflitiva: o sujeito opõe-se, constantemente, à segunda. As atitudes inventivas e as tentativas de se realizarem experiências novas no trabalho implicam um sofrimento que se apresenta muito custoso no plano psicológico e para a saúde do trabalhador (Merlo,2002). O entrevistado relata que também faz corridas fora do aplicativo, com pessoas que conheceu via o mesmo:

*“Até um mês atrás eu tinha dois passageiros fixos. Uma delas eu fiquei 3 anos com ela, desde o início do Uber, eu conheci ela no Uber..”*

Como perspectivas de futuro, o motorista não vê uma melhoria no seu trabalho como motorista de aplicativo e muito menos uma melhor interação com a empresa que geri esse meio de serviços, pretendendo ainda continuar um tempo no Uber, porém com cada vez menos dependência, visto que já tem um novo emprego e uma empresa virtual no momento atual:

*“Continuar no Uber assim... eu faço Uber por uma renda extra. Na Uber a gente não tem um crescimento profissional, então não tenho necessidade de continuar da Uber pra sempre não. Como uma renda extra está sendo ótimo, tô conseguindo coxear meu carro com um carro né, tô tirando meu salário. Isso pelo menos tá... uma vantagem deu tá fazendo Uber agora né. Tô pagando seguro, prestações... apesar de que quando eu entrei na Uber eu nunca deixei de pagar prestação de carro, sempre mudei de carro e mudei de prestação... Eu tenho uma meta hoje de 100 reais por dia, então eu bato a minha meta e vou pra casa. O meu custo de carro por mês com seguro e prestação é entre dois mil reais, então fazendo esse dinheiro por mês no Uber tá ótimo. Às vezes eu faço até um pouquinho mais por que... acaba investindo em outra coisa também, mas sempre investindo em outra coisa dentro do carro, nada pra fora do carro.”*

Com tudo isso, no Brasil, a flexibilidade do modelo, e a ausência de fiscalização, cede espaço para a subcontratação ou terceirização dos aplicativos de transporte, em razão dos baixos valores praticados, o que torna ainda mais frágil os critérios de segurança, e agressiva a exploração da mão de obra do trabalhador. Como para se credenciar é necessário ter carro e linha de celular, há um comércio paralelo e mantenedor, outras empresas e outros serviços também ganham nessa dinâmica, o que torna mais inexaurível e difícil o controle e a instalação de políticas de condições dignas de trabalho a esses motoristas. O caminho é longo, porém é de pequenos passos, como esse estudo é que poderemos vislumbrar um cenário mais justo e prazeroso para os trabalhadores, onde o trabalho real e prescrito tenha poucas diferenças e que o sofrimento seja o menor possível, dando espaço ao prazer no exercer do seu trabalho.

Trabalhar implica em deparar-se com o real, o real do trabalho, regado por imprevisibilidades, riscos e experiências de frustração, o que gera sofrimento. Para lidar com essas consequências do real, que causam sofrimento, os sujeitos constroem estratégias, que fornecem certo grau de equilíbrio (Dejours, 1997; Dejours; Bègue, 2010, citados por Moraes, 2013). Na entrevista em questão, não foi percebido o uso de estratégias defensivas por parte do trabalhador, devido a sua percepção acerca do sofrimento e das consequências do real do trabalho, e pela sua capacidade de agir frente à isto. Suas ações frente aos riscos e sofrimentos foram encaradas como mobilizações e não estratégias.

A partir do relato do sujeito, notou-se que ele possui consciência acerca do risco que seu trabalho enquanto motorista de aplicativo o proporciona. Desta forma, foram elaboradas mobilizações por parte do mesmo, e de seus colegas motoristas, para lidar com a insegurança e perigo ocasionados pela profissão. Uma delas, se trata da criação de um grupo de WhatsApp, para que os motoristas possam ter conhecimento a respeito de informações relevantes de seus colegas, a fim de reduzir os riscos gerados pela imprevisibilidade do real do trabalho. Os membros do grupo compartilham as suas localizações de meia em meia hora, para que os demais estejam cientes de seus paradeiros. Quando o grupo lhes fornece a informação de um possível imprevisto, eles se mobilizam, de forma conjunta, para investigar e lidar com a situação.

*“... a gente criou um grupo e de meia em meia hora a gente manda a localização, mais pra segurança da gente, pra saber onde tá a pessoa. Teve até um dia que um amigo nosso saiu do grupo e a gente até ligou pra mulher dele pra saber o que tinha acontecido.”*

Além desta forma de mobilização via localização, o sujeito formulou uma pergunta que

Ihe permite maior segurança ao dirigir em horários ou locais que considera serem de maior risco. Ao sentir-se inseguro em realizar uma corrida, utiliza de uma pergunta padronizada para garantir-se acerca da índole do passageiro. Caso se sinta ameaçado, o motorista nega a corrida. Apenas a aceita se a pergunta mobilizadora amenizar a sua insegurança. Essa pergunta foi compartilhada entre os motoristas, para que um maior número de trabalhadores possa mobilizar-se em relação aos sentimentos de insegurança causados pelo imprevisível do real.

*“Ah... teve uma vez que... eu recebi uma chamada de uma mulher e quando eu cheguei no local eram três homens, então eu não fiz essa corrida, passei direto. E hoje em dia eu uso uma tática, quando eu vou pra algum lugar que eu não me sinto seguro. Eu vejo que tem uma pessoa que tá aguardando o Uber, eu falo o nome errado, eu não falo o nome da pessoa. Se a pessoa confirmar esse nome errado, eu vou embora. Se ela questionar, eu falo “não, é questão de segurança, seu nome é tal?”, e se ela confirmar a segunda vez aí eu embarco. Isso foi até os amigos conversando... vamos fazer isso, se você não se sentir seguro aí fala o nome de uma outra pessoa. Porque se pessoa falar “ah, é”, então tem alguma coisa errada. Eu tô usando isso muito. Eu não sou mais de dirigir de noite, de madrugada, geralmente meia noite eu tô encerrando. Mas geralmente quando eu vou pra alguma área assim que eu não me sinto seguro, eu uso essa pergunta.”*

A mobilização subjetiva, trata-se de um processo intersubjetivo, que diz respeito a toda a subjetividade do trabalhador, e seu engajamento no espaço de discussão acerca do trabalho, sendo essencial a contribuição-retribuição entre os pares. Desta forma, o coletivo de trabalho apresenta-se como um fenômeno importante para a execução dessa mobilização (Mendes e Duarte, 2013).

Ela possui duas dimensões, a inteligência prática, referente a sua imaginação, seu saber-fazer particular, que lhe permite uma invenção própria. E a cooperação, sendo esta condição para que haja coletivo de trabalho. A cooperação advém da contribuição dos trabalhadores, e de suas relações de interdependência, viabilizando a potencialização de sua coletividade (Mendes e Duarte, 2013).

Desta forma, entende-se que a mobilização subjetiva é uma forma na qual o sujeito é capaz de criar e inventar, para manter-se engajado em seu trabalho, ao lidar com o sofrimento gerado pelo mesmo (Mendes e Duarte, 2013). Isto é visto no relato do motorista, devido a criação de formas de lidar com o sofrimento, manifestado enquanto insegurança, através de elaborações coletivas. Quando se compartilha a localização em grupos de conversa, e utiliza-se de uma pergunta formulada, para lidar com o sofrimento do trabalho, se está fazendo uso da inteligência prática e da cooperação a partir do coletivo de trabalho. Os motoristas, de maneira conjunta, constroem modos criativos para lidar com a angústia do real, resistindo ao padecimento.

## REFERÊNCIAS

Dejours, C., Abdoucheli, E., Jayet, C., e Betiol, M. I. S. (1994). Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (1988). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. In A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.

Dejours, C. (1999). Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Denzin, N. K., e Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research.

Merlo, A. R. (2002). Psicodinâmica do trabalho. Saúde mental e trabalho: leituras, 4, 130-142.

Slee, T. (2017). Uberização: a nova onda do trabalho precarizado. São Paulo: Editora Elefante.

Vieira, F. O., Mendes, A. M., e Merlo, A. R. C. (2013). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá.

# A importância do treinamento físico militar para saúde dos policiais militares do Amazonas

## The importance of military physical training for the health of Amazon military policemen

**Ailton Luiz dos Santos**

*Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Especialista em Gestão Pública aplicada à Segurança pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Especialista em Direito Administrativo pela Faculdade FOCUS. Especialista em Ciências Jurídicas pela Universidade Cidade de São Paulo (UNICID). Bacharel em Direito pela Universidade Cidade de São Paulo (UNICID). Bacharel em Segurança Pública pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Especialista em Direito Penal e Processo Penal pela Universidade Candido Mendes (UCAM). É autor e organizador de livros técnicos e acadêmicos. Atualmente é Major QOPM da Polícia Militar do Estado do Amazonas.*

**Alysson de Almeida Lima**

*Especialista em Docência do Ensino Superior. Especialista em Planejamento Governamental e Orçamento Público. Especialista em Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Bacharel em Segurança Pública e do Cidadão (2002). Engenharia Civil. Bacharel em Direito. Bacharel em Tecnologia Mecânica pela Universidade do Estado do Amazonas. Atualmente é Tenente Coronel QOPM da Polícia Militar do Estado do Amazonas.*

**Derquian José Ferreira Machado**

*Especialista em Gestão Pública aplicada à Segurança pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Bacharel em Segurança Pública e do Cidadão pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Atualmente é Major QOPM da Polícia Militar do Estado do Amazonas.*

**Flávio Carvalho Cavalcante**

*Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos pela UEA – Universidade do Estado do Amazonas. Especialista em Gestão Pública Aplicada à Segurança pela Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Especialista em Segurança Pública e Inteligência Policial pela UNIC/LITERATUS. Especialista em Direito Militar pela UNINORTE. Especialista em Ciências Jurídicas pela Universidade Cidade de São Paulo - UNICID. Possui graduação em Segurança Pública pela Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Bacharel em Direito pela Universidade Cidade de São Paulo - UNICID. Atualmente é Major QOPM da Polícia Militar do Estado do Amazonas.*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.5

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi de compreender e destacar a importância do treinamento físico militar na operacionalidade da tropa da Polícia Militar do Amazonas (PMAM), visando a manutenção da saúde, o interesse da Força Policial e o cumprimento da sua missão institucional, evitando assim possíveis complicações tanto no desempenho profissional quanto no pessoal. Como tal, a metodologia adotada foi uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa, a qual se destinou a apresentar os mais importantes aspectos do policial militar que para desempenhar seu papel de sentinela da sociedade, deve deter condicionamento imprescindível para sustentar sua disposição e sua postura. Assim, o Treinamento Físico Militar é fundamental para que o Policial Militar combatente, sobretudo o policial que está sujeito a todos os tipos de ocorrências (simples e complexas), possa estar em condições de dar uma resposta técnica, eficiente e eficaz no atendimento de ocorrências que exijam dele o preparo físico adequado e necessário para que tenha sucesso na sua ação. Conclui-se a importância que o policial deve dar a sua forma física, que influencia na sua saúde, progressão funcional na corporação e na segurança de todos que necessitam de um apoio em uma intervenção policial, contribuindo assim para um aumento na qualidade do serviço policial prestado à população e na capacidade operativa da força.

**Palavras-chave:** condicionamento físico. saúde. treinamento.

## ABSTRACT

The objective of this research was to understand and highlight the importance of military physical training in the operation of the Military Police of Amazonas (PMAM), aiming at maintaining health, the interest of the Police Force and the fulfillment of its institutional mission, thus avoiding possible complications in both professional and personal performance. As such, the methodology adopted was a bibliographic review of a qualitative nature, which was intended to present the most important aspects of the military police officer who, in order to play his role as a sentinel of society, must have essential conditioning to sustain his disposition and posture. Thus, Military Physical Training is fundamental so that the combatant Military Police, especially the policeman who is subject to all types of occurrences (simple and complex), can be in a position to give a technical, efficient and effective response in the attendance of occurrences. that demand from him the adequate and necessary physical preparation for him to be successful in his action. It is concluded the importance that the police officer must give to his physical form, which influences his health, functional progression in the corporation and the safety of all who need support in a police intervention, thus contributing to an increase in the quality of the police service. provided to the population and in the operational capacity of the force

**Keywords:** physical conditioning. health. training.

## INTRODUÇÃO

Neste estudo, destacar-se-á as Polícias Militares, instituições seculares na preservação e manutenção da ordem pública, deveriam possuir íntima relação com a educação física. Entendendo-se que um policial militar, para desempenhar seu papel de sentinela da sociedade, deve deter condicionamento imprescindível para sustentar sua disposição e sua postura no ambiente

operacional. Porém, como ser humano e suscetível a fadiga, esse guardião social não tem condições de manter sua disposição sem um preparo físico adequada.

O condicionamento físico do policial militar tem participação crucial por toda sua vida profissional que vai desde a sua admissão no concurso público até o final de sua carreira. Entretanto, os aspectos relacionados à sua saúde têm sido negligenciados, inclusive pelos policiais militares do Amazonas (JÚNIOR, 2005).

É de fundamental importância o entendimento de que o treinamento físico militar pode ser um instrumento promotor da saúde antes de um instrumento de adestramento militar. Destaca-se a importância do exercício físico para o corpo humano, como sendo “uma das formas de atividade física planejada, estruturada, repetitiva que objetiva o desenvolvimento da aptidão física, de habilidades motoras ou a reabilitação orgânico-funcional” (NAHAS, 2017, p. 52). Assim, os benefícios trazidos pelo exercício, devem ser levados em conta durante toda a carreira do Policial Militar (BOÇON, 2015)

Observar-se que a atividade policial militar por sua característica urgente e dinâmica leva os policiais que trabalham sob stress e tensão, sobretudo os policiais que atuam na chamada 1ª malha do policiamento ostensivo, a negligenciar a manutenção de suas habilidades físicas.

Dito tudo isso, a problemática que estimulou esta pesquisa indaga-se: A falta de um acompanhamento do comando da corporação para garantir a motivação necessária à prática regular de uma atividade física fins de garantir a manutenção da forma física dos policiais militares pode comprometer o nível de atuação operacional da tropa?

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é a compreensão da importância do treinamento físico militar na operacionalidade da tropa da Polícia Militar do Amazonas, sobretudo nas Companhias Interativas Comunitárias, visando a manutenção da saúde do Policial Militar, o interesse da Força Policial e o cumprimento da sua missão institucional, evitando assim possíveis complicações tanto no desempenho laboral quanto no pessoal. Motivados pelos aspectos relacionados à inatividade física, os quais podem acarretar prejuízos à saúde desses agentes de segurança pública, este estudo procurou apresentar e discutir a frequência de atividade física realizada pelos policiais militares que integram o efetivo da PMAM. Partindo-se do pressuposto que devido aos elevados índices de violência e às características ocupacionais deletérias da função policial militar estes profissionais estão susceptíveis a maiores índices de sedentarismo em relação à população em geral.

A metodologia a ser utilizada nesta pesquisa é a do método dedutivo. Quanto aos meios, utilizar-se-á da pesquisa bibliográfica; quanto aos fins, a pesquisa será qualitativa.

Acredita-se que os resultados do presente artigo possam oferecer subsídios para contribuir à proposição de possíveis soluções relacionadas à necessidade de manutenção do exercício físico para o policial militar na Polícia Militar do Amazonas (PMAM), bem como conscientizar o público interno e o Alto Comando da instituição de que deve ser feito um esforço para melhorar o condicionamento físico de toda a tropa, fins de se obter uma melhor qualidade de vida e saúde do policial melhorando assim a atuação desse profissional no seio da sociedade que atua. Sendo assim, o objeto de estudo desta pesquisa foram os policiais militares que trabalham em nível de execução/operacional da instituição.

Em suma, são estas as ideias mais importantes que serão destacadas nesta pesquisa. Perante as suas prováveis limitações, espera-se que sejam pelo menos úteis ao fomento do estudo do tema que lhe cabe, contribuindo para que o hábito da atividade física se efetive com melhor qualidade adiante.

## ATIVIDADE FÍSICA E SAÚDE

A definição mais famosa – e, indubitavelmente, ainda a mais influente – do que é saúde é da própria Organização Mundial da Saúde (OMS) onde destaca que a saúde não é a simples ausência de doença. Mas antes, um aglomerado de evidências e (ou) atitudes que afasta fatores de risco que aumentam a vulnerabilidade a doenças. Sendo uma multiplicidade de aspectos do comportamento humano voltados para um completo bem-estar, físico, mental e social.

Segundo Guiselini (2006):

[...] saúde é ter uma condição de bem-estar físico que inclui não apenas o bom funcionamento do corpo, mas também o vivenciar uma sensação de bem-estar espiritual (ou psicológico) e social, entendido este último – o bem-estar social- como uma boa qualidade nas relações que o indivíduo mantém com as outras pessoas e com o meio ambiente.

Conforme Glaner (2002) é evidente que a atividade física isolada não é a única solução para manter e/ou promover a saúde, bem como curar doença. Mas associa-se a fatores como: condições inadequadas de trabalho, o ambiente familiar, as dietas inadequadas, a falta de conhecimento sobre hábitos saudáveis de vida e acesso limitado aos serviços de saúde. Assim a saúde de uma pessoa não depende de apenas um fator, mas sim de uma série deles.

Para Danna e Griffin (1999 *apud* Gonçalves, 2006):

Ademais, observa-se que baixos níveis de saúde e bem-estar no trabalho podem levar a consequências danosas tanto para o indivíduo quanto para a empresa, e que trabalhadores com baixo nível de saúde podem ser menos produtivos, apresentar menor capacidade de decisões e ficar mais predispostos ao absenteísmo.

Conforme Matsudo *et al.* (2002), desde os textos clássicos oriundos dos povos romanos, gregos e orientais, a atividade física é citada como um instrumento de recuperação, manutenção e promoção da saúde. Segundo Schlichting Junior e Silva (2009) relatam estudos que atestam que a ocupação profissional em Segurança Pública afeta a saúde dos indivíduos que atuam nessa área, em especial, policiais militares. Existem ainda aspectos que são agravados pela inatividade física e pelo sedentarismo, como destacado a seguir:

(...) relatar uma quantidade considerável de transtornos traumáticos que afetam de forma direta a saúde física, psíquica e social de policiais militares, principalmente da ativa, como as doenças hipocinéticas devidas ao sedentarismo, os transtornos psíquicos associados aos estados de estresse e os problemas sociais relacionados à dependência química e ao estigma institucional (SCHLICHTING JUNIOR; SILVA, 2009, p. 1).

As causas desses problemas de saúde e de inatividade física têm como procedência, em parte, a contínua perspectiva dos riscos característicos da jornada de trabalho do policial. Pois, estes agentes de segurança pública estão expostos às doenças transmissíveis, as agressões físicas e verbais, as ocorrências que colocam a sua integridade física em perigo constante, como assaltos e/ou até mesmo os homicídios, a necessidade de enquadramento dos atos em que há algum tipo de delito, o extenso período de tempo de permanência sentado numa viatura, entre

outros. Nas palavras de Gonçalves, Veiga e Simões (2012), os policiais militares “exercem uma função muito desgastante, que requer grande preparo físico e psicológico”.

Além disso, somam-se as exigências da carga horária de trabalho nas circunstâncias referidas; a necessidade de cumprimento de horas extras para suprir a carência de efetivo necessário e acrescentar no rendimento mensal; e o crescimento desenfreado da violência urbana, uma vez que o número de servidor público militar da PMAM não concorreu com o crescimento populacional (13,6%) no último decênio, sendo este crescimento superior ao apresentado pela média nacional (12,5%) (IBGE, 2010).

Na literatura, Almeida, Medeiros, Kristensenii (2010) apontam que acerca dos afastamentos motivados por problemas de saúde, estes estão vinculados ao acúmulo de estresse e a inatividade física. Os autores destacam os transtornos de ajustamento, de personalidade e de estresse pós-traumático como algumas das inúmeras patologias e morbidades que são relativas ao afastamento de policiais militares no Brasil.

Para Favacho (2016) Apud Giuselini (2006), “A atividade física envolve qualquer movimento corporal causado por uma contração muscular que resulta num gasto de energia”.

Guiselini (2006) acrescenta ainda que:

A atividade física é qualquer movimento corporal, produzido pelos músculos esqueléticos, sendo, portanto, voluntário, e resultando em gasto energético maior do que os níveis de repouso, tendo comportamento biopsicossocial a exemplos – jogos, lutas, danças, esportes, etc. Caracterizada também, por atividades físicas de: lazer, deslocamento, domésticas e no trabalho.

Para Glaner (2002) é importante ressaltar que: “[...] a atividade física traz benefícios para a saúde mental, aumentando a autoestima e o bem estar geral, e diminuindo a ansiedade e depressão [...]”.

Segundo o Manual de Campanha de Treinamento Físico Militar do Exército Brasileiro observam-se três fatores fundamentais acerca da atividade física:

(1) existem evidências verificadas em diversos relatos, como os da campanha do Exército Britânico nas Ilhas Falkland e os das ações do Exército Americano em Granada, de que os militares bem-preparados fisicamente são mais aptos para suportarem o estresse debilitante do combate. A atitude tomada diante dos imprevistos e a segurança da própria vida dependem, muitas vezes, das qualidades físicas e morais adquiridas por meio do treinamento físico regular, convenientemente orientado. (2) A melhoria da aptidão física contribui para o aumento significativo da prontidão dos militares para o combate, e os indivíduos aptos fisicamente são mais resistentes à doenças e se recuperam mais rapidamente de lesões do que pessoas não aptas fisicamente. Além disto, e mais importante, os indivíduos mais aptos fisicamente têm maiores níveis de autoconfiança e motivação. (3) Estudos comprovam que uma atividade física controlada pode melhorar o rendimento intelectual e a concentração nas atividades rotineiras, levando a um maior rendimento no desempenho profissional, mesmo em atividades burocráticas (MANUAL DE CAMPANHA, 2002, p.3).

Anez (2003) pontua que os exercícios físicos e uma melhor condição física possuem uma importância pronunciada para os programas preventivos de problemas de saúde em locais de trabalho. Em consequência disso, é possível diminuir o absenteísmo e as despesas oriundas para restabelecer a saúde do trabalhador com vista a aumentar a produtividade.

Nesse sentido, o condicionamento físico é fundamental, pois contribui sobremaneira para

o aumento significativo da prontidão dos policiais militares. Militares bem preparados fisicamente possuem maiores níveis de liderança, confiança e motivação. Assegura-se, também, benefícios fisiológicos, psicológicos e sociais desenvolvidos por quem pratica, rotineiramente, atividades físicas.

No campo fisiológico, destaca-se mais força muscular, mais densidade óssea, mais controle da pressão arterial, melhores níveis de colesterol, mais saúde geral e do coração, menos gordura corporal, menos riscos de doenças, menos risco de insônia e menos doenças crônicas.

Já no campo psicológico e social, destacam-se a autoestima, a melhora da imagem corporal, o aumento da autonomia, do convívio social, da saúde mental, a diminuição da depressão, da ansiedade, do estresse e do isolamento social. De modo geral, proporciona ao militar uma melhor qualidade de vida, tanto no ambiente de trabalho, quanto no ambiente familiar.

Segundo Nieman (1993) o exercício físico é uma subcategoria da atividade física, uma vez que a intensidade da capacidade física estruturada é maior e o tempo de duração menor. Por definição, o exercício físico é toda atividade física planejada, estruturada e repetitiva com o intuito de manutenção e melhoria de um ou mais componentes da aptidão física.

Conforme a Organização Mundial de Saúde (1978) aptidão física é também, chamada de condicionamento físico. E para Nieman (1993) deve ser entendida como “a capacidade de realizar trabalho muscular de maneira satisfatória”.

Quando se vislumbra a rotina de policiais militares, observa-se que a atuação desses profissionais no “teatro de operações” oferece riscos à integridade física e psicológica deles. Assim, corroborando Almeida, Medeiros e Kristensenii (2010) que chamam a atenção ao fato de que o estresse pós-traumático, os problemas de adaptação à profissão e os níveis elevados de ansiedade, de angústia e de depressão são algumas das patologias relacionadas aos agentes de segurança pública. E, muitos desses aspectos, poderiam ser minimizados com a prática de atividade física. Além disso, os autores citam que o nível de sedentarismo, entre policiais militares, é relativamente mais elevado se comparado à população em geral.

De acordo com o Manual de Treinamento Físico Militar do Exército Brasileiro (2002), estudos comprovam que uma atividade física controlada pode melhorar o rendimento intelectual e a concentração nas atividades rotineiras, levando a um maior rendimento no desempenho profissional, mesmo em atividades burocráticas. Entretanto, o enfoque do treinamento físico sobre a saúde atende de melhor forma aos interesses do militar e é relacionado com o seu bem-estar, tendo objetivos e benefícios mais duradouros no tempo e proporcionando uma melhor qualidade de vida.

Existem evidências verificadas em diversos relatos, como os da campanha do Exército Britânico nas Ilhas Falkland e os das ações do Exército Americano em Granada, de que os militares bem-preparados fisicamente são mais aptos para suportarem o estresse debilitante do combate. A atitude tomada diante dos imprevistos e a segurança da própria vida dependem, muitas vezes, das qualidades físicas e morais adquiridas por meio do treinamento físico regular, convenientemente orientado.

## O SERVIÇO POLICIAL MILITAR E A IMPORTÂNCIA DO HÁBITO DE VIDA SAUDÁVEL

O serviço policial constitui importante instrumento do Estado na preservação da Ordem Pública, faz parte de uma categoria considerada estressante e desgastante para o indivíduo que o exerce. É uma profissão que trata com fatores de riscos que envolvem capacidades físicas e psicológicas, fatores que exigem da pessoa o mínimo de preparo no binômio corpo e mente, evitando possíveis complicações tanto no desempenho profissional quanto no pessoal. É neste ponto que a atividade física vem para desempenhar um papel fundamental visando trazer resultados reais e visíveis para estes profissionais (FERREIRA, 2005).

A atividade física visa trabalhar diretamente na melhora de um conjunto de atributos relacionados ao dia-a-dia, onde estando o policial militar bem preparado, estará com maiores condições de decisão no momento de atender as ocorrências que lhe são solicitadas. Na maioria das regiões do Brasil o trabalho de policiais é caracterizado como estressante, e isso se deve aos seguintes fatores inerentes a esta atividade tais como: os Policiais Militares, em sua quase totalidade, não trabalham aquartelados; é visível a ausência de uma atividade física sistematizada e obrigatória; uma relativa jornada de trabalho alta para poucos efetivos; tempo de descanso reduzido. Tais situações contribuem sobremaneira para um baixo nível de atividade física e que podem desencadear estresses físicos e psicológicos como - artrites, urticárias, hipoglicemia, déficit de memória, osteoporose, aumento da pressão arterial, insônia, dentre outros nesta população (FAVACHO, 2016).

Desenvolver um o hábito de vida saudável destacando uma boa ingestão alimentar, não fazendo consumo de drogas e cultivando práticas de exercícios físicos regulares é fundamental para a promoção e/ou manutenção da Atividade física dos militares, visto que, o exercício físico é inversamente relacionado a doenças crônico-degenerativas. Assim, criar uma rotina de atividades físicas na vida de policiais militares, é de extrema importância tanto para a saúde dos mesmos quanto para a melhoria do rendimento em suas práticas profissionais. É sabido que quando uma pessoa comum tem composição corporal desarmônica está predisposta a desenvolver traumas/estresses físicos, mentais e/ou sociais. Ao se tratar de Policiais Militares, este potencial é extremamente elevado, pois estes profissionais já vivem diuturnamente em conflitos sociais colocando sua própria vida em risco (JUNIOR, 2009).

## O FIM DO CURSO DE FORMAÇÃO E O SEDENTARISMO

Ao término do período de formação, se o Policial Militar cumpriu com todas as suas obrigações e foi devidamente considerado apto em todas as disciplinas, inclusive na disciplina de Treinamento Físico Militar, este passa a atuar nas diversas áreas e unidades que compõem a Polícia Militar do Amazonas, podendo então ser locado no quadro administrativo ou no quadro operacional. Nesta fase, a atividade física, que antes era uma obrigação por conta dos testes físicos tanto para ingresso quanto para aprovação nos diversos cursos de formação, agora fica por conta do próprio policial (BOÇON, 2015).

Contudo os policiais que integram o serviço operacional trabalham por escalas, que em sua grande maioria variam de 12 horas contínuas, intercaladas com descanso de 24 horas (no

caso de escalas diurnas) e 72 horas (no caso de escalas noturnas). Justamente esta falta de rotina nos horários de trabalho, onde o tempo livre precisa ser conciliado com compromissos familiares e demais afazeres, o qual afirma Boçon (2015) que é um fator agravante que leva ao sedentarismo.

Além disso, “O mundo moderno trouxe ao homem uma grande quantidade de alternativas que, sem dúvida, facilitaram o processo de comunicação e, principalmente, a velocidade de informações” (GUISELINI, 2006). “Todavia, é notória a diminuição das demandas físicas diárias” (SIMÃO, 2008).

Para Favacho (2016) o homem do séc. XXI está sempre exposto há mudanças orgânicas devido a influencias externas como: estilo de vida, ambiente físico e atributos pessoais. De fato, a inovação tecnológica mudou drasticamente nossos estilos de vida e hábitos cotidianos. Como principais influências podemos citar: aumento do uso do automóvel, elevadores, computadores/internet e televisão.

De acordo com Foss e Keteyian (2000) assim como alguns avanços tecnológicos tornaram parte da vida das pessoas mais simples. Tal progresso não ocorreu sem certo custo na medida em que eliminamos um ingrediente fundamental para a boa saúde: a atividade física diária.

Assim, percebe-se facilmente que houve uma diminuição da utilização dos músculos para sobrevivência e conseqüentemente o dispêndio energético do corpo chegou ao mínimo possível, causando um maior percentual de energia orgânica no corpo, acarretando assim, o acúmulo de gordura característico da obesidade e/ou sobrepeso.

O descontentamento do policial com as condições de trabalho sob diferentes aspectos, como financeiro, ambiental, físico e psíquico, contribui para a redução de sua autoestima, motivação e, conseqüentemente, diminui a produtividade do policial militar e eleva os números de policiais afastados por motivo de doenças e invalidez temporária e/ou permanente (MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2007, p. 2777).

Em consonância, Minayo, Assis e Oliveira (2011) observam que os policiais militares apresentam inúmeros sintomas que sinalizam distúrbios que tem relação direta com o sedentarismo, o que origina níveis altos de estresse, como: pensamentos confusos, desordem pós-traumática, uso abusivo de drogas, alcoolismo, alteração nas respostas emocionais, pesadelos, estado de hiper vigilância, taxas elevadas de suicídio e de tentativas de suicídio, arteriosclerose e diversas doenças cardíacas.

Esses padrões ou até condições físicas e mentais são evidentemente inadequados e capazes de causar conseqüências desastrosas na vida dos profissionais de segurança pública. Não chegam nem perto das condições mínimas que deveriam ser constantemente mantidas ao longo do tempo de permanência do militar no serviço ativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática que estimulou essa pesquisa foi a de verificar se falta de um acompanhamento do comando da corporação para garantir a motivação necessária à prática regular de uma atividade física fins de garantir a manutenção da saúde e forma física dos policiais militares pode comprometer o nível de atuação operacional da tropa?

Os objetivos da pesquisa foram cumpridos, uma vez que se analisou a importância da iniciativa de se elaborar campanhas de educação nutricional a fim de promover ações que incentivem os indivíduos a adotarem hábitos alimentares saudáveis, além de incluírem em seu estilo de vida a prática de atividade física.

A obtenção dos dados e os conhecimentos gerados pela pesquisa, relativos à frequência de atividade física desses agentes de segurança pública, tornar-se-ão fundamentais para o desenvolvimento de estratégias que contribuirão para a conscientização e a promoção de hábitos e comportamentos de vida saudáveis com o intuito de prevenir doenças e contribuir com uma melhor atuação dos policiais militares, que mesmo diante dos perigos cotidianos à própria vida e da possibilidade de frustrações inerentes a eventos traumáticos imprevisíveis, mantém uma ótica idealizadora no que diz respeito à responsabilidade na proteção da sociedade diante da insegurança pública, considerada por eles como uma missão que exige heroísmo, abnegação e renúncia.

Ainda se pode concluir que, a pesquisa atingiu os seus objetivos, ao constatar como o policial militar do Amazonas se torna descuidado com sua saúde e preparo físico, logo após sua formação policial militar, quando deixa de ser cobrado e avaliado pela instituição que o acolheu. Mas, também pode-se concluir que esses profissionais têm consciência da importância da manutenção de seu preparo físico para o melhor desempenho de sua atuação, assim como para o atingimento de uma melhor qualidade de vida e saúde.

Assim, a pesquisa permitiu compreender que é possível traçar um planejamento para melhorar a condição física do policial militar, adequar horários, como por exemplo, iniciar a atividade física uma hora antes do início da jornada de trabalho nas ruas, o que se chama área de serviço; e utilizar profissionais habilitados e/ou com formação profissional em Educação Física da corporação, para assim transmitir conhecimentos e favorecer a prática de hábitos saudáveis a toda a tropa.

Embora seja evidente a imensa demanda de policiamento para as ruas, sobretudo para os policiais que estão atuando no chamado policiamento de 1ª malha. Justamente aqueles que em 90% das ocorrências são os primeiros a chegarem aos locais do evento crítico e que necessitam estar tecnicamente preparados para qualquer intervenção, muitas vezes para o próprio confronto armado, exigindo disposição e preparo. Faz-se necessária uma melhor atenção por parte do Alto Comando da instituição, escalão superior com nível de decisão, em priorizar a prática da atividade física, dando condições para que os seus subordinados estejam dentro do padrão mínimo de desempenho.

Finalmente, através do policial militar mais bem preparado, mais disposto e mais saudável, toda a corporação ganha, e não somente ela, a sociedade também; esta que tanto se resente e que tanto merece uma prestação de serviço de segurança pública de excelência.

Em suma, são estes os resultados gerais deste estudo. Ante as suas prováveis limitações, espera-se que sejam úteis no fomento de estudo do tema, contribuindo para o entendimento apropriado dos seus pormenores mais relevantes em outros estudos posteriores.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA R. M.; MEDEIROS G. L.; KRISTENSEN H. C. Estresse pós-traumático, ansiedade e depressão em vítimas de queimaduras. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 62, n. 1, p. 148-155; 2010. Disponível em: <<http://www.psicologia.ufrj.br/abp>>. Acesso em: 05 mai. 2022.
- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE E. R.; SOUZA E. R. Autoestima como expressão de saúde mental e dispositivo de mudanças na cultura organizacional da polícia. *Psic. Clin.*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 179 - 195, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pc/v22n2/12.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2022.
- ANEZ, C. R. R. Sistema de avaliação para promoção e gestão do estilo de vida saudável e da aptidão física relacionada à saúde de policiais militares. 143f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- BOÇON, M. Nível de Atividade Física de Policiais Militares Operacionais da Cidade de Curitiba. 2015. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso (Bacharelado) - Curso de Graduação em Educação Física, Universidade Tecnológica Federal do Estado do Paraná, Curitiba, 2015.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1996.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 089-EME, de 7 de novembro de 2002. Aprova o Manual de Campanha C20-20, 3ª Edição, 2002. Disponível em <<http://www.cciex.eb.mil.br/arquivos/docs/publicacoes/manuais/c20-20.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2022.
- DANNA, K.; GRIFFIN, R.W. Healthy and well being in the workplace: A review and synthesis of the literature. 1999. Disponível em: < <http://www.findarticles.com>>. Acessado em 20/05/2022.
- FAVACHO, F. B. Aptidão Física Relacionada à Saúde de Policiais Militares. 2016. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação Física) – Universidade do Estado do Pará, Belém, 2016.
- FERREIRA, J S. Necessidade da atividade física para o serviço policial militar. 2005. 2f. Artigo Científico – Academia de Polícia Militar do Estado do Pará, Pará, 2005.
- FOSS, M. L.; KETEYIAN, S. J. *Bases Fisiológicas do Exercício e do Esporte*. 6. ed. Rio de Janeiro: GUANABARA KOOGAN, 2000.
- GONÇALVES, S. J. C.; VEIGA, A. J. S.; SIMÕES, L. M. Qualidade de vida dos policiais militares que atuam na área da 2ª CIA do 10º Batalhão Militar (Miguel Pereira e Paty do Alferes). *Revista Fluminense de Extensão Universitária, Vassouras*, v. 2, n. 2, p. 53-76, jul./dez., 2012.
- GLANER, M. F. Crescimento físico e aptidão física relacionada à saúde em adolescentes rurais e urbanos. 2002. 142 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2002.
- GONÇALVES, L. G. de O. Aptidão Física Relacionada à Saúde de Policiais Militares do Município de Porto Velho-RO. 2006. 88 f. Tese. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde.
- GUISELINI, M. *Aptidão física, saúde e bem-estar*, 2.ed. São Paulo: Phorte, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo 2010. 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 mai. 2022.

JÚNIOR, R. S. Barreiras para a prática de atividade física em Policiais Militares do Estado de Alagoas. 2005. 3f. Artigo Científico – Academia de Polícia Militar de Alagoas Senador Arnon de Mello, Maceió, 2005.

JÚNIOR, J.R. Avaliação da composição corporal em policiais militares do 22º batalhão da polícia militar do estado de Goiás. 2009. 39 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, 2009.

MANUAL de Campanha C 20-20. Treinamento Físico Militar. EME: Imprensa Nacional, 2002.

MATSUDO, S.; ARAÚJO, T.; MATSUDO, V.; ANDRADE, D.; ANDRADE, E.; OLIVEIRA, L. C.; BRAGGION, G. Questionário internacional de atividade física (IPAQ): estudo de validade e reprodutibilidade no Brasil. Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde, v. 6, p. 06-11; n. 2, 2001.

MINAYO, M.C.S.; ASSIS, G.L.; OLIVEIRA. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do rio de janeiro. Ciência & saúde coletiva, Rio de Janeiro, v.16,n.4,p.2199-2209,2011. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/csc/v16n4/v16n4a19.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2022.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, R. E.; CONSTANTINO, P. Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares na (in)segurança pública. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 23, n. 11, p. 2767-2779. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v23n11/23.pdf>. Acesso: 14 mai. 2022.

NIEMAN, D. C. Exercício e saúde: teste e prescrição de exercícios. 6.ed.São Paulo: Manole, 1993.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. United NationsChildren’s Fund. Cuidados Primários de Saúde Alma-Ata. URSS: OMS, 1978.

SIMÃO, R. Fisiologia e Prescrição de Exercícios para Grupos Especiais, 3. ed. São Paulo: Phorte, 2008.

SCHLICHTING JUNIOR, A. M.; SILVA, R. Revisão sistemática da produção científica relacionada à atividade física e qualidade de vida de militares. Revista de Educação Física - Escola de Educação Física do Exército, v. 145, n. 3, p. 28-36, 2009.

# Organizador

## Rudy de Barros Ahrens

Doutor em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente proprietário da R&A Recrutamento e Seleção, também é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família - FASF. Atuou como professor de graduação e pós graduação em diversas faculdades. Vem realizando palestras motivacionais e empresariais para diversos públicos. Tem experiência na área de Administração com ênfase em Gestão de Pessoas e Gestão do Meio Rural, atuando principalmente nos seguintes temas: Qualidade de Vida, Meio Ambiente, Relacionamento Interpessoal, Marketing Pessoal, Motivação, Planejamento Agropecuário e Gestão do Agronegócio

# Índice Remissivo

## A

*abordagem* 8, 27, 29, 30, 39, 45, 48  
*administração* 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 47  
*administração pública* 5, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42  
*aluno* 8, 10, 11, 12, 13, 16, 19, 24  
*ambiente* 5, 7, 8, 9, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 29, 36, 45, 47, 48, 49, 51  
*ambiente escolar* 7, 8, 9, 11, 13, 16, 18, 19  
*análise* 10, 14, 21, 26, 31, 39, 47, 53  
*aplicativos* 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52  
*aprendizagem* 8, 9, 10, 11, 12, 16, 19, 22

## B

*base de dados* 26, 27, 28  
*bem-estar* 10, 45

## C

*cidadãos* 18, 20, 34, 35  
*científico* 23, 26, 27  
*conceitos* 8, 16, 18, 24, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 45  
*condicionamento físico* 56, 57, 59, 60  
*consequência* 19, 45  
*contemporânea* 8, 45

## D

*desenvolvimento* 8, 9, 10, 11, 15, 17, 19, 26, 27, 29, 34, 36, 40  
*dinâmica* 45, 50, 52

## E

*ensino* 8, 10, 11, 12, 13, 16, 19, 20, 22  
*escola* 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 47, 53  
*espaço escolar* 8  
*estado* 34  
*estudantes* 7, 8, 9, 12, 13

## F

*Força Policial* 56, 57  
*formação cidadã* 7, 8, 9, 10, 16, 17, 18, 19

## G

*gerenciamento* 8, 30, 34

*gestão* 8, 9, 11, 12, 15, 19, 20, 22, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 47, 51, 54

*gestão de pessoas* 5, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 36, 39, 40, 41, 42

*gestão pública* 34

*gestor* 8, 16

*gestores* 10, 19, 26, 27, 31, 35, 40

## I

*inter* 8, 9, 10

*interação* 8, 11, 12, 13, 15, 52

*intrapessoal* 8, 9, 10, 14, 15, 23

*investigar* 45, 52

## M

*máquina pública* 34

*mobilização* 37, 44, 45, 47, 49, 52, 53

*motivação* 12, 26, 28, 30

*motoristas* 45, 49, 50, 52, 53

## O

*orçamentário* 26

## P

*pesquisa* 8, 19, 20, 22, 23, 24, 27, 28, 39, 40, 42, 43, 45, 46, 47

*Polícia Militar* 36, 37, 55, 56, 57, 61, 64, 65

*práticas* 10, 13, 19, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 42, 47

*privada* 33, 34, 35, 37, 40

*processo* 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 29, 31, 36, 41, 47, 50, 53

*processos* 41, 45

*professor* 8, 12, 13, 14, 19, 24

*profissionais* 8, 9, 11, 23, 29, 34, 35

*pública* 18, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42

## R

*recursos* 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36

*recursos humanos* 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 36

*relações* 8, 9, 10, 11, 12, 15, 18, 19, 20, 22, 39, 44, 45, 48, 49, 53

*relações inter* 8, 9, 10

*responsabilidade fiscal* 26

## S

*satisfação no trabalho* 26

*saúde* 8, 11, 14, 45, 46, 51, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 68

*segurança pública* 34, 37, 39, 40, 41

*serviços* 26, 27, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 49, 52

*sofrimento* 21, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 53

*suporte* 8, 27, 50

## T

*teórica* 8

*teórico* 26, 27, 31

*trabalhador* 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53

*trabalhadores* 45, 46, 48, 49, 50, 52, 53

*trabalho* 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 35, 36, 39, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54

*treinamento* 29, 30, 55, 56, 57, 59, 60

## U

*uberização* 45, 46



**AYA EDITORA**  
**2022**