



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**MAYRA FERREIRA MEZZOMO**

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS DE UM  
PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE ESTRESSE: A  
experiência da Polícia Militar da Bahia**

Salvador - BA  
2021

**MAYRA FERREIRA MEZZOMO**

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS DE UM  
PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE ESTRESSE: A  
experiência da Polícia Militar da Bahia**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador(a): Profa. Dra. Elizabeth M. Ribeiro  
Doutora em Ciências Políticas e da Administração pela  
Universidade de Santiago de Compostela – Espanha  
Coorientador(a): Prof. Dr Henrique T. Akiba  
Doutor em Psicologia Experimental pela Universidade de  
São Paulo - USP

Salvador - BA  
2021

Escola de Administração - UFBA

M617 Mezzomo, Mayra Ferreira.

Avaliação dos impactos organizacionais de um programa de gerenciamento de estresse: a experiência da Polícia Militar da Bahia / Mayra Ferreira Mezzomo. – 2021.

162 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro.

Coorientador: Prof. Dr. Henrique Teruo Akiba.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Bahia. Polícia Militar – Stress ocupacional – Estudo e ensino.  
2. Gestão social – Tecnologia apropriada. 3. Psicologia policial.  
3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Policiais militares – Stress ocupacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 363.22

**MAYRA FERREIRA MEZZOMO**

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS DE UM  
PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE ESTRESSE: A  
experiência da Polícia Militar da Bahia**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovado em 19 de março de 2021.

Banca examinadora

Elizabeth Matos Ribeiro – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciências Políticas e da Administração pela Universidade de Santiago de  
Compostela – Espanha  
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Henrique Teruo Akiba – Coorientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Psicologia Experimental pela Universidade de São Paulo - USP  
UNINOVE

Jair Sampaio Soares Júnior \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

Cel. Anselmo Alves Brandão \_\_\_\_\_  
Polícia Militar da Bahia

A todos os mestres que já passaram pela  
minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Essa dissertação-projeto foi um trabalho escrito a muitas mãos. Das mãos que conceberam o programa estudado, às mãos que o executam com maestria, das mãos que se envolveram diretamente na pesquisa, e todas as outras que me apoiaram em todas as outras áreas da vida. Agradeço ao Divino, ao meu mestre pela oportunidade de servir e viver os seus conhecimentos na condução dessa pesquisa.

Agradeço à equipe de pesquisa do programa pela parceria, cumplicidade e paciência, em especial à Marcele, Carol e Nalu, sem as quais eu não teria chegado até aqui. Agradeço também aos voluntários #somostodospesquisa: Michele, Janaína, Gabi Alves, Jade, Liz, Leila, Clara, Rafa, Lili, Day, Re Mota, Duda, Analise, Conce e tantos outros.

Agradeço à Elizabeth e ao Henrique pelo processo de orientação que nos fortaleceu em tantas outras dimensões.

Ao Marcel, pelo convite para escrever essa pesquisa, pela generosidade em mobilizar as pessoas dentro da Arte de Viver e da Polícia Militar em prol desse estudo e apoio incondicional ao longo desse processo.

À minha família, que sempre me apoia da melhor forma possível nos meus projetos. Aos meus colegas do mestrado, que dividiram as alegrias e angústias dessa fase e tornaram tudo mais divertido.

Enfim, agradeço a todos os que fizeram parte dessa etapa decisiva da minha vida.

**"Tudo o que precisamos na vida é:  
pureza no coração, clareza na mente e  
habilidade em nossas ações".**

**(Sri Sri Ravi Shankar)**

MEZZOMO, Mayra Ferreira. **AValiação dos Impactos Organizacionais de um Programa de Gerenciamento de Estresse: A Experiência Da Polícia Militar Da Bahia**. Orientadora: Elizabeth Matos Ribeiro. 2021. 162 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social) – Escola De Administração, Universidade Federal Da Bahia, Salvador, 2021.

## RESUMO

A pesquisa propõe um estudo sobre a avaliação de um programa de gerenciamento de estresse desenvolvido por uma organização internacional humanitária – a Arte de Viver – aplicado em uma organização policial baiana. Reconhecido o caráter interdisciplinar da pesquisa, foram articulados referenciais teóricos sobre gestão social, conexão social e avaliação de programas com ênfase na abordagem da psicologia social, dirigida para avaliar programas de gerenciamento de estresse. Como estratégia inicial, a pesquisa foi desenhada a fim de realizar um estudo piloto utilizando método quantitativo com ênfase na aferição de biomarcadores que possibilitariam avaliar os níveis de eficácia do Programa SKY, priorizando mensurar os níveis de ansiedade, estresse subjetivo, depressão e qualidade de vida dos policiais selecionados. Em razão das limitações provocadas pela Pandemia da COVID-19, optou-se por incorporar ao estudo uma pesquisa qualitativa com o objetivo de avaliar a percepção dos gestores sobre os resultados do Programa. A pesquisa foi realizada através de entrevistas junto a gestores (comandantes) das Unidades Policiais envolvidas. Merecem ser ressaltados como ganhos do estudo os seguintes resultados mais relevantes: (i) a ampliação do debate interdisciplinar do campo da gestão social, mediante o estabelecimento do diálogo com o conceito de conexão social e psicologia social; (ii) o desenho do estudo piloto de pesquisa para avaliar eficácia do Programa de gerenciamento de estresse na PM-BA; (iii) o desenho de metodologia qualitativa complementar para avaliar a percepção dos gestores envolvidos no programa; e (iv) o desenvolvimento de uma Tecnologia em Gestão Social (TGS), intitulada CRIAR, que inova no desenho de instrumento de avaliação de processo para avaliar Programas de gerenciamento de estresse que articula saberes interdisciplinares das áreas de manejo de estresse ocupacional, gestão social, conexão social e avaliação de programas/políticas. A metodologia CRIAR se destaca por integrar variáveis moderadoras de avaliação que refletem o papel que os contextos (inter)organizacionais assumem como integradores das mudanças individuais (ferramentas psicológicas e socioemocionais), de curto prazo, e transformações sociais, de longo prazo, pactuadas entre os atores envolvidos no Programa.

Palavras-chave: Gestão Social; Gerenciamento do estresse; Programa SKY; Arte de Viver.



MEZZOMO, Mayra Ferreira. **EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL IMPACTS OF A STRESS MANAGEMENT PROGRAM: The experience of the Military Police of Bahia.** Thesis advisor: Elizabeth Matos Ribeiro. 2021. 162 p.

Dissertation (Masters in Development and Social Management)– Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

### **ABSTRACT**

The research proposes an evaluation of a stress management program developed by an international humanitarian organization - the Art of Living - applied in a Bahian police organization. Recognizing the interdisciplinary nature of the research, theoretical frameworks on social management, social connection and program evaluation were articulated, with an emphasis on social psychology, aimed at evaluating stress management programs. As an initial strategy, the research was designed to conduct a pilot study using a quantitative method with an emphasis on gauging biomarkers that would make it possible to assess the efficacy of SKY Program, prioritizing measuring the levels of anxiety, subjective stress, depression and quality of life of selected police officers. Due to the limitations caused by the COVID-19 Pandemic, it was decided to include a qualitative research into the study in order to assess the managers' perception of the Program's results, which was carried out through interviews with managers (commanders) of the Police units involved. The following most relevant results deserve to be highlighted as gains from the study: (i) the expansion of the interdisciplinary debate in the field of social management, through the establishment of dialogue with the concept of social connection and social psychology; (ii) the design of the pilot research study to evaluate the effectiveness of the Stress Management Program at PM-BA; (iii) the design of a complementary qualitative methodology to assess managers' perception; and (iv) the development of a Technology in Social Management (TGS), CRIAR, which innovates the design of a process assessment tool to evaluate stress management programs that articulates interdisciplinary knowledge in the areas of occupational stress management, social management, social connection and program / policy evaluation. The CRIAR methodology stands out for integrating moderating evaluation variables that reflect the role that (inter) organizational contexts assume as integrators of individual changes (psychological and socio-emotional tools), in the short term, and social transformations, in the long term, agreed between the actors involved in the Program.

**KEYWORDS:** Social Management; Program Evaluation; Stress Management; SKY program; Art of Living; PM-BA.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Demanda-Controle.....	46
Figura 2 – Modelo de Desequilíbrio Esforço/Recompensa no Trabalho.....	47
Figura 3 – Representação Esquemática do Modelo ERI.....	47
Figura 4 – Modelo de Cultura Policial Ocupacional Tradicional.....	50
Figura 5 – Transformações Individuais .....	73
Figura 6 – Distribuição da Amostra .....	85
Figura 7 – Média e erro padrão da ansiedade-traço entre grupos ao longo do tempo ....	87
Figura 8 – Média e erro padrão do índice de estresse de Baevsky entre grupos ao longo do tempo.....	88
Figura 9 – Conexão Social.....	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese das Técnicas de Coleta de Informação.....	13
Tabela 2 – Corpus de Pesquisa.....	14
Tabela 3 – Técnicas metodológicas e fontes referentes ao Objetivo Específico 01 .....	21
Tabela 4 – Técnicas metodológicas e fontes referentes ao Objetivo Específico 02 .....	24
Tabela 5 – Técnicas metodológicas e fontes referentes ao Objetivo Específico 03.....	25
Tabela 6 – Técnicas metodológicas e fontes referentes ao Objetivo Específico 04.....	25
Tabela 7 – Corpus de Pesquisa 2.....	28
Tabela 8 – Resumo de Conceitos.....	43
Tabela 9 –Estressores Ocupacionais e Organizacionais típicos do trabalho policial.....	53
Tabela 10 – Cronograma de coletas .....	84
Tabela 11 - Dados sociodemográficos e ocupacionais no grupo ativo e controle.....	85
Tabela 12 - Média e erro padrão da raiz quadrada do Índice de Stress de Baevsky pré e pós-intervenção.....	87
Tabela 13 – Categorias e subcategorias de análise.....	104
Tabela 14: Técnicas de Pesquisa.....	129
Tabela 15: Combinação de Metas.....	130

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADV	Arte de Viver
BOPE	Batalhão de Operações Especiais
CIPM	Companhias Independentes
EPMB	Estatuto Da Policia Militar Da Bahia
GEE	Generalized Estimating Equations
IAHV	Associação Internacional pelos Valores Humanos IAHV
ITS	Instituto de Tecnologia Social
NS	Nota De Serviço
PM-BA	Polícia Militar do Estado da Bahia
PNUD	Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento
RS	Residência Social
RTS	Rede de Tecnologia Social
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
TC	Tecnologia Convencional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TGS	Tecnologia em Gestão Social
UFBA	Universidade Federal da Bahia
VFC	Variabilidade Da Frequência Cardíaca

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CAPÍTULO 1 - ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>13</b>
1.2 A SITUAÇÃO EMPÍRICA: A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA.....	18
1.3 APRESENTANDO OS PROCEDIMENTOS PARA A EXECUÇÃO DAS TÉCNICAS DE PESQUISA ....	20
1.4 APRESENTANDO OS PROCEDIMENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO, TRATAMENTO E DISCUSSÃO DOS DADOS E INFORMAÇÕES DA PESQUISA.....	26
<b>2 CAPÍTULO 02 – DESENVOLVENDO AS BASES CONCEITUAIS, OS ESTUDOS E A TECNOLOGIA EM GESTÃO SOCIAL “CRIAR” .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 INTERDISCIPLINARIDADE EM GESTÃO SOCIAL: ESTABELECENDO CONEXÕES MULTIDIRECIONAIS ENTRE CONEXÃO SOCIAL, AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E ESTRESSE OCUPACIONAL EM INSTITUIÇÕES POLICIAIS (ARTIGO 1).....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE ESTRESSE PARA POLICIAIS MILITARES (ARTIGO 2) .....</b>	<b>67</b>
<b>2.3 ESTUDO PILOTO PARA AVALIAÇÃO DOS EFEITOS DO PROGRAMA SKY DE MANEJO DO ESTRESSE EM POLICIAIS MILITARES (ARTIGO 3) .....</b>	<b>77</b>
<b>2.4 PERCEPÇÃO DOS COMANDANTES DA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA SOBRE OS IMPACTOS DO PROGRAMA SKY PARA O BEM-ESTAR DOS POLICIAIS (ARTIGO 4).....</b>	<b>97</b>
<b>2.5 TECNOLOGIA EM GESTÃO SOCIAL: CRIAR – GUIA DE AVALIAÇÃO DE PROCESSO EM PROGRAMAS DE GERENCIAMENTO DE ESTRESSE (ARTIGO 5) .....</b>	<b>119</b>
<b>3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>142</b>
<b>APENDICE A .....</b>	<b>142</b>
<b>APENDICE B.....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>145</b>
<b>APENDICE D .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>156</b>

## INTRODUÇÃO

Profissionais de segurança pública estão entre os grupos mais afetados pelo estresse ocupacional e pelos sintomas físicos e psiquiátricos associados ao trabalho (BISHOPP, WORRALL, LEEPER-PIQUERO, 2016; COLLINS, GIBBS, 2003). Entre as principais evidências dessa condição, podemos destacar o elevado número de afastamentos, transtornos mentais (TM) (SILVA, 2009), violência policial (KURTZ, ZAVALA, MELANDER, 2015) e suicídio (STANLEY, HOM, JOINER, 2016). A gravidade destes problemas fez com que, nos últimos anos, questões relacionadas à satisfação com o trabalho, motivação e estresse tenham recebido mais destaque no âmbito da segurança pública, no Brasil e no mundo.

O trabalho policial traz maior risco para problemas de saúde física e emocional como Síndrome de Burnout, estresse, abuso de álcool e ideações suicidas, ainda que esse adoecimento se manifeste de forma distinta em diferentes grupos hierárquicos (CASTRO, ROCHA, CRUZ, 2019). Entre as principais condições geradoras de estresse ocupacional estão a carga psicológica associada às rotinas de controle e contenção da violência, com impactos na família, na saúde, na percepção de risco e na qualidade dos vínculos profissionais, e também fatores associados às condições de trabalho e à própria organização do trabalho (MINAYO *et al.*, 2007; DERENUSSON, JABLONSKI, 2010).

Neste sentido, programas de gerenciamento de estresse vêm sendo desenvolvidos para instituições policiais, podendo trabalhar tanto os aspectos individuais quanto os organizacionais. Os programas com foco no trabalhador têm sido os mais frequentemente adotados por terem sua implementação mais viável, menos intrusivas na rotina da organização e enfrentarem menos resistências comparado às mudanças em práticas organizacionais (MURTA, 2005; MELO, 2017).

O objeto de estudo desta pesquisa é um programa de gerenciamento de estresse chamado Programa SKY, baseado no uso de técnicas de respiração para melhorar o estresse, a fim de melhorar também o bem-estar, a regulação emocional e a resiliência dos indivíduos-policiais. Esse programa foi desenvolvido desde 2016 na Polícia Militar da Bahia, tendo beneficiado, até março de 2020, mais de 2500 policiais em todo o estado. O Programa SKY é desenvolvido pela organização humanitária internacional Arte de Viver, que detém a exclusividade sobre a técnica de respiração que baseia o programa - o Sudarshan Kryia Yoga, ou SKY.

A pesquisa realizada para o desenvolvimento desta dissertação integrou as abordagens quantitativa e qualitativa para responder à pergunta de pesquisa: "qual o impacto do programa

SKY desenvolvido na PMBA? O primeiro capítulo vai detalhar os aspectos metodológicos envolvidos na elaboração dessa pesquisa.

O segundo capítulo é composto por 05 artigos. O primeiro artigo, **Interdisciplinaridade em Gestão Social: Estabelecendo conexões multidirecionais entre conexão social, avaliação de programas e estresse ocupacional em Instituições Policiais**, vai articular as diferentes disciplinas mobilizadas para o objeto de pesquisa teórico-empírica dessa dissertação centrada na avaliação de processo de implementação de um programa de gestão do estresse psicossocial aplicado em Policiais Militares da Bahia. Foram utilizados como referenciais teóricos os conceitos de gestão social, conexão social, avaliação de programas com ênfase na abordagem da psicologia social sobre estresse ocupacional aplicados para análise do gerenciamento de estresse em instituições policiais.

O segundo artigo, **Programa de Intervenção para Gerenciamento de Estresse para Policiais Militares**, traz uma descrição sobre o programa SKY, bem como o seu processo de implementação junto a policiais militares do Estado da Bahia. Já o terceiro artigo, **Estudo Piloto para Avaliação dos Efeitos do Programa SKY de Manejo do Estresse em Policiais Militares**, avalia a viabilidade de realização de um estudo de avaliação de eficácia do Programa SKY na PM-BA. Trata-se de um estudo piloto com grupo ativo e controle, envolvendo 40 policiais militares de ambos os sexos, com idade entre 18 e 65 anos, provenientes de duas unidades operacionais de Salvador-BA. Registrou-se o processo de recrutamento, taxa de atrito e coletas de dados. Foram realizadas avaliações de sintomas de estresse, depressão, ansiedade traço-estado e qualidade de vida, bem como a aferição da variabilidade da frequência cardíaca, antes e após a intervenção. A coleta tardia, com seguimento de 60 dias, não pôde ser realizada por conta da pandemia de SARS-Covid-19.

O quarto artigo, **Percepção dos Comandantes da Polícia Militar da Bahia sobre os impactos do Programa SKY para o bem-estar dos policiais**, analisa a percepção dos Comandantes da Polícia Militar da Bahia sobre os impactos do Programa SKY para o bem-estar dos policiais. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, tendo como campo empírico Unidades Policiais distintas na cidade de Salvador e Região Metropolitana. A coleta de dados realizada entre dezembro de 2019 a agosto de 2020 ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com 13 Comandantes. A análise foi feita pelo método de Análise de conteúdo de Bardin (2011), à luz do referencial teórico de Conexão Social proposto por Seppala, Rossomando e Doty (2013).

O quinto e último artigo se intitula **Tecnologia em Gestão Social: CRIAR - guia de Avaliação de Processo em Programas de Gerenciamento de Estresse**. Este artigo tem

vocação tecnológica pois objetiva fornecer um conjunto de práticas para avaliar esses programas articulando saberes interdisciplinares das áreas de manejo de estresse ocupacional, gestão social e avaliação de programas. Destaca-se nesta proposta metodológica o papel das variáveis moderadoras que refletem o papel dos contextos organizacionais como integradoras entre as mudanças individuais propostas pelas ferramentas psicológicas e as transformações sociais de longo prazo pactuadas entre os atores sociais envolvidos no programa.



## 1 CAPÍTULO 1 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada para o desenvolvimento desta dissertação integrou as abordagens quantitativa e qualitativa para responder à pergunta de pesquisa: "qual o impacto do programa SKY desenvolvido na PMBA?". A tabela abaixo sintetiza as técnicas de coletas de dados utilizadas para atender a cada um dos objetivos específicos, que por sua vez foram organizados nos artigos que compõem essa dissertação.

<b>Síntese das Técnicas de Coleta de Informações</b>		
<b><i>Objetivo Específico</i></b>	<b><i>Fonte de Informação</i></b>	<b><i>Técnica</i></b>
Levantar e descrever os principais aspectos da intervenção SKY	Gestores e Policiais da PMBA Voluntárias e Instrutores da Arte de Viver Experiência direta em campo	Análise documental (F1.1) Observação participante (F1.2) Entrevistas (F1.3) Diários de Prática (F1.4)
Verificar os impactos clínicos e fisiológicos do programa nos participantes	Policiais da PMBA	Questionários e escalas (F2.1) Aferição da Variabilidade da Frequência Cardíaca (F2.2) Avaliação da concentração de cortisol capilar (F2.3)
Mapear a percepção de policiais e gestores sobre o programa e seus impactos individuais e coletivos	Gestores e Policiais da PMBA	Observação Participante (F1.2) Entrevistas Individuais (F3.1)
Mapear os fatores estressores predominantes na população policial militar brasileira e relacionar com a experiência do programa	Publicações Voluntárias da Arte de Viver	Documentos (F1.1) Entrevista Coletiva (F4.2)

**Tabela 1 – Síntese das Técnicas de Coleta de Informação**

O principal componente dessa dissertação foi o estudo piloto para a verificação do impacto a nível individual nos policiais, realizada a partir de psicometria associada com a aferição de marcadores biológicos - em especial, concentração de cortisol capilar e alteração da

variabilidade cardíaca. Os dois métodos, conjugados, permitiriam uma análise dos efeitos psicofisiológicos da técnica SKY, ensinada no curso, de forma mais objetiva do que somente auto relato.

A coleta de dados, segundo Marconi e Lakatos (2016), corresponde ao momento da investigação no qual são aplicados as técnicas e os instrumentos previamente elaborados para a realização da pesquisa de campo. Este momento exige do pesquisador conhecimento do objeto de estudo a ser pesquisado, preparo e habilidade com a técnica escolhida, perseverança e registro rigoroso e sistemático das informações coletadas. As coletas de dados do estudo piloto foram iniciadas em 03 de fevereiro de 2020 com planejamento de duração até julho de 2020. Contudo, em março de 2020, devido à pandemia da COVID-19, a coleta dos dados quantitativos que estava associada à realização dos cursos presenciais do Programa SKY foi interrompida com previsão de retorno de acordo com o calendário das autoridades em saúde.

Diante desses impedimentos foi necessário realizar uma adaptação da metodologia originalmente programada a fim de viabilizar a pesquisa de campo e obter as respostas para os objetivos de pesquisa, especialmente no que se refere à construção de TGS que atendesse às expectativas do programa de mestrado. Essa mudança do cenário social impôs ao projeto de dissertação a necessidade de dar maior destaque à abordagem qualitativa, possibilitando, desse modo, aprofundar o entendimento peculiar das mudanças promovidas no comportamento dos indivíduos (Policiais Militares) e seus impactos nos processos e resultados do trabalho na organização e sociedade.

Segundo Vieira e Zouain (2006), a abordagem qualitativa garante ao pesquisador atribuir importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e elementos que os envolvem, assim como aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, a análise dos discursos, seus significados e contextos. A tabela abaixo sintetiza o *corpus* de documentos analisados para a realização da pesquisa:

<b>Corpus de Pesquisa</b>		
<b><i>Objetivo Específico</i></b>	<b><i>Técnica</i></b>	<b><i>Corpus</i></b>
Levantar e descrever os principais aspectos da intervenção SKY	Documentos (F1.1) Observação participante (F1.2) Entrevistas (F1.3)	F1.1 Documentos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de fundação do projeto</li> <li>• Plano de Trabalho entre Arte de Viver e PMBA</li> <li>• Relatórios parciais</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de gestão das Unidades Modelo</li> <li>• Diários de prática aplicados em 2019</li> </ul> <p>F1.2 Observação participante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Residência Social</li> <li>• Reuniões gerais do programa</li> <li>• Reuniões de Coordenação</li> </ul> <p>F1.3 Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrutores</li> <li>• Marcel Queiroz (coord programa)</li> <li>• MAJ PM Cláudia Mara, gestora do contrato</li> </ul>
Verificar os impactos clínicos e fisiológicos do programa nos participantes	<p>Questionários (F2.1)</p> <p>Variabilidade da Frequência Cardíaca (F2.2)</p>	<p>F2.1 Questionários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WHOQOL BREF (qualidade de vida)</li> <li>• IDATE (ansiedade traço - estado)</li> <li>• ISSL (estresse)</li> <li>• BDI-II (sintomas de depressão)</li> </ul> <p>F2.2 Variabilidade da Frequência Cardíaca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados clínicos e antropométricos</li> <li>• Leitura dos dados feita com o equipamento POLAR V800 e cinta H7</li> </ul>
Mapear a percepção de policiais e gestores sobre o programa e seus impactos individuais e coletivos	<p>Observação Participante (F1.2)</p> <p>Entrevistas Individuais (F3.1)</p>	<p>F1.2 Observação participante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Residência Social</li> <li>• Reuniões gerais do programa</li> <li>• Reuniões de Coordenação</li> </ul> <p>F3.1 Entrevistas individuais com os comandantes das Unidades Modelo da PMBA</p>
Mapear os fatores estressores predominantes na população policial militar brasileira e relacionar com a experiência do programa	<p>Documentos (F1.1)</p> <p>Entrevista Coletiva (F4.2)</p>	<p>F1.1 Documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de fundação do projeto</li> <li>• Plano de Trabalho entre Arte de Viver e PMBA</li> <li>• Relatórios parciais</li> <li>• Documentos de gestão das Unidades Modelo</li> <li>• Diários de prática aplicados em 2019</li> </ul> <p>F4.2 Entrevista coletiva com as voluntárias do programa responsáveis pelas unidades modelo (gravação na plataforma zoom)</p>

Tabela 2 – Corpus de Pesquisa

## 1.1 Contribuições da residência social (RS) como percurso metodológico da pesquisa

É importante destacar o papel da residência social (RS) para o desenvolvimento dessa pesquisa, considerando que essa experiência assumiu papel metodológico central para o desenvolvimento do estudo. A RS é uma metodologia transversal da formação em gestão social que estimula o estudante a realizar uma imersão em uma organização internacional que tenha aderência ao objeto de pesquisa acadêmica. Conforme normativa do programa, o objetivo desta atividade é possibilitar ao mestrando uma vivência em outra cultura que contribua para o processo de aprendizagem do gestor social em formação.

Gondim, Fischer e Melo (2006) destacam que a RS tem uma tripla natureza na formação do estudante: técnico-profissional, acadêmica e existencial.

[...] A primeira está relacionada ao conhecimento através da prática, da necessidade de resolver problemas de gestão. A segunda diz respeito à dimensão de pesquisa (exigindo rigor científico para sua elaboração) presente na experiência onde o sujeito confronta-se com a necessidade de conhecer sua realidade enquanto objeto de estudo e cujo resultado assumirá a forma de uma análise organizacional. Finalmente, o caráter existencial de tal prática relaciona-se à experiência de imersão do sujeito numa realidade que lhe é estranha, permitindo a expansão do seu olhar sobre o mundo e suscitando questionamentos sobre sua própria forma de encará-lo, gerando, desta forma, a oportunidade também para reflexão a partir de erros, conflitos e "desilusões", o que costuma criar novas possibilidades de aprendizagem (GONDIM, FISCHER e MELO, 2006, p. 2).

Para os objetivos desta pesquisa, o processo de imersão foi iniciado no segundo trimestre de 2019 e, ao analisar a intensa vivência na PMBA, a mestranda indicou que passar um mês fora do Brasil para a realização da Residência Social seria mais prejudicial do que benéfico à pesquisa. Para resolver essa dificuldade, foi solicitada uma autorização especial ao colegiado do PDGS para que o *locus* da pesquisa fosse utilizado como organização apropriada para a realização da Residência Social. O componente internacional e multicultural do programa SKY foi assegurado pela participação como ouvinte no *Mental Health and Fitness Summit*, realizado em Denver, Colorado, Estados Unidos, evento que contou com a participação do coordenador de Projetos Sociais da Arte de Viver no Brasil e do Comandante Geral da Polícia Militar da Bahia, que apresentaram o programa SKY aplicado na Polícia da Bahia. Outro aspecto relevante que contribuiu para a aprovação da RS nacional foi a interface com equipes internacionais da Arte de Viver e da Associação Internacional pelos Valores Humanos (IAHV) que, de alguma forma, estavam envolvidas na expansão do programa. Destaca-se, nesse aspecto, a colaboração com a Ph. D. Emma Seppala, Diretora Científica do Centro de Pesquisa

e Educação em Compaixão e Altruísmo da Universidade de Stanford e Diretora do Programa de Liderança Feminina da Escola de Administração de Yale. O fato de já ter realizado três intercâmbios fora do Brasil e ter pós-graduação internacional, também ajudou a compor a bagagem multicultural esperada para a formação da mestranda no que se refere ao cumprimento da atividade curricular RS.

A vivência imersiva no Programa SKY, em especial na coordenação de pesquisa, conjugou de forma intensa, as três dimensões da residência social: técnico-profissional, acadêmica e existencial. O contexto de atuação, em um programa voltado exclusivamente para o setor público e para uma instituição de cultura tão particular como a Polícia Militar, não fazia parte da vivência técnico-profissional como mestranda até o momento. Participar da elaboração do projeto submetido ao Comitê de Ética da Escola de Medicina da Universidade Federal da Bahia, articulando aspectos quantitativos, qualitativos e marcadores biológicos de estresse, foi um dos principais marcos da dimensão acadêmica deste processo. Por fim, a convivência com a coordenação e com os voluntários do programa trouxe reflexões existenciais profundas, bem como mudanças de comportamento, no sentido de consolidar a disciplina e a honra pela técnica de respiração ensinada a esses milhares de policiais. Além disso, trouxe também a oportunidade de experimentar, em primeira mão, os benefícios para a regulação emocional, ansiedade e qualidade de vida, que vinham sendo verificadas em campo, nos cursos e nas unidades.

O recorte temporal escolhido para a elaboração do diário de bordo, principal instrumento de registro da observação participante, foi de janeiro a março de 2020, período no qual o projeto foi submetido ao Comitê de Ética da Escola de Medicina da Universidade Federal da Bahia e que demandou grande articulação institucional e interinstitucional (UFBA, Arte de Viver e Polícia Militar) para que as primeiras coletas de dados acontecessem em campo. Durante os meses não contemplados pelo diário de bordo, os registros referentes ao projeto foram realizados em atas, diários, softwares de gestão de projetos e nos próprios instrumentos de registro das coletas de campo.

A variedade de funções ocupadas ao longo da imersão no programa permitiu uma visão ampliada sobre a complexidade envolvida na gestão social de um programa para a Polícia Militar da Bahia. Na coordenação local de pesquisa, os aspectos acadêmicos destacados acima foram combinados à experiência de liderar um time multidisciplinar de cinco a sete voluntários com diferentes perfis, áreas de formação e vivências acadêmicas distintas, porém complementares.

Parte da vivência também foi relacionada com atividades de expansão do programa para polícias de outros estados e países. No Brasil, essas atividades incluíram a organização de um

curso piloto para a Guarda Municipal de São Paulo e a participação no Encontro do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, em João Pessoa, por exemplo. Internacionalmente, as atividades estiveram relacionadas com a participação no Congresso sobre Saúde e Condicionamento Mental, em Denver, Colorado, Estados Unidos, e na agenda de visitas a sete Departamentos de Polícia em diferentes cidades dos Estados Unidos, em julho de 2019, e também à implementação do programa SKY para uma turma de cadetes do Exército das Filipinas, incluindo a discussão do protocolo de pesquisa, em setembro de 2020.

Outra vivência relevante foi o acompanhamento da implementação do subprograma de Unidades Modelo no Batalhão de Operações Policiais Especializadas (BOPE), Batalhão Especializado de Policiamento Turístico (BepTur), 49ª CIPM/São Cristóvão e Ronda Maria da Penha. Esta vivência foi uma das mais desafiadoras pelo contato com as diferentes condições organizacionais que viabilizam ou impedem a adoção de uma prática de gerenciamento de estresse como parte da rotina da unidade - as chamadas "variáveis moderadoras" ou "variáveis de contexto". O contato com os Comandantes também foi muito rico em observações e aprendizados, para todas as voluntárias envolvidas nessa função.

Em fevereiro de 2020, com a declaração da situação de pandemia, devido à rápida disseminação da COVID-19, as medidas de isolamento e distanciamento social necessárias afetaram as atividades coletivas em todo o mundo (WHO, 2020b). Os cursos presenciais do Programa SKY foram interrompidos até que as condições voltassem a ser seguras e a equipe se viu desafiada a manter o engajamento dos participantes e dos comandantes de unidades modelo, de forma virtual. Parte importante da RS e da própria pesquisa ocorreu, portanto, dentro dessa modalidade. Durante seis semanas, entre abril e maio de 2020, a coordenação interina do programa esteve sob a responsabilidade da mestrandia, agregando ainda mais conhecimento e aprendizado sobre as funções ainda não vivenciadas, diretamente.

## **1.2 A situação empírica: a Polícia Militar do Estado da Bahia**

Desde a sua fundação, a PMBA alternou diversas nomenclaturas, refletindo o seu processo histórico que, de acordo com Gomes (2002) pode ser dividido em três grandes fases. A primeira fase compreende do seu surgimento, em 1825, ao início da década de 1970, como tropa de repressão a distúrbios sociais internos. A segunda fase, do início dos anos 70 a meados da década de 90, marcou a busca de uma identidade própria da polícia, independente do Exército brasileiro. A terceira, de meados da década de 90 até atualmente, ano de 2021, dialoga com os desdobramentos da Constituição de 1988, da Reforma do Estado, e da influência da Secretaria

Nacional de Segurança Pública (SENASP), órgão criado pelo Ministério da Justiça para a consecução das políticas nacionais em Segurança Pública. Esse período atual se caracteriza pela maior aproximação com a comunidade e maior modernização administrativa.

A PMBA tem um modelo organizacional centrado numa burocracia militar e num organograma institucional herdados do Exército, o que foi instituído desde a sua fundação e consolidou uma cultura interna militar fortemente centrada na hierarquia e disciplina, legitimadas na estrutura da PMBA ao longo da história e que, atualmente, encontram-se previstos no Art. 3º do EPMB (BAHIA, 2003).

A hierarquia e a disciplina são a base institucional da Polícia Militar.

§ 1º - A hierarquia policial militar é a organização em carreira da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar, consubstanciada no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

§ 2º - Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

§ 3º - A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser observados e mantidos em todas as circunstâncias da vida, entre os policiais militares. (BAHIA, 2003, art. 3º).

Sua origem e função legal sempre estiveram voltadas para a manutenção da ordem pública. Contudo, devido à sua vinculação ao Exército, sempre foi acionada para participar de conflitos militares característicos de tropa de combate. Segundo Martins (2016), as reformas decorrentes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), em 1997, através de um convênio com a Universidade Federal da Bahia, iniciaram o processo de modernização da PMBA, com mudanças no modelo administrativo, no escalonamento de postos e na estrutura organizacional da corporação, dentre outras mudanças internas. Para o autor, as mudanças conjunturais permearam a própria filosofia de fazer polícia, a estrutura organizacional e a rotina de trabalho, visando à efetivação definitiva de um *ethos* policial. Mas, essa transição não teria sido plena a ponto de mudar pontos da cultura organizacional herdadas do Exército e caracterizada historicamente como "Milícia de Bravos". A PMBA se encontra, portanto, na segunda fase do projeto, com a revitalização e consolidação da Polícia Cidadã e do estabelecimento das bases de uma nova polícia para o século XXI (MARTINS, 2016).

Atualmente, a PMBA é um órgão da Administração Direta do Estado, cuja destinação se encontra definida pela Constituição Federal, Art 144, § 5º (BRASIL, 1988), consubstanciado pela Constituição Estadual, Art 148, incisos de I a V (BAHIA, 1989). Cabe à PMBA a execução do policiamento ostensivo fardado para a preservação da Ordem Pública de forma preventiva,

ou seja, atua para coibir o cometimento do delito, para tanto, exerce o papel de polícia ostensiva. Sua finalidade e competência estão previstas nos art. 1º da Lei nº 7.251/1998 (BAHIA) e art. 1º do Decreto nº 7.796/2000 (BAHIA), como força para a preservação da ordem pública, de forma a assegurar o bem estar social, competindo-lhe:

- I. promover a prevenção e combate a incêndio, busca e salvamento;
- II. proceder à instrução e orientação das guardas municipais, quando solicitado;
- III. exercer a função de polícia judiciária militar, na forma da lei federal;
- IV. garantir o exercício do poder de polícia aos órgãos públicos, especialmente os da área fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e do patrimônio cultural;
- V. desenvolver ações preventivas imediatas, como força de dissuasão em locais ou áreas específicas, onde se presuma possível a perturbação da ordem;
- VI. fomentar a realização de estudos e pesquisas com vistas ao desenvolvimento qualitativo das ações a cargo da Polícia Militar;
- VII. promover os meios necessários para difundir a importância do papel da Polícia Militar junto à sociedade, de forma a viabilizar o indispensável nível de confiabilidade da população;
- VIII. assegurar o estabelecimento de canais de comunicação permanentes entre a sociedade e a Polícia Militar;
- IX. exercer outras competências necessárias ao cumprimento da finalidade da Instituição. (BAHIA, 1998, art. 1º; BAHIA, 2000, art. 1º).

### **1.3 Apresentando os procedimentos para a execução das técnicas de pesquisa**

Para atender ao objetivo específico de ordem número um, "levantar e descrever os principais aspectos da intervenção SKY", os dados foram coletados por meio de análise documental, observação participante e entrevistas. Os principais documentos analisados foram os de fundação do projeto, os planos de trabalho pactuados entre Arte de Viver e PMBA, os relatórios parciais do projeto, os documentos de gestão das unidades modelo, e os diários de prática preenchidos pelos concluintes de seis turmas do projeto entre maio e julho de 2019.

A observação participante foi composta pela RS, cujo registro foi realizado em um Diário de Bordo e pelas reuniões do programa, tanto as gerais quanto as de coordenação, cujas atas estão registradas em documentos virtuais na plataforma Google Drive e em softwares de gestão colaborativa como Trello, Asana e Monday. A última parte da coleta para atender a este objetivo específico são as entrevistas realizadas entre os meses de abril de 2019 e outubro de 2020. Após serem informados sobre a relação dos objetivos da pesquisa e assinarem o termo de consentimento, o conteúdo das conversas foi gravado, em aparelho gravador ou na plataforma zoom e posteriormente transcritos para análise.

**Objetivo Específico 01: levantar e descrever os principais aspectos da intervenção SKY:**



Documentos (F1.1)	F1.1 Documentos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de fundação do projeto</li> <li>• Plano de Trabalho entre Arte de Viver e PMBA</li> <li>• Relatórios parciais</li> <li>• Documentos de gestão das Unidades Modelo</li> <li>• Diários de prática aplicados em 2019</li> </ul>
Observação participante (F1.2)	F1.2 Observação participante <ul style="list-style-type: none"> <li>• Residência Social</li> <li>• Reuniões gerais do programa</li> <li>• Reuniões de Coordenação</li> </ul>
Entrevistas (F1.3)	F1.3 Entrevistas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcel Queiroz (coordenador programa)</li> <li>• MAJ PM Cláudia Mara, gestora do contrato</li> <li>• Maj PM Sérgio Malvar e Cap PM Marcus Mesquita, gestores da 50a CIPM</li> </ul>

**Tabela 3 – Técnicas metodológicas e fontes referentes ao objetivo específico 01**

A partir da pergunta de "quem é medido e quando", os projetos de estudos de intervenção podem ser categorizados em verdadeiramente experimental, quase-experimental e não-experimental (DURGANTE, DALBOSCODELL'AGLIO, 2017). O experimento verdadeiro inclui grupos experimentais e de controle designados aleatoriamente para reduzir erros e viés de seleção. O quase-experimental faz uso de grupo experimental e de controle assinalados de forma não-aleatória e o projeto não-experimental tem apenas um grupo experimental. O período de avaliação pode incluir pré-teste e pós-teste, pós-teste apenas e séries temporais.

Para atender ao objetivo específico de ordem número dois, "verificar os impactos clínicos e fisiológicos do programa nos participantes", optou-se por um desenho quase-experimental para avaliar a eficácia do Programa Sky em melhorar a qualidade de vida, saúde física e mental de policiais militares do estado da Bahia, provenientes de uma unidade ativa na qual foi realizado o programa, em comparação com uma unidade controle.

Foram recrutados 40 policiais militares de ambos os sexos com idades entre 18 e 65 anos provenientes de duas unidades da cidade de Salvador. Foram selecionadas duas companhias independentes (CIPMs), subordinadas ao mesmo comando regional (CPCR-Atlântico), sem base comunitária. Os participantes foram recrutados por meio de palestras e comunicados oficiais em suas respectivas unidades e sua participação na pesquisa foi voluntária. Como critério de inclusão no estudo, os policiais da unidade ativa e unidade controle tiveram que atender aos seguintes requisitos: não terem participado de outro curso

anteriormente e assumir o compromisso de participar de todas as sessões do programa. Foram excluídos policiais com histórico de condições médicas não controladas ou desestabilizadas nos últimos três meses, doenças endocrinológicas e cardíacas.

A presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Bahia, localizado na Largo do Terreiro de Jesus, s/n, Centro Histórico, CEP 40.026-010, Salvador, Bahia, Brasil, e aprovada com base no parecer nº 3.812.486, em 18 de janeiro de 2020. De acordo com a resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, todos os participantes da pesquisa deveriam prestar anuência por escrito ou pelos representantes legais. Cada voluntário recebeu uma explicação completa e pormenorizada da natureza da pesquisa e dos possíveis incômodos ou benefícios que podem ocorrer em decorrência da mesma. De tal modo, todos os participantes foram esclarecidos dos objetivos da pesquisa e de seu caráter voluntário e não invasivo, através da leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE, conforme anexado a essa dissertação no Apêndice D).

Foram utilizados diversos formulários com escalas para avaliar o nível de estresse, qualidade de vida, ansiedade, depressão e bem-estar, a saber: (a) Inventário de Ansiedade Traço-Estado-IDATE; (b) questionário auto-avaliativo composto por 40 itens em escala Likert avaliando sentimentos e percepções associados a estados ansiosos ou traços ansiosos (SPIELBERGER, GORSUCH, LUSHENE, 1970); (c) WHOQOL - BREF: escala de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde; composta por 26 itens auto-avaliativos em formato de escala Likert para avaliar os domínios físico, psicológico, relações sociais, meio ambiente, qualidade de vida em geral e satisfação geral com a saúde (WHOQOL, 1998); (d) Inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp-ISSL: instrumento utilizado para a identificação de quadros característicos do stress, possibilitando diagnosticar o stress em adultos e a fase em que a pessoa se encontra (alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão) - esse instrumento baseia-se em um modelo quadrifásico e propõe um método de avaliação do stress que enfatiza a sintomatologia somática e psicológica etiológicamente a ele ligada (LIPP, 2000); e (e) Inventário de Depressão de Beck – BDI: questionário composto por 21 itens em escala Likert, avaliando sintomas relacionados a depressão (BECK *et al.*, 1961).

Foram realizadas avaliação antropométrica e aferição do perímetro abdominal para excluir obesidade mórbida da análise. Dados da frequência cardíaca foram coletados por meio de frequencímetro POLAR V800 e cinta H7 e, posteriormente, analisados pelo software Kubios para determinação da variabilidade da frequência cardíaca (VFC) (TARVAINEN *et al.*, 2014).

O processo de recrutamento para o estudo incluiu a realização de uma reunião de alinhamento com o Comandante da Unidade, seguida de uma reunião com todo o Corpo de Oficiais e, posteriormente, uma apresentação para todo o efetivo em uma parada militar. Nesta apresentação, foram apresentados os objetivos do estudo, os critérios de inclusão e os procedimentos de salvaguarda da confidencialidade dos dados. Como o principal critério de inclusão é não ter participado do programa anteriormente, cada unidade elaborou uma lista com os policiais elegíveis para o estudo: 84 na unidade ativa, e 90 na unidade controle.

A ordem de envio dos participantes foi definida pelas unidades, a partir da conveniência das escalas de cada unidade, buscando atender, na medida do possível, os seguintes critérios: incluir participantes de ambos os sexos, de diferentes funções (administrativa, tática-operacional ou patrulhamento ordinário).

Os participantes foram divididos em quatro grupos de dez e as avaliações ocorreram na véspera do início do curso, dez dias após a primeira coleta. Os intervalos, em múltiplos de cinco dias, foram escolhidos e cumpridos de forma a respeitar as escalas de trabalho das unidades.

Nas unidades selecionadas foram instaladas três estações distintas de coleta de dados: (i) com balcões regulares, para preenchimento dos questionários; (ii) para coleta de dados de ECG; e (iii) para coleta de dados de amostras de cabelo. Os participantes foram solicitados a chegar em grupos de três e, após receberem as instruções e assinarem o termo de consentimento, foram distribuídos nas estações, uma pessoa para cada, e deslocados após o término da coleta de dados. Cada grupo levou aproximadamente 30 minutos para concluir o processo em todas as estações.

Na primeira estação, os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e receberam um código de pesquisa, como forma de manter o sigilo de seus dados. Um voluntário treinado distribuiu os questionários, deu as instruções e permaneceu na sala para ajudar em caso de dúvidas.

No segundo posto, enfermeiros da Polícia Militar da Bahia realizavam as medidas antropométricas - altura, peso, índice de massa corporal, circunferência corporal (cintura) e colocavam o envoltório torácico na posição adequada (2cm abaixo dos mamilos). Em seguida, um voluntário treinado pedia ao policial que se sentasse em posição ortostática com os olhos abertos e realizava a coleta de dados do ECG por cinco minutos.

Na terceira estação, um voluntário treinado verificava se o cabelo do participante tinha mais de 3cm. Caso contrário, o participante era dispensado. Se o tamanho atendesse aos requisitos, os participantes eram solicitados a preencher um questionário que avaliou variáveis

de controle, como presença de doença endocrinológica crônica, uso de medicamentos, gravidez, tipo e cor do cabelo, rotina de lavagem, uso de anticoncepcional hormonal, frequência de consumo de álcool e consumo de cigarro.

**Objetivo Específico 02: verificar os impactos clínicos e fisiológicos do programa nos participantes**

<p>Questionários (F2.1)</p> <p>Variabilidade da Frequência Cardíaca (F2.2)</p>	<p>F2.1 Questionários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WHOQOL BREF (qualidade de vida)</li> <li>• IDATE (ansiedade traço - estado)</li> <li>• ISSL (estresse)</li> <li>• BDI-II (sintomas de depressão)</li> </ul> <p>F2.2 Variabilidade da Frequência Cardíaca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados clínicos e antropométricos</li> <li>• Leitura dos dados feita com frequencímetro Polar RS800CX com cinta torácica</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabela 4 – Técnicas metodológicas e fontes referentes ao Objetivo Específico 02**

No que toca às percepções dos gestores, a principal técnica utilizada foi a entrevista individual semi-estruturada. Foram entrevistados 13 (treze) comandantes e gestores da Polícia Militar da Bahia no período de outubro de 2019 a agosto de 2020. Como critério de escolha, figuram-se os seguintes requisitos: terem concluído o curso SKY nos últimos anos; trabalhar ou comandar uma unidade que integra o programa de Unidades Modelo; ou estar diretamente envolvido com a gestão do contrato. Quanto ao grau hierárquico, o grupo foi conformado por um Coronel Comandante Geral; três Tenentes-Coronéis; oito Majores e um Tenente. Quanto ao tipo de Unidade, foram representados: o Comando Geral, a Academia de Polícia Militar, três Unidades Especializadas, um Batalhão, seis Companhias Independentes Territoriais, e o Departamento de Promoção Social da PM-BA, que administra diretamente o contrato com a Arte de Viver.

Após as explicações da equipe e, caso aceitasse participar da pesquisa, de acordo com a disponibilidade do participante, a entrevista foi realizada pelos(as) pesquisadores(as) utilizando o roteiro de entrevistas, elaborado para essa finalidade (ver Apêndices A, B e C), salvaguardando as medidas de distanciamento social e prevenção à contaminação por COVID-19, por meio de gravador digital, que permitiu o registro das conversas. As entrevistas ocorreram de forma individual e sigilosa com duração aproximada de 40 a 60 minutos. O material foi gravado, com autorização dos entrevistados, para posterior transcrição e análise.

**Objetivo Específico 03: Mapear a percepção de policiais e gestores sobre o programa e seus impactos individuais e coletivos**

Observação Participante (F1.2)	F1.2 Observação participante <ul style="list-style-type: none"> <li>• Residência Social</li> <li>• Reuniões gerais do programa</li> <li>• Reuniões de Coordenação</li> </ul>
Entrevistas Individuais (F3.1)	
	F3.1 Entrevistas individuais com os comandantes das Unidades Modelo da PMBA

**Tabela 5 – Técnicas metodológicas e fontes referentes ao Objetivo Específico 03**

Para atender ao objetivo específico de ordem número três, “mapear os fatores estressores predominantes na população policial militar brasileira e relacionar com a experiência do programa”, escolheu-se realizar três oficinas com as sete voluntárias responsáveis pela implementação das unidades modelo e que, portanto, estão ou estiveram imersas no dia-a-dia das unidades. O treinamento foi estruturado em três encontros virtuais, com duração de uma hora cada, com leitura prévia dos materiais disponibilizados e com atividades de correlação entre teoria e prática no intervalo entre os encontros, a fim de consolidar o conhecimento em cada eixo. Os temas dos encontros foram identificados na prática do grupo, considerando os mais recorrentes nas discussões e, portanto, pertinentes para um aprofundamento, a exemplo dos seguintes: “Saúde Mental dos Policiais Militares no Brasil”; “Clima Organizacional na Polícia Militar Brasileira” e “Cultura Organizacional”. Os conteúdos das atividades e a gravação dos encontros compuseram o corpus desta pesquisa, com a devida autorização das participantes, bem como os registros de atas de reuniões ocorridos ao longo do período.

**Objetivo Específico 04: mapear os fatores estressores predominantes na população policial militar brasileira e relacionar com a experiência do programa**

Documentos (F1.1)	F1.1 Documentos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de fundação do projeto</li> <li>• Plano de Trabalho entre Arte de Viver e PMBA</li> <li>• Relatórios parciais</li> <li>• Documentos de gestão das Unidades Modelo</li> <li>• Diários de prática aplicados em 2019</li> </ul>
Entrevista Coletiva (F4.2)	
	F4.2 Entrevista coletiva com as voluntárias do programa responsáveis pelas unidades modelo (gravação na plataforma zoom)

**Tabela 6 – Técnicas metodológicas e fontes referentes ao Objetivo Específico 04**

#### **1.4 Apresentando os procedimentos para a organização, tratamento e discussão dos dados e informações da pesquisa**

A pesquisa documental vem sendo valorizada entre os pesquisadores, uma vez que ela permite a reconstrução da contextualização histórica já vivida, podendo ser considerada até a principal fonte de pesquisa porque visa acesso a fontes pertinentes. O processo foi realizado conforme as etapas listadas por Gil (2007): (a) pré-análise: formulação dos objetivos, plano de trabalho, identificar fontes de dados e formular hipóteses para serem confirmadas ou refutadas; (b) organização do material: definição de categorias e criação de fichas documentais; e (c) tratamento dos dados: realização das análises com as fontes organizadas e classificadas. Outro fator importante a ser destacado são as fontes a serem utilizadas para a pesquisa documental, as quais podem ser separadas por fontes primárias e secundárias. Caracterizam-se fontes primárias como aqueles originais as quais caberá ao pesquisador analisar. Já as fontes secundárias são aquelas já foram trabalhadas por outros estudos e apresentam subsídio à discussão teórica realizada a partir das fontes primárias (BELLOTTO, 2006; SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009).

No que toca às entrevistas, a análise dos dados ocorreu segundo a Análise de Conteúdo de Bardin, definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que permite a inferência de conhecimentos relativos às mensagens das entrevistas ou ao que foi observado pelo pesquisador. Na análise do material, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão das condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dos discursos (BARDIN, 2016).

A análise de conteúdo possibilitou a apropriação dos núcleos de sentido e significados e com isso, após a coleta, deu-se a fase de organização, análise e interpretação. A análise constituiu-se de três fases, de acordo com a proposição de Bardin (2016). Na primeira etapa, foi realizada a leitura flutuante do conteúdo das entrevistas, para se chegar à constituição do corpus. Posteriormente, foi obedecida a exaustividade, determinada pelo uso de todo o conteúdo das entrevistas, e a homogeneidade das entrevistas, buscando suas similaridades e pertinência do conteúdo ao objetivo do estudo. Em seguida, foram realizados recorte, decomposição, codificação e atribuição de enumeração das unidades de registro por similaridade e as mesmas foram agrupadas em categorias pré-estabelecidas à luz do referencial teórico para organização das informações e análise. O ponto de saturação dos dados foi alcançado quando as informações começaram a se repetir sem que novos elementos fossem identificados na categoria de análise.

A terceira e última etapa da Análise de Conteúdo foi efetivada mediante interpretação dos resultados e síntese da análise.

Para a análise dos dados quantitativos, inicialmente os grupos foram comparados quanto à distribuição de sexo, idade, patentes, tempo de serviço na polícia, tipo de unidade operacional que trabalhou nos seis últimos meses, escala de trabalho, escolaridade, estado civil, licença para tratamento em saúde e trabalho em serviço interno ou externo. Para tanto, foram aplicados teste Qui-quadrado para as variáveis categóricas e teste t de Pearson ou o teste Mann-Whitney para as variáveis contínuas, a depender da distribuição dos dados. A fim de avaliar as diferenças de base entre os grupos em relação aos dados sociodemográficos e ocupacionais, testes de Qui-quadrado de Pearson foram executados.

A estimação de equações generalizadas Generalized Estimating Equations (GEE) é uma técnica capaz de estimar a matriz de correlação intra-indivíduos com excelentes resultados com estimativas consistentes para os parâmetros de regressão. As GEE resultam de uma extensão dos modelos lineares generalizados para dados longitudinais no qual dados correlacionados são modelados utilizando o mesmo preditor linear e função de ligação que seriam utilizados no caso independente.

Entretanto, a estrutura de covariância das medidas repetidas também é modelada. As associações intra-indivíduos são consideradas através das matrizes auxiliares de correlação intra-indivíduo, que incorporam a estrutura de dependência diretamente na estimação dos betas. O método GEE ajusta um modelo marginal com médias de efeitos fixos, no qual no modelo de regressão linear generalizado, a interpretação dos parâmetros é relativa à média da população e não a um indivíduo específico. As características das principais matrizes e os casos em que geralmente são utilizadas são: a estrutura independente; a matriz permutável assume que qualquer par de medidas em um indivíduo possui a mesma correlação; a correlação auto regressiva; a correlação não estruturada.

Para avaliação de eficácia do programa na melhora de ansiedade traço, ansiedade estado, a raiz quadrada do índice de estresse de Baevsky, obtido através da frequência cardíaca (BAEVSKY, 2017), bem estar e sintomas relacionados ao estresse, foram executados testes utilizando modelos de equação de estimação generalizada (GEE), utilizando como fatores o grupo, tempo, sua interação, bem como as variáveis que apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre grupos, sejam elas sexo, escala, tempo de serviço, patente e escolaridade. Para a condução das análises, foi utilizada a matriz de ligação auto regressiva de primeira ordem e distribuição gama. Foi realizada a correção para múltiplas comparações utilizando o método de Sidak.

As análises foram realizadas utilizando o programa estatístico IBM SPSS 21 e o nível de significância estatística foi estabelecido em 95%. Os testes utilizados foram bicaudais.

<b>Corpus de Pesquisa</b>	
<b><i>Fonte de Informação</i></b>	<b><i>Tratamento e Análise</i></b>
<p>F1.1 Documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de fundação do projeto</li> <li>• Plano de Trabalho entre Arte de Viver e PMBA</li> <li>• Relatórios parciais</li> <li>• Documentos de gestão das Unidades Modelo</li> <li>• Diários de prática aplicados em 2019</li> </ul> <p>F1.2 Observação participante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Residência Social</li> <li>• Reuniões gerais do programa</li> <li>• Reuniões de Coordenação</li> </ul> <p>F1.3 Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrutores</li> <li>• Marcel Queiroz (coordenador do programa)</li> <li>• MAJ PM Cláudia Mara, gestora do contrato</li> </ul>	<p>F1.1 Documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de conteúdo (software Atlas-TI)</li> </ul> <p>F1.2 Observação participante</p> <p>F1.3 Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gravação em aparelho</li> <li>• transcrição realizada em arquivo de texto</li> <li>• análise de conteúdo (software Atlas-TI)</li> </ul>
<p>F2.1 Questionários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WHOQOL BREF (qualidade de vida)</li> <li>• IDATE (ansiedade traço - estado)</li> <li>• Inventário de estresse de Lipp (estresse)</li> <li>• BDI-II (sintomas de depressão)</li> </ul> <p>F2.2 Variabilidade da Frequência Cardíaca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados clínicos e antropométricos</li> <li>• Leitura dos dados feita com o equipamento POLAR V800 e cinta H7</li> </ul>	<p>F2.1 Questionários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulação realizada via google forms</li> <li>• Codificação realizada em arquivo excel</li> <li>• Análises realizadas no software SPSS</li> </ul> <p>F2.2 Variabilidade da Frequência Cardíaca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitura dos dados feita com o frequencímetro POLAR V800 e cinta H7</li> <li>• Dados exportados para o software Polar Flow Sync</li> <li>• Análise realizada com o software Kubios</li> </ul>
<p>F3.1 Entrevistas individuais com os comandantes das Unidades Modelo da PMBA</p>	<p>F3.1 Entrevistas individuais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gravação em aparelho</li> <li>• transcrição realizada em arquivo de texto</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• análise de conteúdo (software Atlas-TI)</li> </ul>
F4.2 Entrevista coletiva com as voluntárias do programa responsáveis pelas unidades modelo (gravação na plataforma zoom)	<p>F4.2 Entrevista coletiva</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. gravação na plataforma zoom</li> <li>2. transcrição realizada em arquivo de texto</li> <li>3. análise de conteúdo (software Atlas-TI)</li> </ol>

Tabela 7 – Corpus de Pesquisa 2

## **2 CAPÍTULO 02 – DESENVOLVENDO AS BASES CONCEITUAIS, OS ESTUDOS E A TECNOLOGIA EM GESTÃO SOCIAL “CRIAR”**

Este capítulo é composto por cinco artigos, sendo quatro acadêmicos e um, o último, tecnológico, com a proposta da Tecnologia em Gestão Social propriamente dita. O primeiro trata das bases conceituais para o desenvolvimento do estudo: gestão social, conexão social e avaliação de programas com ênfase na abordagem da psicologia social. Da articulação entre elas, justifica-se a opção por uma abordagem interdisciplinar para o processo de avaliação de programas de gerenciamento de estresse ocupacional.

Seguindo, os próximos artigos dedicam-se aos objetivos específicos do estudo, destacando diferentes contribuições e abordagens metodológicas. Eles trazem, na sequência, a descrição do programa e da sua implementação; o estudo piloto para avaliação dos efeitos do programa na saúde dos participantes; um estudo exploratório qualitativo sobre a percepção dos comandantes da Polícia Militar sobre os impactos do programa sobre o bem-estar dos policiais e das equipes. Já o artigo tecnológico, proposto ao final, tem por finalidade a oferta de um conjunto de práticas para avaliar esses programas, articulando diferentes áreas. Objetiva-se utilizá-lo como um instrumento prático de orientação e reflexão para equipes que estejam querendo desenhar processos de avaliação de projetos dessa natureza.

A opção por organizar a dissertação-projeto em artigos diferenciados reflete a crença que, dessa forma, seria possível alcançar uma divulgação mais ampla e diversificada da tecnologia, a fim de atingir públicos diferenciados. Além disso, esta opção não descarta a possibilidade de pensar em publicações unificadas a posteriori.

## **2.1 Interdisciplinaridade em Gestão Social: Estabelecendo conexões multidirecionais entre conexão social, avaliação de programas e estresse ocupacional em Instituições Policiais (Artigo 1)**

### **RESUMO**

A interdisciplinaridade se qualifica como espaço privilegiado de reflexão e ação coletiva em virtude de sua natureza transversa, capaz de mediar abordagens aparentemente/formalmente distintas, abrindo espaços para novas possibilidades interpretativas e propositivas que permitam (re)interpretar a realidade objetiva e ‘subjéctiva’ que permeia as atuais inter-relações sociais contemporâneas. Este artigo busca articular as diferentes disciplinas mobilizadas para o objeto de pesquisa teórico-empírica dessa dissertação centrada na avaliação de processo de implementação de um programa de gestão do estresse psicossocial aplicado em Policiais Militares da Bahia. Foram utilizados como referenciais teóricos os conceitos de gestão social, conexão social, avaliação de programas com ênfase na abordagem da psicologia social sobre estresse ocupacional aplicados para análise do gerenciamento de estresse em instituições policiais. Concluiu-se que a abordagem interdisciplinar possibilita estabelecer relações relevantes entre saberes teóricos e práticos – assim também entre as dimensões filosófica e científica, entre o científico e o ‘não científico’, entre ciência e tecnologia, entre os aspectos materiais e ‘imateriais’ (subjéctivos) –, como valores importantes a serem considerados para responder aos desafios de práticas sociais intrincadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Social; Conexão Social; Estresse ocupacional; Gerenciamento de Estresse; Policiais Militares

## **Introdução**

A interdisciplinaridade se apresenta como um dos diferenciais do campo da Gestão Social, que propõe articular diversos campos de conhecimentos – como administração, direito, psicologia, economia, contabilidade, entre outras disciplinas – e perfis profissionais (FISCHER, 2007). Os avanços no campo no esforço de reinterpretar problemas humanos que envolvem dimensões cada vez mais complexas se baseiam nessa amplitude de convergências de perspectivas teóricas, abrangendo aspectos econômicos, sociais, psicológicos, emocionais, ambientais, culturais e éticos.

A proposta deste artigo é trazer o embasamento teórico-metodológico da pesquisa interdisciplinar a fim de embasar a avaliação de um programa de gerenciamento de estresse aplicado na Polícia Militar da Bahia. Para isso, foram discutidos, inicialmente, os desafios teóricos e metodológicos da interdisciplinaridade nas ciências sociais aplicadas, especialmente na gestão social, um campo de estudo ainda em construção. Também foram explorados os conceitos de conexão social e estresse ocupacional como dimensões relevantes de análise também vocacionadas para o desenvolvimento de abordagens interdisciplinares.

Com base nesses dois conceitos principais, foi feito um recorte de pesquisas voltadas para analisar o estresse ocupacional da população policial com vistas a subsidiar a discussão sobre o fazer policial como uma profissão que guarda as condições geradoras de estresse ocupacional.

Por fim, foi introduzida uma breve aproximação às discussões sobre avaliação de programas integrando os conceitos de gestão social, psicologia e manejo de estresse que contribuíram para definição dos artigos metodológicos que possibilitaram a realização do presente estudo e sustentaram a criação de uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) como produtos que resultaram do desenvolvimento dessa dissertação-projeto.

### **1. Desafios Teóricos e Metodológicos da Interdisciplinaridade nas Ciências Sociais Aplicadas: Contribuições da Gestão Social**

A interdisciplinaridade tem sido caracterizada como espaço inovador e privilegiado de reflexão e crítica por possibilitar que diversos campos de conhecimento ampliem suas perspectivas de (re)interpretação da realidade individual, organizacional e social. O esforço dessa interconexão de saberes é, pois, o de promover oportunidades de articulação, transposição e, em alguns casos, geração de novo conceitos, teorias e métodos, ultrapassando, desse modo,

os limites do conhecimento tradicional, sustentado apenas na visão disciplinar. Em outras palavras, a escolha do olhar interdisciplinar se distingue por possibilitar o estabelecimento de novos nexos entre diferentes níveis de realidades, lógicas e formas de produção de saberes.

O reconhecimento do suporte epistêmico e teórico-metodológico que a interdisciplinaridade oferece foi fundamental para as expectativas e objetivos dessa pesquisa de caráter aplicado. Esse empenho permitiu à essa pesquisadora e sua equipe de voluntários amplificar a capacidade de compreensão das profundas e complexas transformações e pressões que os indivíduos e as sociedades contemporâneas têm vivenciado. Tal realidade impõe aos pesquisadores reconhecer os limites, desafios e perspectivas que a ciência tem enfrentado para identificar instrumentos capazes de dar conta dos atuais problemas sociais que manifestam diferentes naturezas e distintos níveis de complexidade.

Como tem sido reconhecido e amplamente discutido por diversos campos do conhecimento, essas mudanças drásticas produzidas nas relações sociais de produção no âmbito do capitalismo, principalmente, têm provocado reflexos graves e perversos na dimensão psicossocial dos indivíduos. Essa condição naturalizada de ‘mal-estar’ individual tem gerado impactos negativos no âmbito organizacional e coletivo. Seguramente, a complexidade desses novos fenômenos passa a exigir, portanto, diálogos produtivos e criativos entre áreas do conhecimento convergentes e também entre saberes disciplinares e não disciplinares.

Com base nas contribuições relevantes advindas da abordagem teórico-metodológica interdisciplinar é essencial entender que a emergência de novas formas de produção de conhecimento exige a definição cuidadosa de objetos de investigação que se coloquem nessa nova fronteira. Tomando o campo de atuação próprio do desenvolvimento territorial e da gestão social que orientam essa formação, selecionamos como objeto de pesquisa teórico-empírica avaliar o impacto de um programa de gestão do estresse psicossocial aplicado em Policiais Militares da Bahia. Considera-se que essa opção tem total aderência ao propósito e expectativas desse mestrado que define como perfil central dos egressos o desenvolvimento de competências reflexivas, críticas e propositivas no campo da gestão social focada na promoção do desenvolvimento do território.

Para dar conta dos desafios impostos por esse objeto de estudo interdisciplinar por natureza, foram selecionados alguns conceitos basilares que revelam uma articulação central para fundamentar as bases teórico-metodológicas para o desenvolvimento desse estudo: a gestão social e conexão social. Como abordagens auxiliares para a realização desse diálogo serão integrados os conceitos de gerenciamento de estresse e avaliação de programas que

representam as intercessões que sustentarão às reflexões teórico-analíticas e práticas da avaliação do Programa SKY implementado na Polícia Militar da Bahia.

Ao estabelecer conexões interdisciplinares entre os conceitos de gestão social e conexão social, o objetivo desse artigo é discutir aspectos que evidenciem um padrão de gestão de estresse psicossocial como fenômeno individual/profissional e organizacional que revela seu caráter multidimensional. Entretanto, abordar as interconexões possíveis entre esses inter saberes e práticas impõe o enfrentamento a alguns desafios importantes de conhecer, como cada um desses campos interdisciplinares tem se conformado no âmbito da comunidade acadêmica. É importante ressaltar que por serem áreas que carregam em sua gênese uma vocação natural para o intercâmbio de conhecimentos, esse esforço interpretativo, apesar de pouco discutido na literatura, fluirá facilmente.

Outro aspecto que merece ser destacado sobre as perspectivas trazidas nesta pesquisa interdisciplinar foi a possibilidade de estabelecer relações relevantes entre saberes teóricos e práticos – assim também entre as dimensões filosófica e científica, entre o científico e o ‘não científico’, entre ciência e tecnologia, entre os aspectos materiais e ‘imateriais’ (subjetivos) –, como valores importantes a serem considerados para responder aos desafios de práticas sociais intrincadas. A interdisciplinaridade se qualifica, nesse caso, como espaço privilegiado de ‘reflexão e ação coletiva’ em virtude de sua natureza transversa, capaz de mediar abordagens aparentemente/formalmente distintas, abrindo espaços para novas possibilidades interpretativas e propositivas que permitam (re)interpretar a realidade objetiva e subjetiva que permeia as atuais inter-relações sociais contemporâneas.

O objetivo desse artigo é, portanto, fundamentar as bases epistêmicas e teórico-metodológicas para sustentar uma apreensão mais ampla sobre o fenômeno estudado. Nesse sentido, o esforço foi o de comprovar a necessidade de definição de um espaço científico privilegiado pelo uso da transversalidade dos conhecimentos para estimular, assim, a (re)ligação de saberes que tem sido historicamente separados. Considerando as contribuições advindas de diversas fontes que conformam as filosofias antigas, é possível reconhecer que a separação entre filosofia e ciência é um fenômeno recente, originado e consagrado na modernidade. Uma consulta mais atenta sobre fontes de conhecimentos antigos revela que o esforço para compreender os indivíduos em suas inter-relações pessoais e sociais não é uma novidade do nosso tempo (contemporaneidade). Ao contrário desse corolário, que tem sido

erroneamente difundido, pensar as relações humanas em todas suas dimensões exige aprofundar as contribuições trazidas pelos conceitos e métodos pluri, multi e interdisciplinares<sup>1</sup>.

Os conceitos de gestão social, conexão social, ‘gerenciamento de estresse e avaliação de programa são discussões que refletem aspectos da vida contemporânea no âmbito acadêmico e também como fonte de inspiração para a (re)definição de políticas públicas – lideradas por governos e/ou organizações sociais e privadas. A relevância dessa escolha teórica atende também as expectativas de inovação da produção de conhecimentos e formação de recursos humanos dirigidas para cumprir o propósito de qualificar o perfil interdisciplinar e humanista dos estudantes, docentes, pesquisadores e atores sociais interessados no tema, bem como possibilita integrar as funções primordiais da Universidade: ensino, pesquisa e extensão, integrando nesse esforço a imprescindível inserção social da formação e produção científica e tecnológica.

## **2. A Gestão Social como Campo Interdisciplinar**

Como revela a ampla literatura sobre o tema, gestão social é um conceito novo definido como um campo ainda em construção (FISCHER, *et al.*, 2007; FRANÇA-FILHO, 2003 e 2008; CANÇADO *et al.*, 2011; MAIA, 2005; OLIVEIRA, 2010, entre outros). Mas há uma convergência entre essas definições ao definir gestão social como reflexo da construção de diversos espaços que resultam e são resultantes da interação social. O que implica considerar que se trata de uma ação coletiva que implica o diálogo fluido entre diversos atores que compartilham e convivem em uma comunidade/sociedade – governantes, empresas, organizações civis e cidadãos. Essa definição o caracteriza como campo interdisciplinar por natureza, ainda que mantenha uma estreita aproximação com outras áreas, especialmente, a administração, o direito, a economia, as ciências sociais e humanas, entre outras.

Apesar do reconhecimento da proximidade com as ciências administrativas e teorias dos estudos organizacionais, observa-se um movimento relevante de singularização sobre esse

---

<sup>1</sup> Segundo Menezes (2002), a multidisciplinaridade corresponde à estrutura tradicional de currículo nas escolas, o qual se encontra fragmentado em várias disciplinas, recorrendo-se a informações de várias matérias para estudar um determinado elemento, sem a preocupação de interligar as disciplinas entre si. A pluridisciplinaridade seria um nível posterior ao da multidisciplinaridade porque aquela, apesar de também considerar um sistema de disciplinas de um só nível, possui disciplinas justapostas situadas geralmente ao mesmo nível hierárquico e agrupadas de modo a fazer aparecer as relações existentes entre elas. (MENEZES, 2002). Já na interdisciplinaridade, é possível perceber a cooperação e diálogo entre diferentes disciplinas a partir da coordenação de uma disciplina específica, que seria hierarquicamente superior e representa um problema comum, representando um elemento claro de integração entre elas, norteando e orientando as ações interdisciplinares (CARLOS, 1995).

conceito. Sobre esse aspecto merece destacar alguns apontamentos que caracterizam algumas diferenciações que sustentam a consolidação de uma identidade própria para esse novo campo. Nessa direção, Carrion e Calou (2008) ressaltam que a gestão social se diferencia do campo das ciências administrativas em razão da prioridade dada por estas ao uso racional dos recursos para a realização de fins, exclusivamente, econômicos. Para as citadas autoras, a gestão social emerge justamente como uma contra visão à perspectiva reducionista que tem sido defendida pelo campo da administração clássica (científica).

Ao permanecer centrada na defesa da sustentabilidade econômica, o campo da gestão corporativa e, progressivamente, também o campo da gestão pública se revelam insuficientes para dar conta das mudanças que emergem nas relações políticas e sociais na América Latina, a partir das décadas de 1980 e 1990. Essa informação permite inferir, portanto, que se trata de um conceito contextualizado que emerge no subcontinente americano como reflexo dos movimentos de redemocratização ocorrido no final do século XX. O contraponto feito pelo conceito de gestão social se fundamenta, pois, nas críticas à lógica difundida pelo management (perspectiva instrumental da administração científica). Consolidando-se como campo crítico que assume como princípios epistêmicos e teóricos básicos a defesa de processos de desenvolvimento dirigidos para a proteção da vida, do meio ambiente, do atendimento das necessidades sociais e do desenvolvimento de potencialidades humanas, a gestão social se qualifica como contraposição a essa hegemonia das teorias e instrumentos difundidos e defendidos pela administração clássica (CARRION; CALOU, 2008).

As autoras enfatizam que a gestão social representa a força que a sociedade civil assume nas sociedades latino americanas, a partir dos anos 80, como representantes fundamentais nas esferas públicas, especialmente a partir do processo de descentralização das decisões políticas consagradas nas novas Cartas Magnas para o poder local e para os atores sociais. O que permite inferir que esse novo conceito passa a enfatizar o poder natural do espaço local, espaço territorial, como ambiente articulador capaz de promover, portanto, a valorização dos indivíduos e dos coletivos, até então excluídos dos processos decisórios, em âmbito nacional e regional. Conforme entendimento de Carrion e Calou (2008, p. 16), o local é entendido como:

[...] lócus de vocações econômicas e como espaço de valores, de cultura, de tradições, de interesses em disputa e não raro em conflito, os quais para serem conciliados e potencializados vão exigir a construção de estruturas de governança com intensa participação da sociedade local, como condição para que façam sentido, e possam ser efetivamente apropriadas e gerenciadas pelos agentes desse novo modo de tecer desenvolvimento.



Esses argumentos permitem resumir a emergência do conceito de gestão social como movimento social e acadêmico amparado na defesa e na crença de que a concepção e práticas coletivas dirigidas para a construção de novos padrões de socialização são possíveis. Ao analisar esse conceito em suas perspectivas abstrata e aplicada pode-se inferir que o objeto e objetivos desse projeto de pesquisa convergem com essa visão otimista, comprometida com o desenvolvimento de novas tecnologias que contribuam para promover as transformações necessárias. Essas mudanças devem começar pela garantia da qualidade de vida dos indivíduos<sup>2</sup> que terão repercussões positivas nas decisões governamentais e, de forma indireta, também podem alcançar organizações corporativas e da sociedade civil organizada. Ao assumir como preocupação central o atendimento do que Karl Marx classificou de “questão social”<sup>3</sup>, esse novo conceito de gestão social revela, portanto, compromisso em mitigar os problemas crônicos que as sociedades (antigas, modernas e contemporâneas) originado na persistência e aprofundamento das desigualdades sociais, econômicas, culturais e políticas).

Com base no breve levantamento da bibliografia sobre esse conceito, constata-se que existe já uma ampla e consistente literatura sobre o tema, consolidada por meio de diversos artigos científicos, monografias de final de curso, dissertações e teses. Esses trabalhos se caracterizam tanto pelo esforço de consolidação das bases epistemológicas e teórico-metodológicas, como também registram experiências práticas desenhadas, implementadas e avaliadas. São muitos os temas que têm sido priorizados pelos estudos da gestão social com destaque para as contribuições relevantes às áreas de políticas sociais e ambientais, organizações da sociedade civil e do terceiro setor, fortalecimento da gestão participativa e democrática e promoção do desenvolvimento territorial. Essas temáticas revelam, portanto, o sentido do adjetivo “social” dado a essa perspectiva, colocando-se, desse modo, como espaço privilegiado de (re)interpretação, proposição e ação ativa no âmbito das relações sociais de produção, tendo os indivíduos e os atores sociais como centralidade dos processos de gestão que envolvem os interesses públicos.

Nesse sentido, pensar e atuar em sociedade implica em reconhecer que todos os seres humanos contam e tem o direito de participar ativamente dos processos que envolvem seus

---

<sup>2</sup> Que passam a ser vistos como seres humanos dotados de sentimentos e não apenas representando insumos dirigidos para garantir uma melhor produtividade e competitividade do sistema socioeconômico capitalista.

<sup>3</sup> A expressão “questão social” foi utilizada por Karl Marx, Engels e outros autores alemães no início do Séc. XIX para descrever o pauperismo da classe trabalhadora e as formas de intervenção do Estado. As propostas burguesas para sanar os problemas decorrentes do pauperismo foram criticadas pelos autores por pautarem-se, prioritariamente, em questões assistencialistas e administrativas, passando ao largo das estruturas do capitalismo que originam o problema: a propriedade privada e mais-valia (CASTELO, 2010).

interesses e os da sociedade onde vive. Essa conclusão encontra respaldo nos argumentos defendidos por França-Filho (2003) ao afirmar que o conceito de gestão social pode ser entendido para reconhecer diversas práticas sociais/políticas lideradas por diferentes atores, não apenas governamentais, mas incluindo também representações de organizações não-governamentais, associações, fundações, assim como iniciativas dirigidas pelo setor privado que refletem a defesa dos direitos dos cidadãos e dos novos direitos que emergem no final do século XX. Tomando esse conjunto de definições pode-se inferir que gestão social representa um movimento recente em defesa da inovação dos processos de gestão e gerenciamento sustentado nos princípios da dialogicidade; isto é, no compartilhamento das ações decisórias entre todos os envolvidos e/ou interessados em solucionar um dado problema social.

Com base nessa compreensão mais ampliada, entende-se que gestão social integra um conjunto mais amplo de ações que envolvem diferentes interessados envolvendo não apenas a articulação de organizações não-lucrativas, mas interagindo também como o poder público e organizações corporativas. Esse entendimento é central pois consolida as contribuições interdisciplinares que a gestão social traz para a perspectiva de promoção do desenvolvimento territorial. Nessa direção, é essencial integrar as contribuições feitas por Fischer (2007) sobre o conceito não apenas por ter integrado o grupo de acadêmicos que participaram das discussões pioneiras sobre a temática junto a outros países latino-americanos, como foi responsável por trazer essa discussão para o Brasil nos anos de 1990.

Para a citada autora, a gestão social é definida como um ‘ato relacional’ que envolve tanto os aspectos próprios da gestão, representado na capacidade de direção, condução de projetos sociais, como também envolve medidas regulatórias orientadoras das relações sociais. O destaque dado nessa definição pela autora está nos impactos que o chamado ‘ato relacional’ traz em comparação aos padrões tradicionais (conservadores) que tem orientado os aspectos administrativos dos negócios privados e públicos. Ressaltar esse aspecto implica dar destaque ao conceito de Habermas de ‘ação comunicativa’<sup>4</sup> que em sido traduzida como ‘agir comunicativo’ que possibilite e qualifique as parcerias intra e inter-organizacionais, a partir da valorização de ações descentralizadas e participativas. Ao empregar essa abordagem epistêmica

---

<sup>4</sup> A “ação comunicativa” é uma teoria proposta por Jurgen Habermas que se contrapõe à ideia da hegemonia da racionalidade utilitária, em que a dimensão econômica se sobrepõe às dimensões social, política, cultural, ambiental etc. Na racionalidade substantiva, essas dimensões são igualmente valorizadas, ainda que a cada tempo uma possa ter uma maior hegemonia, sem ofuscar ou excluir as demais. Busca-se coordenar as ações por meio do entendimento para atingir objetivos comuns entre indivíduos em um determinado contexto (CANÇADO; IWAMOTO; CARVALHO, 2008, p. 293).

e teórico-metodológica crítica o conceito de gestão social assume a preocupação em reorientar o equilíbrio entre o que Weber (2004) classificou de ‘racionalidade instrumental’, com o objetivo de alcançar fins, e a ‘racionalidade substantiva’, com a perspectiva de preservar valores, dirigidos para o alcance do bem-estar coletivo.

Com base nessa breve contextualização do debate sobre o conceito de gestão social, é possível reconhecer que a interdisciplinaridade se apresenta como um dos diferenciais desse novo campo que propõe promover articulação de diversos campos de conhecimentos e perfis profissionais. Entre as principais interconexões se destacam as colaborações entre as áreas de administração, direito, psicologia, economia, contabilidade, entre outras disciplinas. Com base nessa amplitude de convergências de perspectivas teóricas esse novo campo tem avançado no esforço de reinterpretar problemas humanos que envolvem dimensões cada vez mais complexas – abrangendo aspectos econômicos, sociais, psicológicos, emocionais, ambientais, culturais, éticos (FISCHER, 2007).

Conclui-se, portanto, que a interdisciplinaridade assume característica marcante na concepção teórico-metodológica e prática da gestão social. O reconhecimento do caráter interdisciplinar da área e dos seus objetos de estudo permite integrar nesse estudo as contribuições de outros campos disciplinares e interdisciplinares com vistas ao estabelecimento de diálogos fundamentais para ampliar a capacidade de compreensão das atuais e aceleradas transformações individuais, sociais e organizacionais. Essas interconexões permitem, pois, alargar as perspectivas de observação do tema-objeto desse estudo para além dos aspectos mais tradicionais vinculados aos temas organizacionais, avançando essa expectativa para aspectos que envolvem as (inter)subjetividades dos indivíduos e coletivos na contemporaneidade. Nesse sentido, a próxima subseção apresentará algumas reflexões teóricas sobre o conceito de ‘conexão social’ com o objetivo de ampliar as perspectivas da gestão social na (re)interpretação das questões sociais que envolvem as questões que produzem redução de estresse em diversas profissões.

### **3. Uma Aproximação à Discussão sobre o Conceito de “Conexão Social”**

O tema conexão entre os seres humanos ou construção de relações interpessoais positivas tem se refletido como uma preocupação tão antiga quanto a própria história da humanidade. Os dilemas, desafios e proposições sobre essas questões têm estado presente, com diferentes conotações, desde os primeiros textos e escrituras religiosas, expressos por diferentes tradições culturais, seguido pelos relevantes esforços empreendidos pelos tratados filosóficos

inaugurados na Grécia Clássica. Sobre os movimentos liderados pela filosofia merece destacar a inspiração direta que os fenômenos da natureza, como método de observação empírica, ajudaram sobremaneira esse movimento na compreensão dos elevados níveis de (inter)subjetividade produzidos pelas novas relações sociais emergentes, assim como guiou a definição de formas de governos. Com base nessa compreensão sócio histórica ampliada, constata-se que a modernidade ao inaugurar os movimentos conhecidos como renascimento, humanismo e iluminismo, resgata os esforços empreendidos pelas civilizações antigas trazendo à baila reflexões filosóficas sobre afeto, altruísmo, compaixão, empatia, bem-estar, pertencimento, apego, relações humanas, entre outros.

Nesta seção, selecionaremos marcos importantes da filosofia, psicologia, saúde e gestão para construirmos os conceitos norteadores desse trabalho, e posteriormente discutir a sua interface com gestão social.

Um dos contextos onde se insere a discussão sobre a conexão social tem a ver com a capacidade humana de associação. Por que os seres humanos se juntam em tribos, comunidades, cidades e outras formas mais complexas de sociedade? Em outras palavras, por quê e para quê os seres humanos desenvolvem relações – e em especial relações positivas? Alguns ramos da filosofia clássica entendem essa tendência para agregação, formação de comunidades e cidades como parte da natureza humana. O argumento de que “os homens são seres vivos políticos por natureza” é usado por Aristóteles (POLÍTICA I, 1253a, 37-39), por exemplo, para justificar a vinculação dos indivíduos em cidades (Pólis), para que eles possam se desenvolver nas suas mais altas possibilidades. Cícero, ao se apropriar de elementos de matriz estoíca para sustentar a sua teoria sobre a constituição, fundação e organização da República Romana, também atribui à ideia de natureza um papel decisivo na reunião dos homens em ciuitas (cidades). Nessa passagem presente em *De Finibus Bonorum et Malorum* III, XIX, é evidenciada a sua visão sobre a relação entre natureza, sociedade, cuidado e amor pelos nascidos e habilidade para agregação:

Parece disposição natural que os pais amem os filhos; e deste princípio nasceu a sociedade e comunidade do gênero humano. A isto nos persuade a própria forma e os próprios membros do corpo, que por si só expressam o cuidado que a natureza teve com a procriação. E não é possível que a natureza tenha querido procriar e que não cuide de amar e conservar o procriado. (...) assim a natureza mesma nos impele a amar o que geramos. Donde se segue também que há entre os homens certo amor natural, conforme ao qual nenhum homem pode parecer estranho a outro homem, e isto pelo simples fato de ser homem. (...) Muito mais ampla é tal comunidade entre os homens, e por natureza somos aptos a nos reunirmos em agrupamentos, conselhos e sociedades politicamente organizadas. (ARISTÓTELES, 1253a, p37-39)

No contexto do pensamento evolucionista, a discussão sobre conexão social apresenta novos elementos, especialmente no que diz respeito ao papel da empatia e da compaixão. Uma das primeiras fontes de controvérsia é a ideia, defendida por Darwin (1871/2004), de que os processos de seleção natural ou sexual aumentam a empatia (*sympathy*), e de “aquelas comunidades, que incluem o maior número de membros empáticos, floresceriam melhor e gerariam um número maior de descendentes” (Darwin 1871/2004). A emergência de um estado afetivo que levaria os indivíduos a melhorar o bem-estar de outros, mesmo que isso custe o seu próprio bem-estar, não parecia razoável para muitos evolucionistas. Em revisão sobre a evolução do conceito de compaixão, Goetz, Kelter e Simon-Thomas definem-na como um “sentimento que surge ao testemunhar o sofrimento de outra pessoa e que motiva um desejo subsequente de ajudar” (GOETZ, 2010, p. 351) – ou seja, não descrevem como atitude ou resposta ao sofrimento, tampouco com a identificação do com as emoções dos outros (empatia). Eles apontam três linhas de raciocínio que justificam o surgimento e desenvolvimento desse estado, em estudos evolutivos mais recentes: (i) o aumento do bem-estar e da viabilidade de descendentes vulneráveis (como prematuros, ou com algum tipo de má-formação); (ii) o fato desse traço ou emoção ser desejável no processo de seleção de parceiros reprodutivos – e essa característica ajudar no próprio cuidado com a prole; e (iii) o fato de esse estado favorecer relações cooperativas com pessoas que vão além do seu círculo familiar. Em resumo, o pensamento evolucionista agrega a perspectiva temporal à natural tendência humana agregadora.

No campo da psicologia, entretanto, que o estudo sobre a “conexão social” se apresenta em seu máximo potencial de desdobramentos, análises e possibilidades de intervenção. A formação da Psicologia como campo disciplinar é recente e tem início com a emergência da denominada ‘psicologia experimental’ desenvolvida por Hermann Ebbinghaus, em 1908 – apesar de tratar-se de um fenômeno antigo centrado na reflexão filosófica sobre os comportamentos humanos e os processos mentais e perceptivos que remontam às sociedades antigas. Apesar do reconhecimento dos fenômenos subjetivos como relevantes para a interpretação das relações humanas, será a partir do final do século XIX que a Psicologia inicia o processo de desprendimento da Filosofia e se aproxima da Psiquiatria – disciplina que já vinha se constituindo como campo, desde o século XVIII, refletindo movimento de desapego da Medicina, embora, ainda, integre esse campo intradisciplinar. Dando seguimento a esse movimento de transformação da área, em 1890, Freud amplia o vínculo com a área de medicina ao constituir o campo da Psicanálise, método que traz novidades ao campo. Em síntese, no final do século XIX, estão constituídos os três “saberes” que conformam os três campos

disciplinares principais dessa ciência: a Psicologia, a Psicanálise e a Psiquiatria (ZIMBARDO e GERRIG, 2004).

O entendimento das relações sociais positivas como necessidade humana fundamental e motivador fundamental da sobrevivência está presente em teorias clássicas do campo, ainda que com diferentes abordagens. Uma das proposições mais famosas foi produzida por Abraham Maslow, referência na psicologia humanista, na década de 1940: a Pirâmide de Hierarquia de Necessidades de Maslow (MASLOW, 1943), que postula que uma vez que as necessidades fisiológicas básicas e de segurança são atendidas, a primeira necessidade psicológica é o senso de conexão afetiva com outros (amizade, família, parceiros). Ao longo dos anos, psicólogos práticos e teóricos demonstraram, empiricamente, que essa necessidade é, de fato, uma das mais básicas e importantes para a experiência humana.

Outro experimento emblemático foi realizado por Harlow (1958) com primatas, e evidenciou a importância do cuidado e da companhia para o desenvolvimento cognitivo, assim como o fortalecimento do vínculo mãe-filho a partir do contato físico. Outros estudos com animais e humanos confirmam esses achados e atribuem à conexão emocional afetiva o sucesso da conexão social. Na psicologia do desenvolvimento, o conceito que descreve esse vínculo entre bebê e cuidador é o de “apego”. Este apego pode ser saudável ou disfuncional, e a forma como ele é desenvolvido na infância influenciaria, em larga medida, a forma como o indivíduo constrói suas relações na vida adulta (HAZAN; SHAVER, 1987).

A contemporaneidade exerce forte influência nas mudanças na identidade do campo da psicologia revelado pelo compromisso que assume em compreender melhor os problemas sociais, valorizando o papel do indivíduo no seu contexto histórico. Com base nessas condicionantes históricas, Silva (2005) ressalta as condições que permitiram que a Psicologia passasse a ser aplicada ao âmbito social e fundamentar o surgimento do campo da Psicologia Social, central para os objetivos dessa pesquisa. A partir dessa perspectiva amplificada, é possível superar visões reducionistas, fragmentadas e descontextualizadas do ‘sujeito’ que passa a ser identificado a partir de suas inter e intra-relações. O que implica perceber a necessidade de superar a leitura do indivíduo em si mesmo, olhando-o a partir da “teia social” que o condiciona - normas, valores sociais, cultura, o contexto histórico, ambiente, entre outros aspectos que refletem as dimensões subjetivas que pautam as interações humanas.

Neste sentido, é o conceito de pertencimento “*belongingness*” que a Psicologia Social utiliza para analisar a necessidade humana de formar e manter relações interpessoais fortes e estáveis. Destaca-se a contribuição de Baumeister and Leary (1995) para a construção de uma teoria geral sobre o pertencimento, e a identificação de seus efeitos nos padrões emocionais e

processos cognitivos. Esse estudo também relaciona à falta de vínculo, ou à exclusão social, com vários efeitos negativos na saúde, ajustamento às normas sociais e bem-estar. Outros autores do campo corroboram que a exclusão social (algo mais severo que a solidão, uma vez que a ausência de vínculo é determinada pela sociedade) é uma das principais fontes de ansiedade para a população e normalmente leva a angústia emocional.

Em revisão sobre a literatura que trata do conceito de “conexão social e compaixão”, Seppala, Rossomando e Doty (2013) avaliam que esses termos tem sido utilizados por diferentes áreas da psicologia – representando diferentes e complementares aspectos como apego, afinidade, suporte social, solidão, pertencimento, conexão social, exclusão social – diferem apenas no escopo, mas são similares na sua essência/propósito. Alguns estão ligados às relações íntimas, como apego, e outros à sociedade, de forma mais ampla. Para a sua análise, eles são todos agrupados como conexão social e descritos como o "senso subjetivo de uma pessoa de ter a experiência de relacionamentos próximos e positivos com outras pessoas no mundo social" (2013, p. 412). O quadro abaixo apresenta um resumo desses conceitos e nos ajuda a observar as aproximações e diferenças entre os mesmos:

Conceito	Autor / referência	Descrição
Conexão Social	Seppala, Rossomando e Doty, 2013	senso subjetivo de uma pessoa de ter a experiência de relacionamentos próximos e positivos com outras pessoas no mundo social
Compaixão	Goetz, Kelter e Simon-Thomas (2010)	sentimento que surge ao testemunhar o sofrimento de outra pessoa e que motiva um desejo subsequente de ajudar
Pertencimento	Baumeister and Leary (1995)	O estabelecimento de relações profundas e duradouras, que pode ser alcançado com a interação frequente de círculos de pessoas próximas e um contexto de atenção mútua para o bem-estar do outro
Apoio Social	Taylor, Shelley (2007).	A ajuda, aconselhamento e conforto que recebemos daqueles com quem temos relacionamentos estáveis e positivos
Apego	Bowlby (1997 – 1998)	Conectividade psicológica duradoura entre seres humanos

**Tabela 8 – Resumo de conceitos**

As consequências da “conexão social” (ou a falta dela) são temas de diversos estudos na área de saúde e neurobiologia. Embora o funcionamento emocional ocorra em todo o cérebro, é no sistema límbico (córtex relacional, social, emocional ou paleomamífero) que as funções emocionais são interligadas com as funções cognitivas e as funções executivas. O sistema límbico integra estruturas nervosas muito importantes para a memória e para a aprendizagem, como a amígdala, o hipocampo, hipotálamo, a insula, o córtex cingulado, o núcleo *accumbens* e os corpos mamilares. A conexão social auxilia as funções cognitivas e executivas a operarem de forma integrada e internalizada. Ao mobilizarem as funções da memória de curto prazo e de trabalho a engendrar processos de memória de longo prazo e consubstanciam a evidência que a adaptabilidade e a aprendizagem são operadas no cérebro objetivamente (AJURIAGUERRA, 1964, 1974).

De acordo com Seppala, Rossomando e Doty (2013), a falta de conexão social está associada à maior fadiga emocional, à hostilidade, ansiedade social, ciúme, baixa confiança e autoestima, menores níveis de concordância e sociabilidade, além de comprometer a capacidade de cultivar relações saudáveis. A conexão social se correlaciona positivamente com o bem-estar subjetivo, menores níveis de estresse e ansiedade, maior resiliência frente aos eventos e contextos estressantes da vida, e comportamento pró-social. O bem-estar, por sua vez, está associado a diversos benefícios psicológicos, como criatividade, pensamento flexível, habilidade de se conectar com outros, melhor saúde e coordenação, resiliência e otimismo. Essa relação entre conexão social, bem-estar e os benefícios psicológicos é a proposição central das intervenções voltadas para prevenção em estresse e saúde mental, inclusive o programa escolhido para esse estudo, conforme será detalhado na próxima seção.

O termo “conexão social intraorganizacional” adapta para os espaços organizacionais o conceito de conexão social e discute as suas implicações pra os processos de trabalho. De acordo com Maciel (2005), o fortalecimento da conexão social intraorganizacional predispõe a um aumento nas emoções positivas, dentre elas a compaixão. Outros estudos, como o de Knippenberg e Schie (2000), demonstram que a identificação com o grupo de trabalho (i.e., nível relacional) tem efeitos acentuados nas atitudes em relação à organização (i.e., nível organizacional). Este processo aconteceria pelos mecanismos de transferência de afeto e antropomorfização e impacta a própria identificação do sujeito com a organização.

#### **4. Estresse Ocupacional**



O estresse é uma resposta do organismo a eventos considerados ameaçadores. Segundo Godoy e colaboradores (2018), a resposta a estímulos estressantes é elaborada e acionada pelo “Sistema de Estresse” que integra uma variedade de estruturas cerebrais que, coletivamente, são capazes de detectar eventos e interpretá-los como ameaças reais ou potenciais. Essa percepção leva à liberação de moléculas mediadoras, que interagem com seus receptores tanto no cérebro quanto nos órgãos, gerando a *resposta ao estresse*<sup>5</sup>. Essa resposta pode ser breve e pontual, mas pode manifestar-se de maneira patológica se persistir por muito tempo – inclusive com mudanças estruturais em algumas áreas do cérebro.

O estresse ocupacional se dá quando os estressores estão relacionados à atividade profissional ou ao ambiente de trabalho. Os estressores organizacionais podem ser de natureza física – como, por exemplo, barulho, ventilação, iluminação do local de trabalho – ou psicossocial – que podem ser fatores intrínsecos ao trabalho, aspectos de relacionamento interpessoal no trabalho, de autonomia/controle no trabalho, de desenvolvimento de carreira, entre outros. Enquanto alguns desses fatores, para uns, possam causar somente insatisfação no trabalho, para outros podem ser precipitadores de tensão psicológica (LIPP, COSTA, NUNES, 2017).

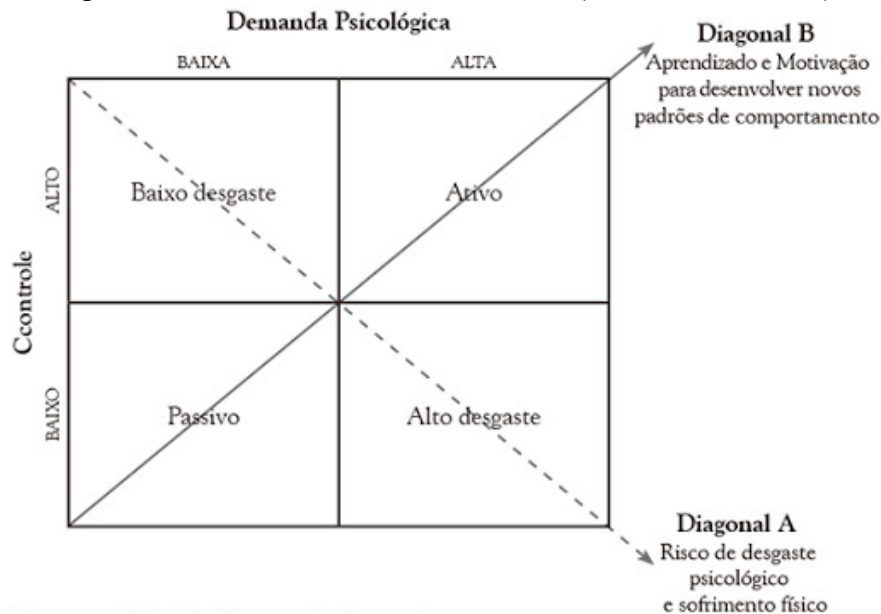
Em revisão sobre estresse e fatores psicossociais, Reis, Fernandes e Gomes (2010) apresentam diferentes modelos conceituais sobre estresse ocupacional. O primeiro é o modelo “demanda-controle” (*job strain model*), proposto por Karasek em 1979, que postula que a tensão (*strain*) resulta da interação entre as demandas de trabalho – estressores psicológicos envolvidos na realização da carga de trabalho, como nível de concentração e atenção requerida, conflito de papéis, pressão do tempo, volume de trabalho, interrupção de tarefas, entre outros – e a latitude de decisão do indivíduo, que são basicamente a autoridade para decidir e o uso de habilidades agregadas de diferentes aspectos do controle do trabalho, tais como organização da tarefa, influência na política organizacional, controle sobre incertezas potenciais e recursos para decisão (REIS, FERNANDES e GOMES, 2010). Esse modelo, ainda que importante, sofreu críticas por não identificar estressores específicos do ambiente de trabalho nessas categorias

---

<sup>5</sup> Alguns pesquisadores consideram o termo “resposta ao estresse” inadequado para explicar a complexidade de reações que acontecem no corpo a partir de uma situação considerada ameaçadora. Sterling e Eyer (1988), McEwen e Stellar (1993), por exemplo, propõem o uso dos termos “alostase”, “carga alostática” e “sobrecarga alostática” para ser mais biologicamente precisos para descrever a adaptação ou mal-adaptação do organismo, bem como os efeitos cumulativos dos estressores em condições situações psicologicamente normais ou patológicas. Outros pesquisadores, como Davies (2016), Day (2005) e Dallman (2003) argumentam que o uso destes termos trouxe poucos avanços e gerou mal-entendidos sobre o funcionamento da neurobiologia do estresse. Para este trabalho, utilizaremos o termo “resposta ao estresse”, que ainda é amplamente utilizado e aceito, para tratar das respostas relacionadas aos estressores de origem organizacional, tal qual indicado por Godoy e colaboradores (2018).

(cada categoria é composta por múltiplos estressores), e por não considerar a interação entre o indivíduo e o ambiente, nem avaliar as características individuais e valores, que são fatores relevantes para o desenvolvimento do estresse.

Figura 01. **Modelo Demanda-Controle (KARASEK, 1979)**



A esse modelo, foi adicionado o fator “apoio social” em 1990 (KARASEK, THEORELL, 1990), reconhecendo que o apoio de superiores e colegas de trabalho pode servir como “amortecedor” nessa relação entre as demandas do trabalho e o controle sobre elas. Os componentes desse apoio social são o suporte instrumental e a relação emocional que o trabalho comporta, caracterizando o clima social no ambiente laboral.

Outro modelo que discute o estresse ocupacional e os fatores psicossociais é o modelo do desequilíbrio esforço-recompensa, proposto por Siegrist (1998), que defende que a falta de reciprocidade entre custos e ganhos gera um estado de aflição que pode levar a efeitos adversos para a saúde física e mental. Esse modelo parte do princípio que o trabalho, na vida adulta, tem uma função primordial para a autoestima, autoeficácia, a estrutura social de oportunidades e outras funções autorregulatórias, portanto o *status* ocupacional está associado à oportunidade de contribuir, atuar, ser recompensado ou estimado e pertencer a um grupo. O autor identifica duas fontes de alto esforço: as demandas do trabalho (fonte extrínseca) e as motivações dos trabalhadores (fonte intrínseca), sendo a super dedicação (*overcommitment*), ou necessidade de

controle, uma das possíveis estratégias de *coping*<sup>6</sup> para lidar com as demandas do trabalho, que combinam esforço excessivo com forte desejo de ser reconhecido ou estimado (REIS, FERNANDES, GOMES, 2010).

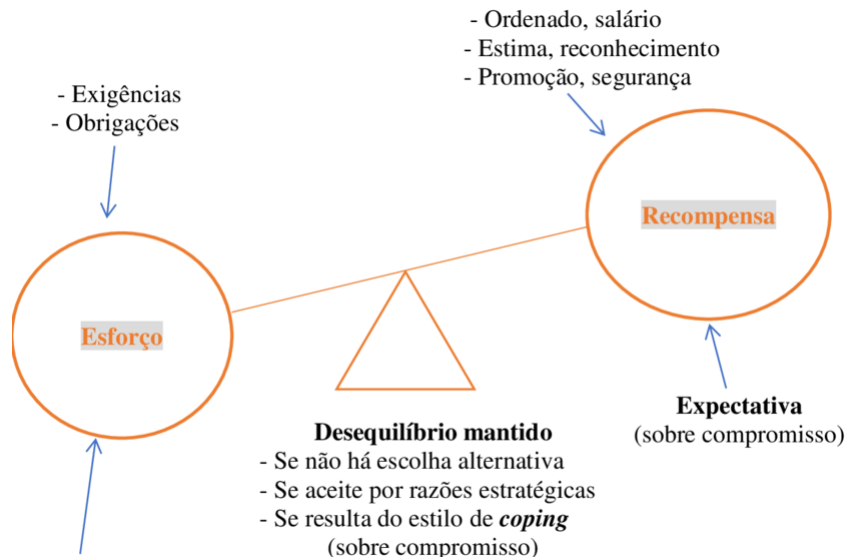


Figura 2 - Modelo do Desequilíbrio Esforço-Recompensa no trabalho (SIEGRIST, 2002, p. 265)



Figura 3 – Representação esquemática do modelo ERI (SIEGRIST, 1996)

Diferentemente do modelo demanda-controle, que enfatiza mais o controle do trabalhador sobre as demandas, o modelo desequilíbrio esforço-recompensa inclui aspectos do mercado de trabalho (salário, perspectivas de promoção, segurança do trabalho), aspectos do

<sup>6</sup> *Coping* é definido por Folkman e Lazarus (1980) como um conjunto de esforços cognitivos e comportamentais para lidar com demandas internas ou externas em situação de estresse, que podem ser direcionados ao problema ou à emoção. O *coping* focalizado no problema constitui um esforço para atuar na situação que originou o estresse, buscando alterá-la (negociando, conversando, resolvendo conflitos, pedindo ajuda) e assim diminuindo a tensão. O *coping* focalizado na emoção tende a ser mais utilizado em situações consideradas imutáveis, e tem como função alterar o estado emocional do indivíduo, em nível somático ou psíquico, para reduzir a sensação física desagradável de um estado de estresse.

local de trabalho e também um componente pessoal para avaliar experiências de estresse laboral (REIS, FERNANDES e GOMES, 2010).

O modelo ecológico do estresse ocupacional foi proposto por Levi (1988), de forma complementar aos modelos anteriores, tendo como princípio o fato de que as situações do ambiente de trabalho ocorrem em uma estrutura e em um processo social, enquanto que os estímulos psicossociais atuam sobre o trabalhador, que reage a partir do seu programa biopsicossocial (ou seja, suas tendências e padrões, que podem ser modificados e influenciados por interações com o ambiente). Quando o ajuste entre as oportunidades e as exigências laborais não é bom, o organismo reage através de mecanismos cognitivos, comportamentais, afetivos ou fisiológicos patógenos, com diferentes intensidades, frequências e durações (REIS, FERNANDES e GOMES, 2010).

Integrando as propostas anteriores e enfatizando as condições laborais como elementos essenciais para serem priorizados em abordagens coletivas, o Instituto Nacional para Saúde e Segurança Ocupacional (National Institute for Occupational Health and Safety – NIOSH) definiu estresse no trabalho, em 2004, como pelas reações nocivas, físicas e emocionais dos indivíduos a condições laborais (estressores) em que as exigências não se igualam à capacidade, aos recursos ou às necessidades do trabalhador, o que pode resultar em acidentes ou adoecimento (NIOSH, 2004; REIS, FERNANDES, GOMES, 2010). Entre as condições apontadas pelo NIOSH como causadoras de estresse ocupacional, algumas tocam a conexão social, como o estilo da gestão (ausência de participação na tomada de decisão, falta de comunicação na organização, ausência de uma política favorável à vida da família), relações interpessoais (ambientes sociais inadequados, falta de apoio e ajuda de companheiras e superiores), e outras são mais gerais, como os papéis mal definidos e impossíveis de alcançar, preocupações com a carreira, condições ambientais desagradáveis e perigosas etc.

## **5. Conhecendo o Perfil Profissional dos Policiais Militares e as Condições Geradoras de Estresse Ocupacional**

É notório que a profissão policial possui uma grande prevalência de estresse ocupacional, especialmente quando comparada a outras profissões. Antes de detalhar o estresse ocupacional dentro da profissão policial, faz-se necessário descrever as principais características e dimensões desse trabalho, bem como as relações, tensões e contradições envolvidas. Será de particular importância a pesquisa desenvolvida por Dominique Monjardet sobre as polícias ocidentais, especialmente a francesa, para contribuir no debate sobre o que é uma polícia democrática e sobre como colocar a polícia a serviço dos valores de uma sociedade

inclusiva. Segundo o autor, o fazer policial está permeado, externamente, pelas tensões entre poder, polícia e sociedade e, internamente, pelas tensões entre as dimensões institucional, organizacional e profissional. A análise proposta pelo citado autor, mostra que estas dimensões nem sempre se relacionam de forma harmoniosa e equilibrada e trazem noções importantes a serem consideradas em estudos sobre o tema (MONJARDET, 2002).

A polícia é uma profissão caracterizada por interesses e cultura próprios e sistemas de solidariedade, coalizões e proteção mútua. A referência paradigmática do que se entende como “cultura policial” foi criada por Skolnick em sua obra “Justice Without Trial” (1994). Paoline (2003) resume essa análise relacionando os fatores ambientais ocupacionais e organizacionais que levam ao estresse e ansiedade, que condicionam os mecanismos de adaptação e prescrições e os resultados, conforme mostrado na Figura 4. Os principais mecanismos destacados pelo autor são os seguintes: a suspeita; a necessidade de estar sempre preparado; não se engajar em atividades que possam trazer atenção indevida (dos superiores) para si; e aderência ao modelo de “combate ao crime”. Como resultado da intercessão desses fatores, aponta o isolamento social e a desconfiança em relação ao cidadão, assim como a lealdade com os colegas, tanto para os perigos da profissão quanto para com os supervisores.

Esse modelo interpretativo, ainda que seja considerado importante, tem sido alvo de críticas de pesquisadores que defendem que a cultura policial não pode ser entendida como um bloco monolítico. Paoline (2003, p. 209) aponta, por exemplo, a necessidade de inclusão de nuances relacionadas às culturas ocupacionais, às diferenças entre as organizações, aos graus hierárquicos e aos estilos individuais nas análises sobre o tema. Já Monjardet (2002, p. 168) afirma que existem, no máximo, “traços” que formam a trama de uma consciência coletiva destacando os seguintes aspectos: 1) A incompreensão (recíproca) da mídia e do público; 2) A preocupação relativamente a uma eficácia dificilmente mensurável; 3) Demonstração de uma exigência mínima de honestidade. O autor também menciona a relação de incerteza constante gerada pelo aparato policial.

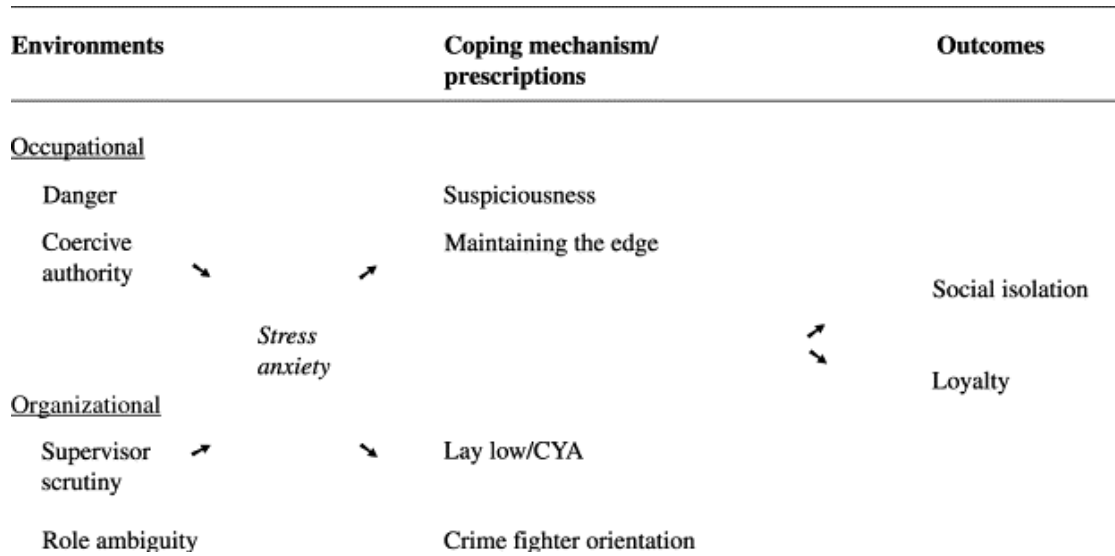


Figura 04 – Modelo de cultura policial ocupacional tradicional (PAOLINE, 2003, p. 201)

Como instituição, a polícia é um instrumento de autoridade política que não necessariamente possui a exclusividade sobre o emprego da força em nome dos interesses coletivos, mas tem as condições de “mobilizar os recursos de força decisivos com o objetivo de garantir ao poder o domínio (ou a regulação), do emprego da força nas relações sociais internas” (MONJARDET, 2002, p.27). Como organização, a polícia caracteriza-se pela complexidade, pela forte presença de regras coercitivas e mecanismos burocráticos e informais que geram opacidade e inércia, e pelo papel determinante da organização informal (MONJARDET, 2002). Inúmeros estudos e revisões sobre o trabalho e a cultura organizacional policial demonstram a centralidade das densas relações hierárquicas no contexto organizacional, de modo a interferir no comportamento dos seus membros e repercutir em toda a organização. (MUNIZ, 1999; PAOLINE, 2003; KING, 2005; MARTINS, 2006; SHANE, 2010).

No Brasil, as Polícias Militares são responsáveis pela manutenção da ordem pública e pelo policiamento ostensivo, sendo subordinadas ao Poderes Executivos estaduais e sendo comandadas, em cada Estado, pelo Comando Geral da organização. Por serem definidas constitucionalmente como uma “força auxiliar e reserva do Exército, demonstram na sua cultura uma identificação com ritos, símbolos, valores e princípios próprios ao militarismo, como por exemplo: a valorização da hierarquia e disciplina, a reprodução de patentes e graduações conforme estabelecido no Exército (inclusive com os dois “círculos hierárquicos” para oficiais e praças), o planejamento de carreira e a estruturação em poder central, batalhões, destacamentos, cadeias de comando, companhias, entre outros (ROMÃO, 2016).

Em relatório que investiga o impacto da hierarquia e de outros aspectos da cultura organizacional na qualidade de vida dos policiais militares brasileiros, o Ministério da Justiça

(2016), aponta o papel central da hierarquia e da disciplina nas instituições militares, com base nos incisos I e II do art. 14 da Lei Federal n 6.880/80. O estudo aponta que tanto oficiais quanto praças reconhecem que a cadeia hierárquica é um elemento estruturador do modelo organizacional, conforme descrito no § 1º da referida lei:

A hierarquia militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade; § 2.º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo”. (ROMÃO, 2016, p. 30)

A seção qualitativa do referido estudo indica que as diferenças na percepção de oficiais e praças em relação a função da hierarquia no cotidiano de trabalho refletem os papéis desempenhados por cada um na organização. Os oficiais indicam que a hierarquia serve como um mecanismo de controle e estratégia para educar os integrantes, em especial os novos. Já para as praças, os excessos existentes na hierarquia são fontes de abuso de poder, autoritarismo e tirania (ROMÃO, 2016, p.41). A transposição do rígido Regulamento Disciplinar do Exército (RDE) estabelece práticas que frequentemente estão em desacordo com as garantias de direitos individuais previstas na Constituição Cidadã de 1988, mas existe uma percepção nos dois grupos de que algumas transformações pontuais estão acontecendo a favor da noção de cidadania.

Essa questão da hierarquia como estruturadora da gestão dialoga com a literatura internacional que mapeia o impacto negativo do modelo de gestão autocrática das polícias e seus reflexos nas relações entre superiores e subordinados, bem como a percepção de critérios arbitrários que gerariam tratamentos desiguais entre os membros (SHANE, 2010) e com o “caráter imprevisível e punitivo da supervisão”, tratado em revisão internacional por Paoline (2003). Ao mesmo tempo em que policiais precisam garantir o cumprimento da lei, também precisam seguir uma série de procedimentos e regulações que, se não forem cumpridas, podem resultar em ações disciplinares e serão alvo de um "escrutínio excessivo". Para a citada autora, o reconhecimento tende a ser mais frequente por um erro de procedimento do que por uma ação bem-feita, o que faz com que os policiais evitem o trabalho proativo e excessivamente zeloso com a lei.

A discussão sobre o fazer policial está frequentemente associada com a noção de “ambiguidade do papel policial” que atribuiria ao cumprimento da lei “*law enforcement*” um maior treinamento, reconhecimento, importância em avaliação de performance do que as outras funções das forças policiais na sociedade, como a manutenção da ordem e o serviço (PAOLINE, 2003, p. 202). Para Monjardet (2002), a delimitação do trabalho policial não pode ser compreendida a partir de uma lógica industrial de produção e produtividade porque na atividade policial é impossível prescrever e prever todas as atividades realizadas num plantão de uma guarnição, numa patrulha ou em uma operação especial. Ainda segundo o autor, a própria definição (ou seleção) da tarefa policial é predominantemente coletiva, sendo, portanto, mais importante entender os mecanismos de seleção das tarefas do que tentar entender o fenômeno como uma suposta “autonomia policial”. Ressalta, ainda, que

O que está em causa e alimenta o processo discricionário não é a natureza da atividade policial em si, mas a indeterminação de seu domínio, a ausência de limites definidos em seu campo de atividades, a extensão ilimitada de suas intervenções efetivas ou potenciais. É por isso que, mais que tentar identificar tal atividade ou fazer tal catálogo de atividades suscetíveis de serem medidas, ensinadas, reproduzidas, se torna crucial decodificar os mecanismos e o que neles está em jogo, os determinantes e os investimentos em operação no processo de seleção (discricionário) que o gera" (MONJARDET, 2002, p. 57)

Essa questão da ambiguidade do papel policial ou da própria delimitação do trabalho relaciona-se com o elemento da percepção da falta de controle sobre as atividades destacado pelos modelos de estresse ocupacional explicados anteriormente, em especial o modelo “demanda-controle”. De acordo com Shane (2010), existem duas principais fontes de estresse na atividade policial: uma relacionada à natureza do trabalho (“*job content*”) e outra vinculada ao contexto organizacional (“*job context*”). As pesquisas que investigam a relação entre a o trabalho e a qualidade de vida e os respectivos impactos para a saúde do trabalhador também se dividem nesses dois grandes grupos - um que investiga a partir de elementos da natureza do trabalho (“estressores ocupacionais”); e o outro que se concentra nos processos organizacionais (“estressores organizacionais”).

Exemplos de estressores relacionados à natureza do trabalho (" <i>job content</i> ")	Exemplos de estressores relacionados ao contexto organizacional (" <i>job context</i> ")
Horas extras operacionais	Burocracia



<p style="text-align: center;">Horas extras no tribunal Trabalhos extras Violência relacionada ao trabalho</p>	<p style="text-align: center;">Gestão Capacidade organizacional Relações com os colegas Treinamento Recursos Liderança e Supervisão Assuntos Internos</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 9 – Estressores Ocupacionais e Organizacionais típicos do trabalho policial (Adaptado de SHANE, 2010.)

Dentro do primeiro grupo de pesquisas, é possível destacar a prevalência de sintomas físicos e psicológicos de estresse na população policial brasileira. Essas pesquisas apontam que o adoecimento se manifesta de forma distinta em diferentes grupos, sendo as mulheres e os policiais na base da pirâmide organizacional os mais acometidos por estresse ocupacional e *burnout* (CASTRO, ROCHA, CRUZ, 2019). Entre os principais estressores ocupacionais, destacam-se o contato frequente com o fenômeno da violência e com situações potencialmente traumatizantes, como arriscar a sua própria vida na defesa da vida do outro e no confronto com a conduta criminosa ou irregular da sociedade, o risco de ser morto fora do horário de trabalho, e a exposição a riscos adicionais em trabalhos externos irregulares, por vezes necessários para complementar a renda, e o impacto da violência na vida familiar (MINAYO, SOUZA, CONSTANTINO, 2007; SOUZA, MINAYO, 2005; LIPP, COSTA, NUNES, 2017; DERENUSSON, JABLONSKI, 2010; MAIA *et al.*, 2011).

As pesquisas que investigam os estressores organizacionais apontam os elementos da organização do trabalho policial, em especial a jornada de trabalho extenuante e irregular, como precipitadoras de adoecimento mental (SPODE, MERLO, 2006; FERREIRA *et al.*, 2011; CASTRO, CRUZ, 2015; LIPP, COSTA, NUNES, 2017). São evidenciadas a maior incidência de transtornos mentais, como abuso de substâncias lícitas e ilícitas depressão, transtornos ligados ao estresse e comportamento suicida (SOUZA *et al.*, 2013; OLIVEIRA, SANTOS, 2010).

O diagnóstico ampliado sobre o papel da hierarquia na percepção de saúde e qualidade de vida dos policiais militares do Ministério da Justiça (2016), com a participação de mais de 16.000 policiais militares de todas as unidades federativas, indica que os processos de saúde-adoecimento podem ocorrer de formas diferentes entre oficiais e praças, por conta das diferentes condições de trabalho:

Nesse cenário, é importante destacar, especialmente, as implicações do modelo hierárquico evidenciando as relações de poder nas práticas de gestão de pessoas, visto que as praças tendem a ser informadas das escalas de serviço com pouca antecedência

e as mudanças de escala só são do conhecimento da maioria ao se apresentarem para o serviço. Assim, deve-se considerar que essas práticas refletem no planejamento da vida extra-trabalho, e evidentemente, nas relações familiares, sociais e na saúde dos indivíduos". (ROMÃO, 2016, p.98)

Outro ponto importante trazido pelo estudo é a grande diferença na vivência de constrangimentos, violência ou desrespeito no ambiente de trabalho (assédio moral). Enquanto 37% dos oficiais relatam ter vivido e 47,6% ter presenciado esse tipo de situação, os percentuais para os Praças são de 62,8% (vivido) e 70,3% (presenciado). A posição hierárquica do assediador foi, predominantemente, hierarquicamente superior. O estudo conclui que essa cultura legitima o autoritarismo e a distância hierárquica e permite constrangimentos e violências nos subordinados como parte do exercício do poder, trazendo possíveis repercussões na saúde e qualidade de vida.

O estudo de Shane (2010) compara o peso dos estressores ocupacionais e organizacionais e sugere que as instituições policiais continuam sendo uma fonte de estresse maior que o trabalho policial em si. Somente com grandes esforços de reestruturação os efeitos desses estressores poderiam diminuir. Ainda que programas de redução de estresse e apoio aos funcionários sejam necessários, eles podem ser ineficazes porque o seu foco normalmente é no trabalho policial e eles oferecem poucas ou nenhuma sugestões sobre como lidar com as pressões implacáveis e inescapáveis da própria organização. Esta perspectiva sobre o cuidado com as fontes estressoras é importante para o desenho da avaliação da intervenção estudada, conforme será explicitado nas seções seguintes.

## **6. As contribuições da área de Avaliação de Programas em Psicologia, Manejo de Estresse e em Gestão Social**

Os processos de monitoramento e avaliação de programas são fundamentais para o aperfeiçoamento de práticas, otimização da alocação de recursos humanos e materiais, dinamização da gestão dos programas para fins de desenvolvimento social, reestruturação e planejamento de novos programas (PNUD, 2009). O monitoramento possibilitaria a visualização de todo o ciclo do programa ou projeto com suas implicações de efeito e impacto, evidenciando a dinâmica provocada pelos resultados, através dos indicadores. Enquanto a avaliação compreende as pausas no processo onde o que foi registrado pelo monitoramento é analisado em suas causas, consequências e possibilidades (PNUD, 2016). Em outras palavras, a avaliação de programas serve como instrumento de controle público para avaliar a efetividade

da intervenção planejada e prover informações para a tomada de decisão por parte dos gestores no que diz respeito à manutenção, modificação ou ao término das ações.

No campo de avaliação de programas em psicologia, entende-se "programa" como uma proposta estruturada de intervenção profissional com base em dados da literatura científica e modelos teóricos fundamentados, de modo a atingir objetivos específicos tanto para a promoção de saúde como para a prevenção de doenças, em todos os níveis (FERNANDEZ-BALLESTEROS, 2002). No que diz respeito ao objeto da avaliação, é possível afirmar que estamos tratando das intervenções primárias com base na promoção, prevenção e manutenção da saúde - que incluem tratamentos sistemáticos, diagnóstico precoce, diretrizes para ampliar a qualidade das intervenções em saúde e, subsequente, aperfeiçoamento de pessoas e de políticas públicas na área (FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, 2002).

Tradicionalmente, o formato de avaliação é o estudo de eficácia e efetividade, precedidos por análises de viabilidade e/ou pesquisas piloto que gerem dados não apenas sobre as condições adequadas/necessárias para a implementação da intervenção, testes, adaptações/refinamentos de procedimentos e possíveis correções de erros metodológicos. Mas, também, sobre a viabilidade de um estudo mais aprofundado a ser desenvolvido posteriormente (DURGANTE e DALBOSCODELL'AGLIO, 2017). Enquanto a análise de viabilidade busca reduzir ameaças à validade do estudo no que se refere aos resultados alcançados ou da intervenção propriamente dita (TICKLE -DEGNEN, 2013), o estudo piloto se trata de uma versão menor, implementada tal qual a intervenção principal com o objetivo de verificar se os diferentes componentes da intervenção funcionam em conjunto, inclusive a avaliação de medidas de resultado (NIHR, 2017).

Os estudos de verificação de eficácia buscam atestar os efeitos produzidos por uma intervenção em um contexto controlado para uma "dada" população e contexto, em um tempo "T", resultando em maiores ganhos do que perdas e com base nos objetivos propostos pelo programa *a priori*, quando comparadas a outras intervenções ou a um grupo controle (APA, 2002; FLAY *et al.*, 2005). Por fim, os estudos de verificação de efetividade se concentram nos efeitos da intervenção para uma amostra em condições não controladas, "do mundo real", ou fora do *setting* experimental, como é o exemplo dos ensaios clínicos (FLAY *et al.*, 2005). Nem sempre a eficácia se traduz em efetividade, por isso é importante realizar os ensaios clínicos adequados para cada tipo de pergunta de pesquisa.

Na área de manejo de estresse ocupacional, "programa" se refere a uma intervenção sistemática dirigida a um grupo amplo de pessoas, planejada para promover mudanças sociais, educacionais ou em saúde (CANO, 2002; MURTA, LAROS, TRÓCOLI, 2005). De acordo

com Murta (2005), as intervenções individuais são mais frequentemente conduzidas e publicadas, provavelmente pelos seus menores custos de delineamento e implementação, pela maior facilidade e viabilidade de implementação e por não entrar em conflito direto com a resistência à mudança em práticas organizacionais. Além disso, há evidências de que o impacto negativo das condições e organização do trabalho e o risco de adoecimento podem ser diminuídos a depender das respostas individuais de enfrentamento.

A partir da pergunta de "quem é medido e quando", os projetos de estudos de intervenção podem ser categorizados em verdadeiramente experimental, quase-experimental e não-experimental (CAMPBELL, STANLEY, 1966). O experimento verdadeiro inclui grupos experimentais e de controle designados aleatoriamente para reduzir erros e viés de seleção. O quase-experimental faz uso de grupo experimental e de controle assinalados de forma não-aleatória e o projeto não-experimental tem apenas um grupo experimental. O período de avaliação pode incluir pré-teste e pós-teste, pós-teste apenas e séries temporais (COOK, CAMPBELL, 1979).

Kompiers e Kristensen (2003) destacam algumas questões metodológicas problemáticas no uso exclusivo desse tipo de pesquisa para a avaliação dos programas: a falta de análise apropriada para identificação dos fatores e grupos de risco; desenhos de intervenção pobres; problemas com viés de seleção e fatores de confusão; pouca distinção entre estudos etiológicos (ou seja, sobre os efeitos da intervenção) e de viabilidade (sobre a efetividade da prevenção). Sobre esse último ponto, os autores ainda destacam que nem sempre os efeitos pretendidos para os cursos são os efeitos verdadeiros, ainda que muitos estudos desconsiderem isso. Nesse sentido, afirmam que

Pela distinção entre as questões de viabilidade e de etiologia separamos as duas questões centrais na pesquisa de intervenção: O paciente tomou a pílula (pretendida)? E: A pílula teve o efeito (pretendido)? Não é necessário dizer que não adianta tomar a pílula se ela não tem efeito (etiologia). É, todavia, igualmente inútil que a pílula tenha efeito se ela não é tomada (viabilidade). Se um estudo de intervenção não apresenta nenhum efeito da intervenção (o que não é raro), então, é de suma importância poder separar as questões de viabilidade e etiologia (KOMPIER, KRISTENSEN, 2003, p. 51)

O desenho da avaliação experimental tradicional não seria, portanto, apropriado para a investigação de sistemas sociais ou do modo complexo em que intervenções funcionam com sujeitos ou com seus ambientes. Os contextos ocupacionais ou o modo como uma intervenção é conduzida seria, na visão de alguns autores, tão importante quanto o seu conteúdo, formato e resultados, sendo, portanto, necessário monitorar também o ambiente e os processos cruciais

de introdução e implementação das ações (MURTA, LAROS, TROCOLI, 2005; KOMPIER, KRISTENSEN, 2003). Parker e Wall (1997) sugerem o maior uso de abordagens qualitativas para melhorar o entendimento de dinâmicas envolvidas no replanejamento de trabalho, que são complexas e, não raro, bastante políticas.

Para Boullosa (2014), na gestão social, o objeto da avaliação é o processo de transformação induzido por um conjunto de atores, individuais e coletivos, públicos e privados, mobilizados e organizados por uma estratégia de governança e ação - desencadeamento de ações e mobilização de recursos de diferentes naturezas. A autora destaca o caráter processual e multidimensional de processos avaliativos como

Um processo de produção dirigida de conhecimento avaliativo, composto por um conjunto variado, mas nem sempre articulado, de atividades de pesquisa, que objetivam construir de um juízo ou síntese avaliativa, direcionado a um fim, nem sempre claro e/ou explícito, empreendido por um conjunto de atores, nem sempre definidos ou etiquetados como avaliadores. A construção e discussão desse juízo devem ser medidas por instrumentos e procedimentos de pesquisa avaliativa, de modo a possibilitar sua reconstrução analítica e de discussão meta-avaliativa dos resultados pelas coletividades interessadas em tal avaliação, desencadeando processos de aprendizagem prático-institucional (relativo ao objeto de avaliação) e social (relativa à dimensão dialógico-cívica da sociedade em geral) (BOULLOSA, 2014, p. 152)

A citada autora destaca, ainda, a importância de evidenciar e problematizar os valores dentro de um programa de avaliação de processos de desenvolvimento socioterritorial, especialmente quando os avaliadores são externos ao processo e trazem o seu conjunto de valores, crenças e preferências que dificilmente são anulados pelas abordagens metodológicas escolhidas.

Complementando essa análise, House (2015) dedica em sua obra "Avaliação: valores, vieses e conhecimento prático" toda a primeira seção para discutir sobre como os valores e vieses dos avaliadores são formados e como eles influenciam os processos de avaliação, bem como esse processo dialoga com a própria formação do pensamento humano. Para o autor (1993), a justiça social deveria ser o principal valor a guiar as práticas de avaliação, entendidas como um auxílio público para a tomada de decisões justas e democráticas. Como prática social, a avaliação evocaria uma ética da responsabilidade pública que vai muito além do cliente imediato. Adverte também para seis falácias éticas da avaliação que devem ser evitadas:

1. Clientelismo: que considera eticamente correto satisfazer os desejos do cliente ou fazer tudo para beneficiá-lo;
2. Contratualismo: que o avaliador estará sendo profissionalmente ético se ele seguir fielmente o conteúdo do contrato, ainda que contrarie o bem comum;

3. Gerencialismo: que o interesse dos gestores dos objetos avaliados deve prevalecer sobre todas as coisas;
4. Metodologismo: que todos os problemas éticos estarão resolvidos se a escolha metodológica for reconhecida pela comunidade de avaliadores;
5. Relativismo: que a postura ética do avaliador seria garantida se todas as informações tiverem a mesma importância;
6. Elitismo: que as opiniões dos avaliados em posições hierárquicas mais altas são mais importantes que as dos que estão em posições inferiores.

### **7. Analisando as intersecções possíveis entre gestão social, conexão social e gerenciamento de estresse ocupacional e avaliação de programas.**

Por tudo que foi exposto nas seções anteriores, é possível reconhecer e discutir algumas relações possíveis nessas áreas do conhecimento para dar conta do objeto de pesquisa escolhido, que é a avaliação de um programa de gerenciamento de estresse em uma instituição policial militar. A primeira parte, transversal a todos os temas, trata da importância do reconhecimento do indivíduo trabalhador (no caso, o policial militar) como um ser autônomo, complexo, sujeito a uma série de contradições do mundo do trabalho da pós-modernidade e que tem no seu fazer profissional a complexa missão de lidar com os resultados muitas vezes nefastos de um sistema social promotor de desigualdades.

O papel das polícias em sociedades democráticas é marcado por uma série de tensões entre o poder, a instituição policial e a sociedade e, com isso, tendem a se configurar de forma dinâmica e não necessariamente equilibrada nos territórios. Essas tensões e arranjos são diferentes, também, a partir da escala territorial que se avalia – do nacional ao estadual, passando pelo municipal e pelas Unidades Integradas de Segurança Pública. É nos territórios também que se materializam os desafios e complexidades operacionais, os quais requerem diferentes perfis de atuação policial e podem representar fatores estressores agravantes de saúde física e mental.

A depender do modelo utilizado, a discussão sobre gerenciamento de estresse ocupacional pode ter mais ênfase nas demandas de trabalho, na percepção de controle (autonomia e poder decisório), no apoio social recebido, na representação social da profissão, no equilíbrio entre o esforço e a recompensa (incluindo tanto os aspectos materiais, de remuneração e condições de trabalho, quanto simbólicos/emocionais), nas estruturas que condicionam essas relações, ou na capacidade do indivíduo de agir ou reagir frente aos estressores. As intervenções ou programas de gerenciamento de estresse buscam tocar um ou

mais pontos listados acima sendo que as intervenções individuais, focadas no indivíduo, tendem a ser mais fáceis e baratas de implementar e avaliar. É esse o caso do Programa SKY, objeto de estudo dessa dissertação.

É possível trabalhar os aspectos fisiológicos do estresse a partir de técnicas de respiração, meditação e outras práticas contemplativas. A técnica SKY tem mostrado ser particularmente eficaz na diminuição da ansiedade, melhoria do sono e bem-estar geral, inclusive quando comparada a outras técnicas consolidadas como Mindfulness e outras técnicas cognitivas (SEPPALA *et al.*, 2020; GOLDSTEIN, LEWIN, ALLEN, 2020). Outro ponto fundamental trabalhado no programa é o aumento da percepção de pertencimento ou conexão social que também é um aspecto basilar de prevenção ao estresse, melhoria das relações e da promoção do comportamento pró-social.

O conhecimento sobre o funcionamento do estresse no corpo reforça a importância de considerar abordagens preventivas e proativas à saúde mental para este público tão exposto a estressores ocupacionais e organizacionais tão complexos que repercutem não só na sua saúde como também nas suas relações familiares. Entretanto, cuidar somente do indivíduo pode se revelar insuficiente à toda complexidade do contexto laboral e social que condicionam e constroem o fazer policial, especialmente o militar. O construto interdisciplinar da conexão social aponta caminhos sobre a importância do cuidado com as relações e como isso se reflete na saúde e no senso de pertencimento com os colegas e a própria instituição.

A discussão sobre avaliação de programas em psicologia, manejo de estresse e gestão social destaca as diferentes perspectivas sobre o que se entende por avaliação, sobre o objeto avaliado e as próprias finalidades a partir das pesquisas. Neste sentido, o ponto de vista da avaliação em gestão social, trazido por Boullosa (2014), destaca o caráter processual e multidimensional da avaliação, a necessidade de explicitar as tensões do território e problematizar os valores pressupostos pelos avaliadores, de forma que os instrumentos e procedimentos escolhidos permitam sua reconstrução analítica e uma discussão meta-avaliativa dos resultados pelas coletividades interessadas em tal avaliação, desencadeando processos de aprendizagem prático-institucional e social. Esses processos de aprendizagem em relação ao objeto e à própria dimensão dialógico-cívica da sociedade, em geral, foram o principal ponto de aprendizado para a Tecnologia em Gestão Social.

Em resumo, a avaliação dos impactos de um programa dessa natureza precisa partir do princípio da autonomia do policial participante, da complexidade organizacional, intraorganizacional e interorganizacional que permeia o fazer policial, além das especificidades territoriais. Entende-se que o gerenciamento de estresse a nível fisiológico traz benefícios como

qualidade de sono, redução da ansiedade e melhoria da autorregulação emocional, que é a base para o comportamento pró-social e outros mecanismos de construção de resiliência emocional e psicológica, facilitados pelo senso ampliado de conexão social. Essa base pode ser importante para um processo de mudanças institucionais mais ambiciosas na direção de um efetivo menos estressado e mais saudável, especialmente naquelas unidades em que as lideranças se envolvem pessoalmente e criam as condições adequadas de implementação nas suas unidades. Entretanto, essa dimensão para além do indivíduo ainda representa uma limitação do programa tanto do ponto de vista de implementação, como de avaliação. É preciso ir além das formas tradicionais de avaliação de programas e contemplar processos e instrumentos mais adequados para este desafio empírico.

### **Contribuições finais**

Conclui-se que a abordagem interdisciplinar possibilita estabelecer relações relevantes entre saberes teóricos e práticos, entre as dimensões filosófica e científica, entre o científico e o ‘não científico’, entre ciência e tecnologia, entre os aspectos materiais e ‘imateriais’ (subjetivos) –, como valores importantes a serem considerados para responder aos desafios de práticas sociais intrincadas.

Considera-se que essa escolha permitiu que esse estudo trouxesse inovação para a academia, superando o propósito central de elaborar um instrumento que contribuísse para avaliar o processo de implementação do Programa SKY em uma organização militar. Esse aporte possibilitou o estabelecimento de trocas teóricas e metodológicas que podem promover avanços futuros, mediante a ampliação de novas fronteiras entre ciência e tecnologia no campo da gestão social, da conexão social, assim como do gerenciamento de estresse e avaliação de programas. Ademais, essa contribuição tem potencial para promover transferência de métodos entre outras áreas de saberes interessadas nesse tema.



## REFERÊNCIAS

- AJURIAGUERRA, J. **Manuel de Psychiatrie de L'enfant**. Paris: Masson & Cie, 1974.
- AJURIAGUERRA J; HÉCAEN H. **Le Cortex Cérébral**. Paris: Masson & Cie, 1964.
- ARISTÓTELES. **Política**. São Paulo: Martin Claret, 2007.
- BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**. V. 117 (3), 1995. P. 497–529.
- BOULLOSA, R. F.; RODRIGUES, R. W. Avaliação e Monitoramento em Gestão Social: Notas Introdutórias. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. Salvador: V. 3, n. 3, 2014. P. 145-176.
- BOULLOSA, R. F. Contribuições conceituais e metodológicas para a avaliação de processos e práticas de gestão social a partir das perspectivas da *policy analysis* e da abordagem social da aprendizagem. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Salvador: Anais, V. 11, CIAGS/UFBA, 2009. 1 CD ROM
- BRASIL. Lei Federal nº 6.880 de 09 de dezembro de 1980. Capítulo I, artigo 1º. Estatuto dos Militares. Disponível em: < <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85841/lei-7251-98>>
- CANÇADO, A; IWAMOTO, H.; CARVALHO, J. Cooperativa dá Lucro? Considerações sobre Lucros e Sobras. In: CANÇADO, A.; SILVA, J. T.; SCBOMMER, P. C.; RIGO, A. S. (Org.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas: Editora Provisão, jan. 2008. P. 283 – 301.
- CANÇADO, A; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, R. P. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR** [online]: Rio de Janeiro: v. 9, n 3, set. 2011.
- CARLOS, J. G. **Interdisciplinaridade no Ensino Médio: desafios e potencialidade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- CASTELO, R. A “questão social” nas obras de Marx e Engels. **Revista Praia Vermelha**, Rio de Janeiro: v. 20, nº 1, 2010. P. 85-94.
- CASTRO, M. C.; CRUZ, R. Prevalência de transtornos mentais e percepção de suporte familiar em policiais civis. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília: v. 35, n. 2, 2015. P. 271-289.
- CASTRO, M. C.; ROCHA, R.; CRUZ, R. Saúde mental do policial brasileiro: tendências teórico-metodológicas. **Psicologia, Saúde & Doenças** [online]. Caçador: vol. 20, n. 2, 2019. P. 525-541.
- DERENUSSON, F. C. e JABLONSKI, B. Sob fogo cruzado: o impacto do trabalho policial militar sobre a família do policial. **Aletheia**, n. 32, 2010. P. 22-37.

DURGANTE, H; DALBOSCODELL'AGLIO, D. Critérios metodológicos para a avaliação de programas de intervenção em psicologia. **Avaliação psicológica**. Itatiba: v. 17, n. 1, jan/mar 2018. P. 155-162.

FERNANDEZ-BALLESTEROS, R. **Encyclopedia of psychological assessment**. Madrid: Sage, 2002.

FERREIRA, D. K. S.; BONFIM, C.; AUGUSTO, L. G. S. Fatores associados ao estilo de vida de policiais militares. **Ciência & Saúde Coletiva**. Recife: v. 16, n. 8, 2011. P. 3403-3412.

FISCHER, T.; SCHOMMER, P.; BOULLOSA, R.; ARAÚJO, E. **Avaliação de Programas de Pós-graduação em Gestão Social**. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - EnEPQ, 1, Anais. Recife: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

FLAY B.; BIGLAN A; BORUCH R; et al. Standards of evidence: criteria for efficacy, effectiveness and dissemination. **Prevention Science**, v. 6(3), set. 2005. P151-75.

FOLKMAN, S.; LAZARUS, R. S. An analysis of coping in a middle-aged community sample. **Journal of Health and Social Behavior**. Berkeley: n. 21, v. 3, 1980. P. 219-239.

FRANÇA FILHO, G. C. **Gestão Social: um conceito em construção**. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, Anais. Salvador: CIAGS/UFBA, 9, 2003. 1 CD ROM.

GODOY, L. D.; ROSSIGNOLI, M.T.; DELFINO-PEREIRA, P; GARCIA-CAIRASCO, N.; UMEOKA, E. H. L. A comprehensive overview on stress neurobiology: basic concepts and clinical implications. **Frontiers in behavioral neuroscience**. São Paulo: v. 12, jul. 2018. P. 127.

GOETZ JL, KELTNER D, SIMON-THOMAS E. Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. **Psychology Bulletin Journal**, n. 136, v. 3, mai. 2010. P. 351-74.

GOLDSTEIN, M. R., LEWIN, R. K., ALLEN, J. J. Improvements in well-being and cardiac metrics of stress following a yogic breathing workshop: Randomized controlled trial with active comparison. **Journal of American College Health**, 2020. P. 1-11.

HAZAN, C.; SHAVER, P. Romantic love conceptualized as an attachment process. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 52, v. 3, 1987. P. 511-524.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HOUSE, E. R. Evaluation and the Framing of Race. Sage: **American Journal of Evaluation**. EUA: v. 38(2), 2017. P. 167-189.

HOUSE, E. R. **Professional Evaluation: Social Impact and Political Consequences**. Newbury Park: Enerst R. House, 1993.

JEKINS, B.; HOPE, L. **International Performance Resilience and Efficiency Program (iPREP)**. Canadá: Canadian Society of Evidence -Based Policy, 2018. Disponível em: <<https://proresilience.org/>> Acesso em 29-out-2020

IPEA; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. **Atlas da Violência 2018**. Rio de Janeiro: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2018. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33410&Itemid=432](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33410&Itemid=432)> Acesso em: 05-nov-2018

KARASEK, R. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. **Administrative Science Quarterly**. EUA: n. 24, v. 2, 1979. P. 285-308.

KARASEK R. A; THEÖRELL T. **Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life**. Nova York: Ed. Basic Books, 1990.

KING, W R. Toward a better understanding of the hierarchical nature of police organizations: Conception and measurement. **Journal of criminal justice**. Los Angeles: v. 33, n. 1, 2005. P. 97-109.

KOMPIER, M. A. J; KRISTENSEN, T S. As intervenções em estresse organizacional. **Cadernos de psicologia social do trabalho**. São Paulo: v. 6, 2003. P. 37-58.

LEVI, L. Definiciones y aspectos teóricos de la salud em relación con el trabajo. In: R. KALIMO, M. EL-BATWI & C. L. COOPER, **Los factores psicosociales en el trabajo y su relación com la salud**. Genebra: OMS, 1988.

LEVI, L. Stress in organizations: theoretical and empirical approaches. In C. L. **Theories on organizational stress**. New York: ed. Cooper, Oxford University Press, 1998.

LIPP, M. E. N.; COSTA, K. R.; NUNES, V. O. Estrés y calidad de vida, estresores ocupacionales de policías: los síntomas más comunes. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Brasília: v. 17, n. 1, 2017. P. 46-53.

MAIA, D. B et al. Preditores de sintomas de transtorno de estresse pós-traumático em policiais brasileiros: a interação entre afeto negativo e dissociação peritraumática. **Revista Brasileira de Psiquiatria**. São Paulo: v. 33, n. 4, 2011. P. 362-366.

MAIA, M. Gestão social – reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos**. São Leopoldo: n. 4, ano IV, dez. 2005.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**. EUA: v. 50 (4), 1943. P. 370 –396.

MASLOW, A. H. A Dynamic Theory of Human Motivation. In: STACEY, C. L.; DEMARTINO, M (Eds.). **Understanding human motivation**. Howard Allen Publishers. 1958, P. 26–47.

MENEZES, E. T.; SANTOS, T. H. "Pluridisciplinaridade" (verbetes). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2002.

MENEZES, E. T.; SANTOS, T. H. Multidisciplinaridade (verbetes). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2002.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P. Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares na (in)segurança pública. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro: v. 23, n. 11, 2007. P.2767-2779.

MONJARDET, D. **O que faz a Polícia: Sociologia da Força Pública**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Tradução Mary Amazonas Leite de Barros, 2003.

MUNIZ, J. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser: Cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: 286f, Ciência Política, Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro.

MURTA, S. G. "Programas de manejo de estresse ocupacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**. Brasília: vol. 7, n. 2, 2005. P. 159-177.

MURTA, S. G.; LAROS, J. A.; TRÓCCOLI, B. T. Manejo de estresse ocupacional na perspectiva da área de avaliação de programas. **Estudos de Psicologia**: Natal: v. 10, n. 2, 2005.

ONTARIO, Government of. **Summit on Work-Related Traumatic Mental Stress**. Ontario: Hosted by Ontario Minister of Labour Kevin Flynn. Sumário Executivo, Março, 2015. Disponível em: <[https://www.labour.gov.on.ca/english/hs/pdf/tms\\_summit.pdf](https://www.labour.gov.on.ca/english/hs/pdf/tms_summit.pdf)> Acesso em 26 set 2020.

OLIVEIRA, K. L.; SANTOS, L. M. Percepção da saúde mental em policiais militares da força tática e de rua. **Sociologias**, vol. 12, n. 25, 2010. P. 224-250.

OLIVEIRA, V. A. R.; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social e esfera pública: aproximações teórico conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro: v.8, n.4, 2010. P. 613-626.

ONTARIO, Government of. **Post-traumatic stress disorder prevention plans, 2018**. Disponível em: <<https://www.ontario.ca/page/post-traumatic-stress-disorder-prevention-plans>> Acesso em 26 set 2020.

PAOLINE, E. Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture. **Journal of Criminal Justice**. Orlando: vol.31, Issue 3, 2003. P. 199 – 214.

PARKER, S. K.; CHMIEL, N.; WALL, T. D. Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. **Journal of Occupational Health Psychology**. Manchester: 2(4), 1997. P.289–303.

PEREIRA, J. R. Gestão Social: por onde anda o conceito? In: FERREIRA, M. A.; MARQUES; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. (Org.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. Viçosa: UFV, 2011.

PNUD. **Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Los Resultados de Desarrollo**. Nova York: 2009.

PNUD. **Coletânea convivência e segurança cidadã: guias de gestão territorial participativa**. Brasília: Ed. Brasília, Conviva, 2016. P.48

REIS, A. L. P. P.; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília: v. 30, n. 4, 2010. P. 712-725.

ROMÃO, D. **Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas polícias militares brasileiras**. Brasília: Coordenação David Mamblona Marques Romão et al.; Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016.

SEPPALA, E.; ROSSOMANDO, T.; DOTY, J. Social Connection and Compassion: Important Predictors of Health and Well-Being. **Social Research: An International Quarterly**. Palo Alto: v. 80, 2013. P. 411-430.

SEPPÄLÄ, E. M.; BRADLEY, C.; MOELLER, J.; HAROUNI, L.; NANDAMUDI, D.; BRACKETT, M. Promoting mental health and psychological thriving in university students: a randomized controlled trial of three well-being interventions. **Frontiers in psychiatry**. EUA: v. 11, 2020. P.590.

SHANE, J. Organizational stressors and police performance. **Journal of Criminal Justice**. Michigan: V. 38, 2010. P.807-818.

SIEGRIST, J. A theory of occupational stress. In: DUNHAM, J. (Ed.): **Stress in the workplace: Past, present and future**. Whurr Publishers, 2001. P. 52–66.

SILVA JR, J. T.; MÁISH, R. T.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SILVA, R. N. **A Invenção da Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SLUSS, D. M.; ASHFORTH, B. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. **Academy of Management Review**. 32(1), 2007. P.9-32.

SPODE, C. B.; MERLO, A. R. C. Trabalho policial e saúde mental: uma pesquisa junto aos Capitães da Polícia Militar. **Psicologia: Reflexão e crítica**. Porto Alegre: V. 19, n. 3, 2006. P. 362-370.

SOUZA, E. R.; MINAYO, M. C. S. Policial, risco como profissão: morbimortalidade vinculada ao trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro: V. 10, 2005. P. 917-928.

SOUZA, E. R.; SCHENKER, M.; CONSTANTINO, P.; CORREIA, B. S. C. Consumo de substâncias lícitas e ilícitas por policiais da cidade do Rio de Janeiro. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro: V. 18, n. 3, 2013. P. 667-676.

TAYLOR, S. Social Support. In Friedman, Howard S; Silver, Roxanne C (eds.). **Foundations of Health Psychology**. Oxford: Oxford University Press, 2007. P. 145–171.

TICKLE-DEGNEN, L. Nuts and bolts of conducting feasibility studies. **The American Journal of Occupational Therapy**. EUA: v. 67(2), Mar. – Abr. 2013, P. 171-176.

VAN KNIPPENBERG, D.; VAN SCHIE, E. C. M. Foci and correlates of organizational identification. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 73(2), 2000. P.137–147.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: UnB, V. 1 e 2, 2004.

ZIMBARDO, P. G.; GERRIG, R.J. **Psychologie. München**. Pearson: 2004

## 2.2 Programa de Intervenção para Gerenciamento de Estresse para Policiais Militares

(Artigo 2)

MEZZOMO, Mayra\*; QUEIROZ, Marcel; SILVA, Ana Carolina; BASTOS, Marcele;  
AKIBA, Henrique; MATOS, Elizabeth.

### RESUMO

Profissionais das forças de segurança pública estão entre os mais afetados pelo estresse ocupacional apresentando, frequentemente, sintomas físicos e psiquiátricos associados ao trabalho. Neste cenário, torna-se necessária a adoção de programas eficazes de gerenciamento de estresse baseados em evidências. Desde 2016, a Polícia Militar da Bahia vem implementando, em parceria com a Organização Internacional Arte de Viver, o Programa *SKY* de Resiliência, programa de gerenciamento de estresse baseado em técnicas de respiração e ferramentas fisiológicas. **Objetivo:** Descrever o processo de implementação desse programa junto a policiais militares da Bahia. **Método:** O programa consiste em um curso de 4 dias tendo como foco o ensino das técnicas de respiração *SKY*. **Resultados:** Os policiais relataram melhorias na qualidade do sono, na disposição e na gestão das emoções após as práticas do *SKY*. **Conclusão:** O Programa *SKY* de Resiliência demonstrou contribuir para o bem-estar e saúde dos policiais, abrindo possibilidade desta intervenção ser implementada para demais profissionais de segurança pública. Além disso, abre precedente para o aprofundamento de estudos que avaliem a eficiência e eficácia do programa.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de estresse. Prevenção em saúde mental. Estresse policial. PM-BA.

## Introdução

O trabalho policial envolve uma exposição constante a situações de tensão, respostas rápidas e perigos, alto potencial de repercussão social, política e midiática e outras situações inerentes ao processo de trabalho que, associadas às questões organizacionais de instituições militares, como a hierarquia, a disciplina e cobranças de eficiência nem sempre associadas a condições plenas para exercer o trabalho, a longo prazo, são promotoras de estresse (COUTO *et al.*, 2012; BARBOSA; MENEZES, 2017; CASTRO; ROCHA; CRUZ, 2019). Quando comparada a diferentes profissões, a atividade policial é considerada a segunda profissão mais estressora (GONÇALVES; NEVES, 2010). Esses dados reverberam em quantitativo de sintomas físicos e psiquiátricos relacionados ao processo de trabalho.

O estresse é definido, segundo Lipp (1996), como um estado de tensão que causa uma ruptura no equilíbrio interno do organismo (homeostase). Em situação de estresse, essa ruptura acaba por sobrecarregar algumas funções fisiológicas. O organismo busca, de todas as formas e meios, compensar o desequilíbrio a fim de restabelecer a homeostase do corpo, mas nem sempre esse processo ocorre de forma satisfatória. Os efeitos deletérios do estresse se acumulam no corpo e também interferem na qualidade das relações interpessoais assim como no desempenho profissional, sendo capaz de impactar negativamente tanto na dimensão pessoal quanto profissional, com estreitas relações com o bem-estar e a saúde dos policiais (COUTO *et al.*, 2012; BARBOSA; MENEZES, 2017).

Além da questão do estresse ocupacional, a presença de estigmatização sobre a saúde mental policial e o cuidado é um elemento intensificador das questões intrínsecas à profissão policial. Goffman (1988) conceitua estigma como um processo que surge da constatação de um atributo classificado como destoante por um determinado grupo, sobre uma característica pessoal do sujeito e em determinado cenário. A partir desse rótulo social enquanto sujeito diferente e marginalizado, o indivíduo repele processos que o incluam ou o considerem entre esse grupo vulnerável. Muitos estudos demonstram que a incapacidade de confiar ou pedir ajuda, especialmente dentro da organização, é um traço cultural transversal a quase todas as instituições policiais (PAOLINE, 2003).

Neste sentido, programas de gerenciamento de estresse vêm sendo desenvolvidos para instituições policiais, podendo trabalhar tanto os aspectos individuais quanto os organizacionais. Os programas com foco no trabalhador têm sido os mais frequentemente adotados por serem de implementação mais viável, menos intrusivas na rotina da organização e enfrentarem menos resistências comparado às mudanças em práticas organizacionais (MELO,



2017). O presente trabalho busca descrever o processo de intervenção junto a policiais militares da Bahia, baseado no uso de técnicas de respiração para o gerenciamento do estresse, a fim de melhorar o bem-estar, a regulação emocional e a resiliência dos indivíduos-policiais.

## **1. Método**

Trata-se de estudo descritivo exploratório, que combina um relato de experiência com análise documental, que visa descrever a implantação de um programa de intervenção para gerenciamento do estresse para policiais militares no estado da Bahia, entre dezembro de 2016 e março de 2020. As informações das pesquisas de satisfação foram transcritas e submetidas à análise temática de conteúdo, com o auxílio do software ATLAS-ti, versão 9.0. As frases com maior frequência de citação foram codificadas para evidenciar as unidades de registro que respondiam aos objetivos da pesquisa. À medida que as transcrições eram codificadas, descobriram-se as unidades de contexto que correspondem a trechos de relatos cuja frequência de aparição pode apresentar alguns significados para o objetivo escolhido. Após a codificação, seguiu-se pela categorização dos dados. Nesta etapa, as unidades de registro foram agrupadas em razão das suas características comuns.

### **Participantes**

Os participantes do programa são policiais militares da ativa, alocados em unidades de Salvador e Região Metropolitana, com idades entre 18 a 60 anos, de todas as patentes, de soldados a coronéis.

### **Aspectos Éticos**

Por se tratar de um relato de experiência utilizando-se de opinião, sem possibilidade de identificação individual, não houve a necessidade de aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, tampouco foi registrado e avaliado pelo sistema do Comitê de Ética em Pesquisa. Portanto, não serão divulgadas informações que possibilitem identificar os participantes, garantindo assim, a confidencialidade e salvaguardando as informações dadas em confiança, sob a proteção de revelação não autorizada do participante, respeitando o preconizado pela Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e pela Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

## **2. Breve Descrição da Intervenção do Programa SKY**

O programa de gerenciamento de estresse para policiais, desenvolvido com a Polícia Militar da Bahia, é realizado desde 2016, tendo beneficiado mais de dois mil e quinhentos policiais. Este programa se destaca frente a sua continuidade, abrangência e modelo de gestão social inovador proposto, baseado na implementação de práticas de respiração como rotina laboral dentro das unidades operacionais. A implementação do programa passa, atualmente, por cinco principais etapas, articuladas entre si, sendo essas:

### **Etapa 1 - Engajamento dos comandantes**

Nesse momento inicial, o Programa SKY é apresentado para os comandantes de unidades operacionais ou ao comandante regional. Prioriza o entendimento do contexto de qualidade de vida e saúde mental na unidade policial selecionada e o impacto do estigma da saúde mental policial para o cuidado, assim como identifica quais as necessidades e oportunidades para que a unidade se transforme em Unidade Modelo no âmbito do Programa. O compromisso pessoal do(a) Comandante, em uma instituição altamente hierarquizada, é fundamental para o sucesso desta iniciativa. Fazer o curso e realizar a prática todos os dias são requisitos fundamentais para dar início ao processo dentro da unidade. Para estimular a adesão, o comandante da unidade também é encorajado a participar das práticas junto com a tropa, servindo como exemplo.

### **Etapa 2 - Apresentação do Programa à tropa**

A convite do(a) Comandante da Unidade, a equipe da ADV participa da parada - reunião mensal realizada nas unidades operacionais com a participação de todo o efetivo. O coordenador do projeto faz a apresentação institucional, explica como funciona o programa, tira as dúvidas dos ouvintes e abre espaço para depoimentos de pessoas que já participaram do curso em edições anteriores.

### **Etapa 3 - Realização do curso:**

O curso tem duração de quatro dias, é composto por turmas de trinta a cinquenta policiais, que recebem direcionamentos de um instrutor formado pela Organização Internacional Arte de Viver e com o apoio de dois a cinco assistentes voluntários. As inscrições são realizadas pelas unidades, de acordo com a Nota de Serviço (NS) divulgada internamente no sistema online da instituição (Intranet), a qual contém a distribuição de vagas por unidade.

Essa distribuição tem como base os alinhamentos feitos previamente com os comandantes das unidades.

Os policiais participam dos cursos programados de acordo com sua escala de trabalho e são liberados das atividades policiais durante os dias de curso. Todos os participantes preenchem uma ficha de inscrição sinalizando sua condição de saúde física e mental, os medicamentos que possam estar tomando e concordando com a participação voluntária no curso. O curso apresenta, ao longo de quatro dias, as técnicas de gerenciamento e controle de estresse, com base no aprendizado da técnica de respiração SKY.

Quatro dias após o final do curso, há uma sessão de acompanhamento a fim de sanar dúvidas dos participantes e compartilhar experiências. Nesta seção, os policiais também preenchem o diário de práticas, relatando os dias em que praticaram e os efeitos percebidos.

#### **Etapa 4 - Implementação da prática de rotinas na Unidade [Unidade Modelo]**

Como existe um limite de envio de policiais por unidade com o objetivo de manter a turma heterogênea, o processo de implementação completa em uma unidade pode levar alguns meses. Geralmente, as unidades começam a implementar a prática diária quando 70% da tropa já concluiu o curso ou quando toda a turma de uma mesma escala foi contemplada pelo mesmo. Durante o tempo de implementação, a equipe de coordenação do projeto é responsável por monitorar as vagas oferecidas por unidade, acompanhar se estão sendo preenchidas e manter contato próximo com os(as) comandantes de unidade. Um dos principais marcos dessa fase é verificar se a unidade possui um espaço adequado para a prática de respiração e recomendar eventuais melhorias. A equipe de coordenação do projeto acompanha as primeiras práticas de respiração nas unidades e registra os aprendizados. Esse acompanhamento é apresentado para o Comando da Unidade durante as reuniões periódicas planejadas, presencialmente e mantido quinzenalmente.

#### **Etapa 5 - Treinamento de líderes facilitadores nas Unidades**

A identificação e treinamento de lideranças entre os participantes é essencial para apoiar as sessões de acompanhamento e outras ações de desenvolvimento do programa. Essas lideranças recebem um treinamento mais aprofundado sobre as técnicas e são convidados a assumir mais responsabilidades no processo de melhoria da qualidade de vida da sua unidade. A participação do Comandante da Unidade na respiração diária com a tropa tem um impacto grande para a adesão dos policiais, portanto este tema é tratado de forma prioritária.

### **3. Fundamentação Teórica**

#### **Técnica SKY (Sudarshan Kriya Yoga)**

A técnica de respiração SKY é um tipo de prática de respiração cíclica e controlada que se concentra em vários tipos de exercícios respiratórios incluindo quatro formas sequenciais e ritmo-específicos de respiração intercalados com a respiração normal. Diversos estudos têm demonstrado os efeitos psicológicos e fisiológicos benéficos da prática do SKY em adultos, incluindo a diminuição do estresse subjetivo (KJELLGREN *et al.*, 2007), depressão e ansiedade clínica e subclínica (KJELLGREN *et al.*, 2007; KATZMAN *et al.*, 2012; VEDAMURTHACHAR *et al.*, 2006), sintomas de estresse pós-traumático (CARTER *et al.*, 2013; SEPPÄLÄ *et al.*, 2014), impulsividade (GHAHREMANI *et al.*, 2013), nível de cortisol, (JANAKIRAMAIAH *et al.*, 2000) e uso de tabaco (KOCHUPILLAI *et al.*, 2005), bem como aumento de calma, foco (MURTHY *et al.*, 1997), regulação emocional (GOOTJES *et al.*, 2011; WARNER *et al.*, 2012), e bem-estar geral (KJELLGREN *et al.*, 2007; BHATIA *et al.*, 2003).

### **4. Resultados Preliminares**

Entre os meses de fevereiro a agosto de 2019, 82 policiais participantes dos seis cursos realizados na unidade da Arte de Viver do Jardim Apipema (Salvador, Brasil) preencheram os diários de prática nos dias do acompanhamento dos workshops do Programa SKY. A coleta dos dados aconteceu no próprio local do curso, antes do início das atividades. Os participantes que chegaram até vinte minutos antes do início do workshop foram direcionados a uma sala com mesas e cadeiras, onde receberam o instrumento de coleta e as orientações de um assistente treinado, que ficou à disposição para dirimir eventuais dúvidas.

A percepção na vida cotidiana após o programa é notável em várias dimensões como o aumento da disposição (91.7%), o aumento da qualidade do sono (83.3%), melhora no gerenciamento das emoções (81.8%), aumento de clareza mental (81.8%), melhoria das relações interpessoais (75%) e melhoria na tomada de decisão (72.7%), conforme mostra a figura 2 abaixo:



Figura 5 - Transformações individuais (Fonte: Arte de Viver Brasil, 2019).

## **Categoria 1 - Percepção dos Policiais sobre o Programa SKY**

### **Subcategoria 1 - Mudanças físicas e pessoais com a prática do SKY**

“As técnicas de yoga e exercícios facilitou a concentração” (E7)

“Passei a me importar menos com coisas supérfluas e efêmeras” (E2)

“Percebi que meu nível de estresse baixou e que voltei a ter pensamentos e sentimentos bons [...]” (E15)

“Só agradecer pela oportunidade de conhecer esse novo método e perceber os benefícios trazidos nestes últimos dias. Notar que através da respiração posso prevenir vários problemas de saúde que seriam tratados com remédios” (E35)

“A qualidade de sono (sono profundo) e a melhora inesperada em meu sistema digestivo” (E31)

“Percebi que minhas emoções melhoraram, os pensamentos negativos diminuíram, e parece que meu sono está melhor.”

### **Subcategoria 2 - Dificuldades e limitações pessoais para realização da prática do SKY**

"Posição desconfortável [...]" (E12)

"As práticas de respiração deixaram meu nariz bem congestionado." (E13)

“Dificuldade em fazer a respiração sem estar apoiado na parede” (E12)

“Não consegui colocar em prática, mas pretendo colocar a partir de hoje [...]” (E1)

“Ainda encontro um pouco de dificuldade para encontrar tempo e encaixar a prática na minha vida [...]” (E12)

“Dificuldade de mudar a rotina para praticar [...]” (E18)

## **5. Considerações finais**

O estudo apresentou, de forma resumida, a concepção, técnicas e resultados da implementação do Programa SKY, intervenção voltada para o gerenciamento de estresse, na Polícia Militar da Bahia. Os resultados sugerem, preliminarmente, por meio de pesquisa de acompanhamento dos participantes, que a experiência é contributiva para melhorar a saúde dos policiais militares, ainda que a disciplina para adoção da prática na rotina diária possa ser vista como um desafio. Tais resultados corroboram evidências de outros estudos de que as práticas de respiração SKY promovem bem-estar físico e mental.

Mesmo após 04 anos de desenvolvimento do programa, ainda é perceptível o impacto do estigma da saúde mental para o cuidado policial. Nesse sentido, o momento pré-curso, do recrutamento e engajamento com os comandantes, é identificado como relevante para a construção do vínculo e para a reconstrução desse olhar para a saúde mental. Os policiais que participam do curso relatam pedir mais ajuda, dentro ou fora da instituição, o que indica a importância de oferecer programas dessa natureza.

O Programa SKY oferece uma técnica de auto-gestão do estresse que oportuniza a promoção do cuidado em saúde mental de forma autônoma e independente da Organização, com foco no indivíduo, e com boa viabilidade e manutenção. O programa contribui para a redução do estigma, tanto na esfera individual - ao ensiná-los a técnica e sensibilizá-los frente à importância de cuidar da saúde mental - quanto na organizacional, mostrando aos policiais que a corporação busca oferecer recursos para endereçá-lo de forma preventiva.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. M.; MENEZES, C. N. B. A importância do apoio psicológico na saúde mental dos policiais militares de Fortaleza. **Psicologia Argumento**. Fortaleza: v. 35, n. 89, ago. 2017.
- CARTER, J. J.; et al. Multi-component yoga breath program for Vietnam veteran post-traumatic stress disorder: Randomized controlled trial. **Journal of Traumatic Stress Disorder and Treatment**. V. 2, 2013. P. 1–10.
- CASTRO, M. C.; ROCHA, R.; CRUZ, R. Mental health of the Brazilian police policy: theoretical-methodological trends. **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa: V. 20, n. 2, ago. 2019. P. 525-541.
- COUTO, G.; BRITO, E. A. G.; VASCONCELOS-SILVA, A.; LUCCHESI, R. Saúde mental do policial militar: Relações interpessoais e estresse no exercício profissional. **Psicologia Argumento**, [S.l.]. V. 30, n. 68, nov. 2012.
- DE MELO, P.; CARLOTTO, L.; SANDRA, M. Programa de prevenção para manejo de estresse e síndrome de Burnout para bombeiros: Relato de experiência de uma intervenção. **Estudos de Psicologia**. V. 22, n. 1, 2017. P. 99-108.
- GHAHREMANI, D. G.; et al. Effects of the Youth Empowerment Seminar on impulsive behavior in adolescents. **Journal of Adolescent Health**. London: ed. London, V. 53, 2013. P. 139–41.
- GOFFMAN, Erving. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Tradução: Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. Rio de Janeiro: 4. ed. Rio de Janeiro, 1988.
- GONÇALVES, S. P.; NEVES, J. Bem-estar subjetivo nos profissionais de polícia e militares: comparação entre grupos profissionais e diferentes Países Europeus. **Revista de Psicologia Militar**. v. 19, n. 2, 2010. P. 119-143.
- GOOTJES, L.; FRANKEN, I. H. A.; VAN STRIEN, J. W. Cognitive emotion regulation in yogic meditative practitioners: Sustained modulation of electrical brain potentials. **Journal of Psychophysiology**, v. 25, n. 2, 2011. P. 87–94.
- JANAKIRAMAIAH, N.; et al. Antidepressant efficacy of Sudarshan Kriya yoga (SKY) in melancholia: A randomized comparison with electroconvulsive therapy (ECT) and imipramine. **Journal of Affective Disorders**. Portugal: v. 57, 2000. P. 255–259.
- KATZMAN, M. A.; et al. A multicomponent yoga- based, breath intervention program as an adjunctive treatment in patients suffering from generalized anxiety disorder with or without comorbidities. **International Journal of Yoga**. V. 5, 2012. p. 57–65.
- KJELLGREN, A.; et al. Wellness through a comprehensive yogic breathing program – A controlled pilot trial. **BMC Complementary Alternative Medicine Journal**. V. 7, n. 43. 2007.

KOCHUPILLAI, V.; et al. Effect of rhythmic breathing (Sudarshan Kriya and Pranayam) on immune functions and tobacco addiction. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1056, 2005. P. 242–252.

LIPP, Marilda. Stress: Conceitos básicos. In: LIPP, Marilda. (Org.). **Pesquisas sobre stress no Brasil: Saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papirys, 1996. P. 17-31.

MURTHY, P. J.; GANGADHAR, B. N.; JANAKIRAMAIAH, N.; SUBBAKRISHNA, D; Normalization of P300 amplitude following treatment in dysthymia. **Biological Psychiatry**. V.42, 1997. P. 740–743.

PAOLINE, E. Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture. **Journal of Criminal Justice**. v. 31. p. 199-214. 2003.

SEPPÄLÄ, E. M.; et al. Breathing-Based Meditation Decreases Posttraumatic Stress Disorder Symptoms in U.S. Military Veterans: A Randomized Controlled Longitudinal Study. **Journal of Traumatic Stress**. V. 27, n. 4, 2014. P. 397–405.

VEDAMURTHACHA, R. Antidepressant efficacy and hormonal effects of Sudarshana Kriya Yoga (SKY) in alcohol dependent individuals. **Journal of Affective Disorder**. V. 94, 2006. P. 249–53.

WARNER, A.; WALL, K.; BIRK, H.; KOOPMAN, C. Psychological and spiritual well-being of women with breast cancer participating in the art of living program. In: HICKS, N.; WARREN, R. **Psychology of Cancer**. Hauppauge: Nova Science Publishers, Inc. 2012. P. 63–108.



### 2.3 Estudo Piloto para Avaliação dos Efeitos do Programa SKY de Manejo do Estresse em Policiais Militares (Artigo 3)

#### RESUMO

Profissionais das forças de segurança pública estão entre os mais afetados pelo estresse ocupacional, frequentemente apresentando sintomas físicos e psiquiátricos associados ao trabalho. Neste cenário, torna-se importante e urgente a adoção de programas eficazes de gerenciamento de estresse baseados em evidências. Desde 2016 a Polícia Militar da Bahia vem implementando em parceria com a Organização Internacional Arte de Viver o Programa SKY de Resiliência, um programa de gerenciamento de estresse baseado em respiração e ferramentas fisiológicas. **Objetivo:** Avaliar a viabilidade de aplicação do Programa SKY na PM-BA e seus possíveis impactos sobre a saúde dos policiais envolvidos. **Métodos:** trata-se de um estudo piloto com grupo ativo e controle, envolvendo 40 policiais militares de ambos os sexos, com idade entre 18 e 65 anos, provenientes de duas unidades operacionais de Salvador, BA. Registrou-se o processo de recrutamento, taxa de atrito e coletas de dados. Foram realizadas avaliações de sintomas de estresse, depressão, ansiedade traço-estado e qualidade de vida, bem como a aferição da variabilidade da frequência cardíaca, antes e após a intervenção. A coleta tardia, com seguimento de 60 dias, não pôde ser realizada por conta da pandemia de SARS-Covid-19. **Resultados preliminares:** Foram encontradas diferenças significativas na interação de tempo e grupo para ansiedade-traço ( $\chi^2(1) = 7,971, p = 0,005$ ) e para raiz quadrada do índice de estresse de Baevsky, obtido do ECG ( $\chi^2(1) = 5,471, p = 0,019$ ). Em ambos os casos, reduções significativas foram encontradas no grupo ativo nos testes corrigidos post hoc Sidak ( $p = 0,002$  e  $p = 0,002$ , respectivamente). Adicionalmente, no modelo de ansiedade-traço, também foram encontradas diferenças significativas entre os grupos ( $\chi^2(1) = 5,605, p = 0,018$ ), classificação militar ( $\chi^2(5) = 20,722, p = 0,001$ ), tempo de serviço ( $\chi^2(5) = 14,343, p = 0,014$ ) e turno de trabalho ( $\chi^2(6) = 134,532, p < 0,001$ ); e, no modelo da raiz quadrada do índice de estresse de Baesvky, foram encontradas diferenças significativas entre os grupos ( $\chi^2(1) = 1499142,671, p < 0,001$ ), sexo ( $\chi^2(1) = 3444371,023, p < 0,001$ ), nível de escolaridade ( $\chi^2(3) = 944638,096, p = 0,001$ ), tempo de serviço ( $\chi^2(4) = 1389,826, p < 0,001$ ) e turno de trabalho ( $\chi^2(6) = 59421669,78, p < 0,001$ ).

**Palavras-chave:** Gerenciamento de estresse, Prevenção em saúde mental, Estresse policial, Depressão.

## Introdução

Profissionais de segurança pública estão entre os grupos mais afetados pelo estresse ocupacional e aos sintomas físicos e psiquiátricos associados ao trabalho (BISHOPP, WORRALL, LEEPER-PIQUERO, 2016; COLLINS, GIBBS, 2003). Entre as principais evidências dessa condição, podemos destacar o elevado número de afastamentos, transtornos mentais (TM) (SILVA, 2009), violência policial (KURTZ, ZAVALA, MELANDER, 2015) e suicídio (STANLEY, HOM, JOINER, 2016). A gravidade destes problemas fez com que nos últimos anos questões relacionadas à satisfação com o trabalho, motivação e estresse tenham recebido mais destaque no âmbito da segurança pública, no Brasil e no mundo.

O trabalho policial traz maior risco para problemas de saúde física e emocional como Síndrome de Burnout, estresse, abuso de álcool e ideações suicidas, ainda que esse adoecimento se manifeste de forma distinta em diferentes grupos hierárquicos (CASTRO, ROCHA, CRUZ, 2019). Entre as principais condições geradoras de estresse ocupacional estão a carga psicológica associada às rotinas de controle e contenção da violência, com impactos na família, na saúde, na percepção de risco e na qualidade dos vínculos profissionais, e também fatores associados às condições de trabalho e à própria organização do trabalho (MINAYO *et al.*, 2007; DERENUSSON, JABLONSKI, 2010).

O estresse ocupacional é decorrente da reação dos indivíduos a fatores estressores crônicos associados ao espaço laboral. De acordo com Shane (2010), na atividade policial, esses estressores podem ser relacionados à natureza do trabalho (“estressores ocupacionais”) e outra, ao contexto e aos processos organizacionais (“estressores organizacionais”). Uma preocupação pertinente a este contexto diz respeito à capacidade de diferentes indivíduos ou grupos reagirem de forma distinta aos estressores laborais. Em outras palavras, como trabalhar a resiliência dos policiais para que, confrontados com as condições ocupacionais ou organizacionais características da profissão, o sofrimento, adoecimento e outros efeitos negativos sejam minimizados.

Neste sentido, faz-se necessário desenvolver, nas instituições policiais, propostas de intervenções voltadas para o gerenciamento de estresse e aumento da resiliência do seu efetivo. De acordo com Velichkovsky (2009), processos de resiliência evitam que os estressores tenham consequências somáticas, comportamentais e psicológicas tão graves quanto se esses processos não estivessem ativos. Resiliência seria entendida, nesse contexto, não só como a capacidade de recuperação apesar de adversidades e mudanças, mas também como a habilidade de superar o estresse agudo ou crônico sem os seus efeitos deletérios.

## 1. O Programa SKY para gerenciamento de estresse e aumento da resiliência

Técnicas de relaxamento são regularmente recomendadas para controle do estresse e regulação dos sintomas advindos do estresse. Técnicas que se baseiam em exercícios de respiração facilitam o relaxamento, melhoram o bem-estar, além de equilibrarem o sistema nervoso autônomo e influenciarem em distúrbios psicológicos e relacionados ao estresse. Esses exercícios trabalham a regulação autonômica, que está associada à regulação fisiológica do estresse, qualidade do sono e bem-estar geral (veja BROWN, GERBARD, 2005 e ZOPE, ZOPE, 2013 para detalhes).

Uma forma específica desses exercícios respiratórios é o Sudarshankriya (SKY), que dá nome ao programa adotado pela Polícia Militar da Bahia desde 2016 e que já impactou mais de 2500 policiais até março/2020. O curso de quatro dias (12h no total) enfatiza as técnicas de respiração e a conexão social para melhorar o gerenciamento do estresse, intervir nos ciclos negativos relacionados à profissão policial, e melhorar o bem-estar geral.

SKY é um tipo de prática de respiração cíclica e controlada, que se concentra em vários tipos de exercícios respiratórios, incluindo quatro formas sequenciais e ritmo-específicas de respiração, intercalado com a respiração normal, enquanto se está sentado com os olhos fechados. Diversos estudos demonstram os efeitos psicológicos e fisiológicos benéficos da prática do SKY em adultos, incluindo diminuição do estresse subjetivo (KJELLGREN *et al.*, 2007), depressão e ansiedade clínica e subclínica (KJELLGREN *et al.*, 2007; KATZMAN *et al.*, 2012; VEDAMURTHACHAR *et al.*, 2006), sintomas de estresse pós-traumático (DESCILO *et al.*, 2010; CARTER, *et al.*, 2013; SEPPÄLÄ *et al.*; 2014), impulsividade (GHAHREMANI *et al.*, 2013), nível de cortisol, (JANAKIRAMAIAH *et al.*, 1998; SUDARSHAN, 1999) e uso de tabaco (KOCHUPILLAI *et al.*, 2005), bem como aumento de calma, foco (MURTHY *et al.*, 1997), regulação emocional (GOOTJES *et al.*, 2011; WARNER *et al.*, 2012), e bem-estar geral (KJELLGREN *et al.*, 2007; BHATIA *et al.*, 2003).

A técnica de respiração SKY é a base de um programa de gerenciamento de estresse desenvolvido pela organização internacional Arte de Viver na Polícia Militar da Bahia desde dezembro de 2016. Até março de 2020, mais de 2500 policiais militares de Salvador e região metropolitana participaram do workshop do Programa SKY de Resiliência.

São muitos os motivos que justificam a necessidade de investigar cientificamente a eficácia desta intervenção voltada para o gerenciamento de estresse e aumento da resiliência para população policial, entre eles a alta prevalência de estresse ocupacional e os sintomas associados; a relevância do tema para as instituições policiais, que vem buscando alternativas

de prevenção e intervenção; e a importância do tema para a sociedade, que não só arca com os custos dos afastamentos, mas também é diretamente impactada quando a pressão sobre os policiais resulta em uso desproporcional da força. São poucas as intervenções voltadas a essa área no Brasil e, mais raras ainda são as que se propõem investigar cientificamente seus resultados. Ainda que a técnica de respiração que norteia o Programa SKY de Resiliência tenha eficácia comprovada com diferentes públicos, nenhum estudo ainda foi realizado com a população brasileira, tampouco policial.

Entende-se que a realização de ensaios clínicos randomizados para a investigação de eficácia-efetividade de intervenções em saúde, a intervenção ‘padrão ouro’, deva ser precedida por estudos de viabilidade e/ou estudos piloto. Os dados gerados nesses estudos tratam não apenas sobre condições adequadas necessárias para implementação da intervenção, testes, adaptações/refinamentos de procedimentos e possíveis correções de erros metodológicos, mas, também, sobre a viabilidade de um estudo maior no futuro (DURGANTE, DALBOSCODELL’AGLIO, 2017). Este estudo propõe-se a testar as premissas de um futuro ensaio clínico randomizado com policiais militares e entender as especificidades deste campo e desta população, cuja profissão é cuidar da segurança na sociedade, mas que claramente precisa de apoio para lidar com as altas demandas físicas e psicológicas de sua atividade.

## **2. Objetivos e hipóteses**

Este estudo piloto foi concebido para avaliar o impacto do workshop SKY no bem-estar auto reportado e em medidas fisiológicas de estresse, bem como os procedimentos de estudos para um futuro ensaio clínico de eficácia-efetividade. A hipótese é que, em comparação com o grupo controle, os participantes do SKY relatariam melhorias nos questionários que medem percepção de qualidade de vida, sintomas de depressão, ansiedade e o inventário de estresse; e apresentariam maiores taxas de variabilidade da frequência cardíaca (VFC), um marcador de estresse crônico.

## **3. Metodologia**

### **3.1 Desenho experimental**

Trata-se de um estudo piloto para avaliar a eficácia do Sky em melhorar a qualidade de vida, saúde física e mental de policiais militares do estado da Bahia provenientes de uma unidade ativa, na qual foi realizado o programa, em comparação com uma unidade controle.

### **3.2 Participantes**

Foram recrutados 40 policiais militares do estado da Bahia de ambos os sexos, com idades entre 18 e 65 anos, provenientes de duas unidades da cidade de Salvador. Foram selecionadas duas companhias independentes (CIPM), subordinadas ao mesmo comando regional (CPCR-Atlântico), sem base comunitária. Os participantes foram recrutados por meio de palestras e comunicados oficiais em suas respectivas unidades e sua participação na pesquisa foi voluntária. Como critério de inclusão no estudo, os policiais da unidade ativa tiveram que participar de todas as sessões do programa, além de não ter participado do mesmo anteriormente. Já na unidade controle, o critério de inclusão foi somente não ter participado do programa anteriormente. Foram excluídos policiais com histórico de condições médicas não controladas, ou desestabilizadas nos últimos 03 meses, doenças endocrinológicas e cardíacas.

### **3.3 Aspectos éticos**

A presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Bahia, localizado na Largo do Terreiro de Jesus, s/n, Centro Histórico, CEP 40.026-010, Salvador, Bahia, Brasil, e aprovado de acordo com o parecer 3.812.486 em 28 de janeiro de 2020. De acordo com a resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, que exige a anuência por escrito dos participantes do estudo ou pelos representantes legais destes, cada voluntário recebeu uma explicação completa e pormenorizada da natureza da pesquisa e dos possíveis incômodos ou benefícios que podem ocorrer em decorrência da mesma. De tal modo, todos os participantes foram esclarecidos dos objetivos da pesquisa e de seu caráter voluntário e não invasivo, através da leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

### **3.4 Materiais**

#### **3.4.1 Psicometria**

Foram utilizadas escalas e formulários para a avaliação de estresse, qualidade de vida, ansiedade, depressão e bem-estar, a saber: *Inventário de Ansiedade Traço-Estado – IDATE*, questionário auto-avaliativo composto por 40 itens em escala Likert e avaliando sentimentos e percepções associados a estados ansiosos ou traços ansiosos (SPIELBERGER, GORSUCH, LUSHENE, 2003); *WHOQOL - BREF*: escala de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde; composta por 26 itens auto avaliativos em formato de escala Likert, avaliando os domínios físico, psicológico, relações sociais, meio ambiente, qualidade

de vida em geral e satisfação geral com a saúde (WHOQOL, 1998); Inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp - ISSL: instrumento utilizado para a identificação de quadros característicos do stress, possibilitando diagnosticar o stress em adultos e a fase em que a pessoa se encontra (alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão). Baseia-se em um modelo quadrifásico e propõe um método de avaliação do stress que enfatiza a sintomatologia somática e psicológica etiologicamente a ele ligada (LIPP, 2000); Inventário de Depressão de Beck – BDI: questionário composto por 21 itens em escala Likert, avaliando sintomas relacionados a depressão (BECK *et al.*, 1961).

### **3.4.2 Avaliação da variabilidade da frequência cardíaca**

Foram realizadas avaliação antropométrica e aferição do perímetro abdominal para excluir obesidade mórbida da análise. Dados da frequência cardíaca foram coletados por meio de frequencímetro Polar RS800CX com cinta torácica e, posteriormente, analisados pelo software Kubios para determinação da variabilidade da frequência cardíaca (VFC).

## **3.5 Procedimentos**

### **3.5.1. Descrição do Programa SKY**

O curso tem duração de 4 dias com turmas de 30 a 50 policiais, os quais recebem direcionamentos de um instrutor formado pela Arte de Viver e dois a cinco auxiliares voluntários. O público do curso é composto por policiais de todas as patentes, de soldados a coronéis. As inscrições são realizadas pelos comandantes das unidades de acordo com a Nota de Serviço (NS) divulgada internamente pela instituição, a qual contém a distribuição de vagas por unidade. Todos os participantes preenchem uma ficha de inscrição sinalizando sua condição de saúde física e mental, os medicamentos que possam estar tomando, e concordando com a participação voluntária no curso.

O curso apresenta técnicas de manejo e controle de estresse, focando no aprendizado de técnica de respiração SKY, que tem quatro componentes de respiração com formatos e ritmos específicos e sequenciais, alternados com respiração normal em posição sentada, relaxada com os olhos fechados, seguido de Yoga Nidra (uma prática em estado de relaxamento) por 10 - 15 minutos em posição deitada, resultando em uma duração total de 30 - 40 minutos para a prática total de casa. Uma versão mais longa da SKY com os mesmos componentes foi executada duas vezes durante o workshop. Depois do treinamento, os participantes são recomendados a praticar

a respiração diariamente, em casa. Dois instrutores certificados com mais de 1.000 horas de treinamento em instrução de SKY ofereceram seu tempo de forma voluntária para conduzir os workshops.

### **3.5.2 Procedimentos de recrutamento para o estudo**

O processo de recrutamento para o estudo incluiu a realização de uma reunião de alinhamento com o Comandante da Unidade, seguida de uma reunião com todo o Corpo de Oficiais e, posteriormente, uma apresentação para todo o efetivo em uma parada militar. Nesta apresentação, foram exibidos os objetivos do estudo, os critérios de inclusão e os procedimentos de salvaguarda da confidencialidade dos dados. Como o principal critério de inclusão é não ter participado do programa anteriormente, cada unidade elaborou uma lista com os policiais elegíveis para o estudo: 78 na unidade ativa, e 91 na unidade controle.

A ordem de envio dos participantes foi definida pelas unidades, a partir da conveniência das escalas das unidades, buscando atender na medida do possível, os seguintes critérios: incluir participantes de ambos os sexos, de diferentes funções (administrativa, tática-operacional ou patrulhamento ordinário).

### **3.5.3 Procedimentos de coleta**

Os participantes foram divididos em quatro grupos de 10 e as avaliações ocorreram na véspera do início do curso e, 10 dias após a primeira coleta. Os intervalos, em múltiplos de 05 dias, foram escolhidos e cumpridos de forma a respeitar as escalas de trabalho das unidades.

Nas unidades, foram instaladas três estações distintas de coleta de dados: 1) com balcões regulares, para preenchimento dos questionários; 2) para coleta de dados de ECG e 3) para coleta de dados de amostras de cabelo. Os participantes foram solicitados a chegar em grupos de três e após receberem as instruções e assinarem o termo de consentimento, foram distribuídos nas estações, uma pessoa para cada, e deslocados após o término da coleta de dados. Cada grupo levou aproximadamente 30 minutos para concluir o processo em todas as estações.

Na primeira estação, os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e receberam um código de pesquisa, como forma de manter o sigilo de seus dados. Um voluntário treinado distribuiu os questionários, forneceu as instruções e permaneceu na sala para ajudar em caso de dúvidas.

No segundo posto, enfermeiros da Polícia Militar da Bahia realizavam as medidas antropométricas - altura, peso, índice de massa corporal, circunferência corporal (cintura) e colocavam o envoltório torácico na posição adequada (2cm abaixo dos mamilos). Em seguida, um voluntário treinado solicitou ao policial que se sentasse em posição ortostática com os olhos abertos e realizou a coleta de dados do ECG por 05 minutos.

Na terceira estação, um voluntário treinado verificou se o cabelo do participante tinha mais de 3 cm. Caso contrário, o participante era dispensado. Se o tamanho do fio atendesse aos requisitos, os participantes eram solicitados a preencher um questionário que avaliou variáveis de controle, como presença de doença endocrinológica crônica, uso de medicamentos, gravidez, tipo e cor do cabelo, rotina de lavagem, uso de anticoncepcional hormonal, frequência de consumo de álcool e consumo de cigarro.

### 3.6 Análise de dados

#### 3.6.1 Processo de recrutamento e aderência ao estudo

A tabela 10 representa uma visão geral da aderência e retenção ao longo do estudo. 40 policiais de duas Companhias Independentes (CIPM) com características semelhantes e subordinadas ao Comando Regional Atlântico (CPR-A) foram indicados pela unidade para participar do estudo. Todos eles atenderam aos critérios de inclusão. As coletas aconteceram nas seguintes datas:

GRUPO	COLETA PRÉ	COLETA PÓS
ATIVO (G1A)	03/02	13/02
CONTROLE (G1C)	07/02	17/02
ATIVO (G2A)	09/03	19/03
CONTROLE (G2C)	16/03	prevista para 26/03 não aconteceu

**Tabela 10: cronograma de coleta e dados**

Dos grupos ativos, 10 respostas foram eliminadas da análise por conta do fator da pandemia, e mais dois porque os participantes não concluíram o curso. Na unidade controle, a segunda coleta pós não pôde ser realizada por conta das recomendações de isolamento social.



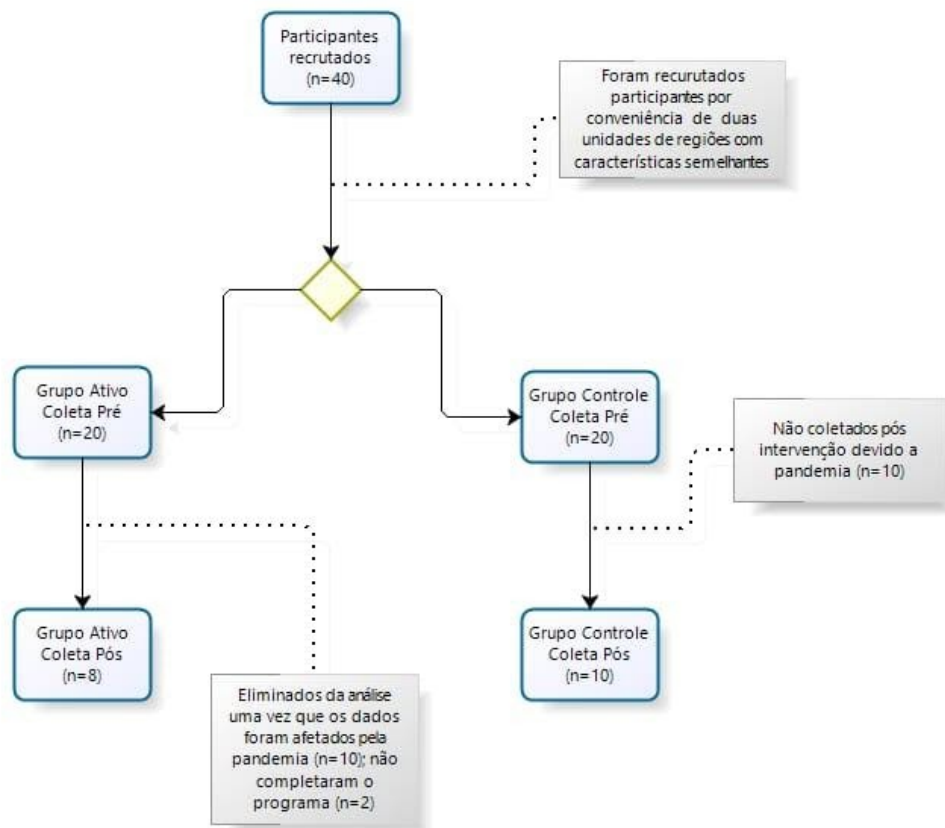


Figura 6 – distribuição da amostra

### 3.6.2 Descrição da amostra

Inicialmente, os grupos foram comparados no que se refere a distribuição de sexo, idade, patentes, tempo de serviço na polícia, tipo de unidade operacional que trabalhou nos 6 últimos meses, escala de trabalho, escolaridade, estado civil, licença para tratamento em saúde e trabalho em serviço interno ou externo. Para tanto, foram aplicados teste Qui-quadrado para as variáveis categóricas e testes t ou Mann-Whitney para as variáveis contínuas, a depender da distribuição dos dados. Os dados sociodemográficos e ocupacionais e sua distribuição por grupo (ativo e controle) estão apresentados na Tabela 1 abaixo:

		<b>GRUPO ATIVO</b>	<b>GRUPO CONTROLE</b>
<b>SEXO</b>	Masculino	27 (96,4%)	23 (76,7%)
	Feminino	1 (3,6%)	7 (23,3%)
<b>ESCOLARIDADE</b>	Pós- graduação	0 (0%)	5 (16,7%)
	Superior completo	5 ( 17,9%)	12(40%)
	Superior incompleto	4 (14,3%)	4 (13,3%)

	Ensino médio completo	18 (64,3%)	9 (30%)
	Casado	12(42,9%)	15(50%)
	Namorando	5(17,9%)	3(10%)
<b>ESTADO CIVIL</b>	Solteiro	3(10,7%)	5(16,7%)
	Divorciado	0(0%)	1 (3,3%)
	Amasiado	8(28,6%)	6(20%)
<b>POSSUI FILHOS?</b>	Sim	13(46,4%)	20(66,7%)
	Não	15(53,6%)	10(33,3%)
	Soldado	27(96,4%)	15(50%)
	Cabo	1(3,6%)	0(0%)
<b>POSTO MILITAR</b>	Primeiro-sargento	0(0%)	2(6,7%)
	Subtenente	0(0%)	1(3,3%)
	Primeiro-tenente	0(0%)	3(10%)
	Capitão	0(0%)	9(30%)
	0 a 5 anos	17(60,7%)	12(40%)
<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	6 a 10 anos	8(28,6%)	5(16,7%)
	11 a 15 anos	2(7,1%)	4(13,3%)
	21 a 25 anos	1(3,6%)	3(10%)
	26 anos ou mais	0(0%)	5(16,7%)
	12/24h	2(7,1%)	5(16,7%)
	12/36h	1(3,6%)	1(3,3%)
<b>ESCALA DE TRABALHO</b>	24/72h	1(3,6%)	2(6,7%)
	12/48h	1(3,6%)	0(0%)
	40h/semana	3(10,7%)	10(33,3%)
	Outra	19 (67,9%)	12(40%)
	Administrativo	2(7,1%)	17(56,7%)
<b>TIPO DE SERVIÇO</b>	Serviço policial ordinário	21(75%)	4(13,3%)
	Operações táticas e especiais	5(17,9%)	9(30%)
<b>TEVE DISPENSA MÉDICA NOS ÚLTIMOS 12 MESES?</b>	Sim	5(17,9%)	1(3,3%)
	Não	23(82,1%)	29 (96,7%)

Tabela 11 - Dados sociodemográficos e ocupacionais no grupo ativo e controle

### 3.6.3 Análise Bivariada

A fim de avaliar as diferenças de base entre os grupos em relação aos dados sociodemográficos e ocupacionais, testes de Chi-quadrado de Pearson foram executados. Foram encontradas associações significativas entre grupos e sexo ( $\chi^2 (1) = 4,767$ ,  $p = 0,037$ ), classificação militar ( $\chi^2 (5) = 25,053$ ,  $p < 0,001$ ), tempo de serviço ( $\chi^2 (5) = 12,266$ ,  $p = 0,031$ ), tipo de serviço ( $\chi^2 (1) = 24,764$ ,  $p < 0,001$ ), nível de escolaridade ( $\chi^2 (3) = 11,722$ ,  $p = 0,008$ ).

### 3.6.4 Análise Multivariada

Foram encontradas diferenças significativas na interação de tempo e grupo para ansiedade-traço ( $\chi^2 (1) = 7,971, p = 0,005$ ). Reduções significativas foram encontradas no grupo ativo nos testes corrigidos post hoc Sidak ( $p = 0,002$ ). As estatísticas descritivas são apresentadas na tabela abaixo. Foram encontradas diferenças significativas entre os grupos ( $\chi^2 (1) = 5,605, p = 0,018$ ), classificação militar ( $\chi^2 (5) = 20,722, p = 0,001$ ), tempo de serviço ( $\chi^2 (5) = 14,343, p = 0,014$ ) e turno de trabalho ( $\chi^2 (6) = 134,532, p < 0,001$ ).

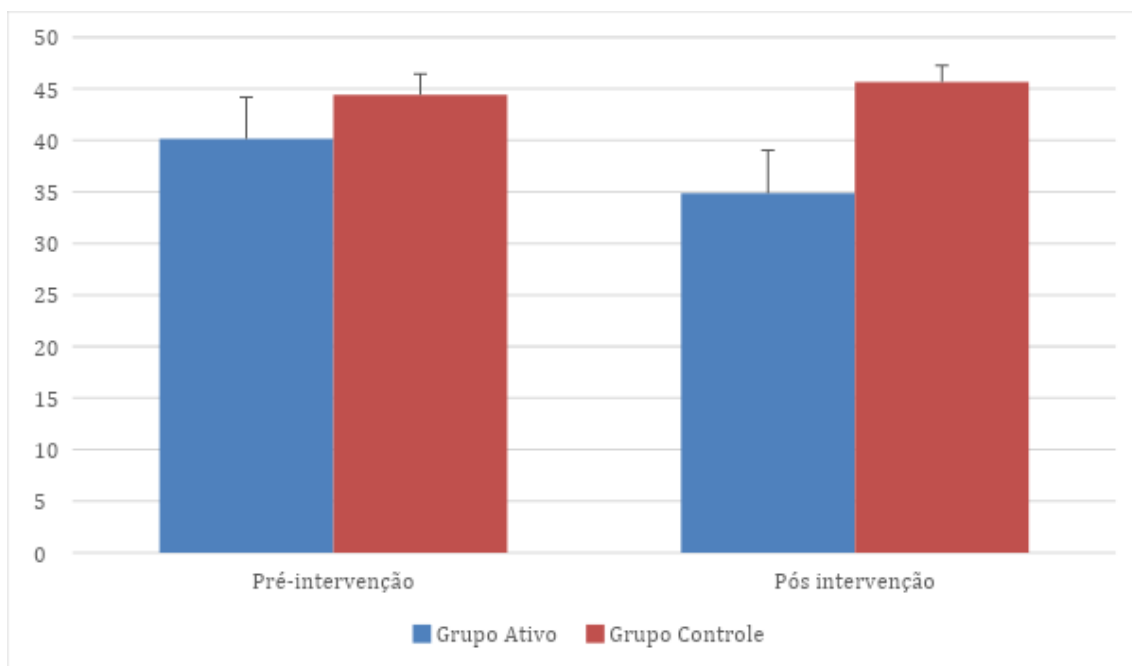


Figura 7 - Média e erro padrão da ansiedade-traço entre grupos ao longo do tempo

### 3.6.5 Análise da Variabilidade da Frequência Cardíaca

Foram encontradas diferenças significativas na interação de tempo e grupo para raiz quadrada do índice de estresse de Baevsky, obtido do ECG ( $\chi^2 (1) = 5,471, p = 0,019$ ). Reduções significativas foram encontradas no grupo ativo nos testes corrigidos post hoc Sidak ( $p = 0,002$ ). As estatísticas descritivas são apresentadas na tabela abaixo.

		Estimativa			
Grupo	Tempo	Média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
				Limite Inferior	Limite Superior
Ativo	Pré-intervenção	40.13	4.068	32.16	48.11

Controle	Pós- intervenção	34.87	4.189	26.66	43.08
	Pré-intervenção	44.44	2.018	40.49	48.39
	Pós- intervenção	45.68	2.287	41.20	50.16

TABELA 12 - Média e erro padrão da raiz quadrada do Índice de Stress de Baevsky pré e pós-intervenção

Foram encontradas diferenças significativas entre os grupos ( $\chi^2 (1) = 1499142,671$ ,  $p < 0,001$ ), sexo ( $\chi^2 (1) = 3444371,023$ ,  $p < 0,001$ ), nível de escolaridade ( $\chi^2 (3) = 944638,096$ ,  $p = 0,001$ ), tempo de serviço ( $\chi^2 (4) = 1389,826$ ,  $p < 0,001$ ) e turno de trabalho ( $\chi^2 (6) = 59421669,78$ ,  $p < 0,001$ ).

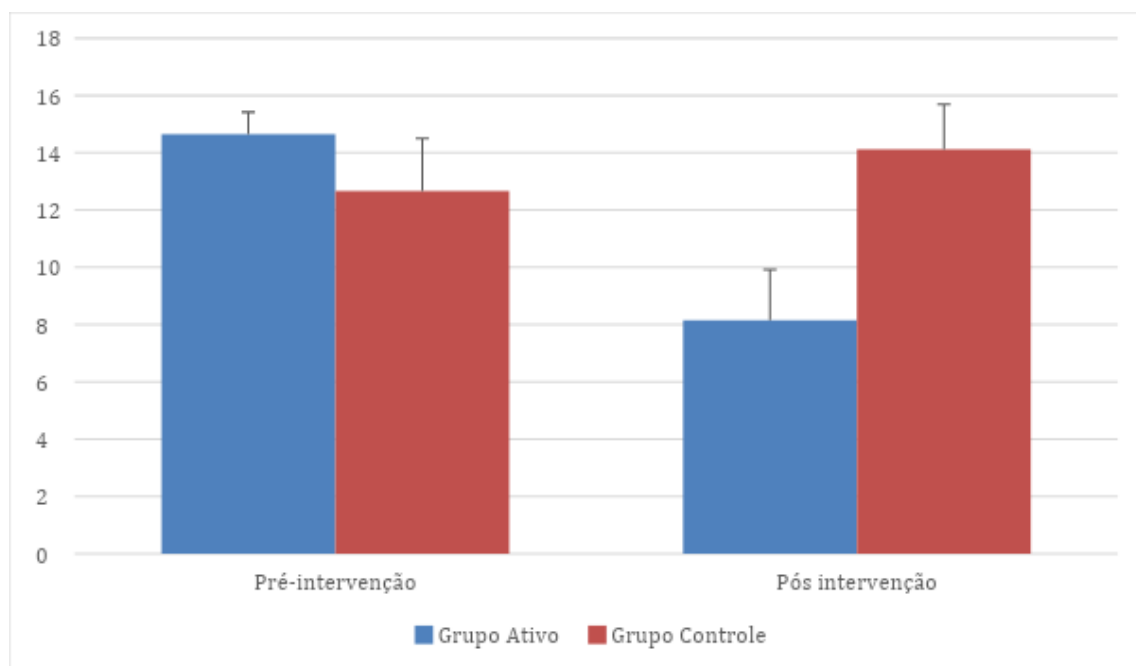


Figura 8 - Média e erro padrão do índice de estresse de Baevsky entre grupos ao longo do tempo

## 4. Discussão e Resultados

### 4.1 Indicadores Processuais

Sobre o processo de recrutamento, é possível destacar a importância da adesão dos Comandos das unidades, uma vez que partem deles as condições necessárias para a participação no estudo: o planejamento das escalas de trabalho para a participação nos cursos, a viabilização do espaço físico da unidade para a montagem das estações de coleta de dados e a sensibilização de todo o efetivo, especialmente o Corpo de Oficiais, para o Programa SKY de Resiliência e para a pesquisa.

No estudo, verificamos que a escala é um gargalo considerável para a adesão ao curso, especialmente na unidade ativa, em que o policial tem que ser liberado das atividades nos 04 dias do curso, além dos 02 dias do estudo. A parceria e compromisso das duas unidades participantes, neste sentido, foi avaliada como positiva e desejável para pesquisas futuras. Entretanto, esta adequação do estudo à conveniência das unidades pode ser um gargalo grave para a realização de estudos randomizados, que precisam prever uma diversidade maior de cargos, patentes, tipo de serviço, tipo de escala e outros fatores de controle. A literatura aponta que a escala é um dos principais aspectos estressores ligados à organização do trabalho, especialmente para os praças e, um dos maiores desafios para a realização de pesquisas com o público policial militar.

Foi verificado que as unidades não dispõem de estrutura necessária para realizar as coletas com a tranquilidade, privacidade e replicabilidade necessárias a um estudo de eficácia. A rotação por unidades funcionou de forma satisfatória, porém a aquisição de mais equipamentos garantiria que todos os participantes cumprissem exatamente os mesmos passos na realização das coletas. É preciso considerar um laboratório ou local fixo, com estrutura apropriada para realizar todas as atividades.

O tamanho do fio de cabelo é uma dificuldade em ambiente militar, mas este estudo demonstrou que é possível coletar as amostras respeitando as indicações do laboratório.

#### **4.2 Qualidade da amostra**

As análises bivariada e multivariada demonstram que os grupos das diferentes unidades eram muito heterogêneos portanto, os dados deste estudo devem ser lidos com cautela. Como o objetivo original do estudo era testar 140 participantes, em 14 coletas com 10 participantes, é possível que esse efeito fosse minimizado. Essa divisão da amostra em várias coletas se deve à impossibilidade de realizar uma coleta única, uma vez que os policiais precisam se ausentar do serviço para participar da pesquisa e do curso. Entretanto, com a interrupção das atividades por conta da pandemia, foi preciso suspender a coleta no dia 26 de março de 2020 e descartar uma das coletas que já demonstrava o estresse ligado à pandemia da SARS-Covid.

As variáveis de controle para a seleção da amostra total (gênero, tipo de serviço e tipo de escala) não foram controladas na formação de cada grupo de 10 participantes. As unidades organizaram o envio de cada grupo de acordo com a sua conveniência. Caso esse formato se mantenha, em estudos futuros, é importante dedicar maior tempo e atenção à seleção de cada grupo da amostra - se possível, integrar os setores de planejamento das unidades envolvidas

para que as amostras sejam o mais pareadas possível, inclusive para cada coleta. Também é importante controlar o tempo de serviço e grau hierárquico na composição dos grupos.

### **4.3 Dados Clínicos**

Os resultados dessa pesquisa devem ser lidos com cautela devido ao tamanho da amostra e à heterogeneidade dos grupos. Entretanto, mesmo nessas condições, foi possível verificar que o estresse tem um efeito físico, indicado pela ansiedade, e que a intervenção foi bem-sucedida ao diminuir os índices de ansiedade-estado no intervalo de 10 dias.

Além da ansiedade auto reportada, foi verificada também uma associação no âmbito fisiológico. A avaliação da variabilidade da frequência cardíaca mostrou diminuição no Índice de Estresse de Baevksy, um indicador de estresse crônico.

### **4.4 Limitações do estudo**

A pandemia do SARS-Cov2 ocasionou uma interrupção da coleta de dados que impactou diretamente no tamanho e na qualidade da amostra.

## **5. Conclusão**

A realização deste estudo piloto permite elencar uma série de aprendizados relacionados à condução de uma avaliação de eficácia do Programa SKY de Resiliência para a população policial. A interrupção da coleta de dados por conta da pandemia de SARS-Covid impactou diretamente o tamanho e a qualidade da amostra, portanto os resultados dessa pesquisa devem ser lidos com cautela. Entretanto, mesmo nessas condições foi possível verificar que a intervenção foi bem-sucedida ao diminuir os índices de ansiedade auto reportada no intervalo de 10 dias. Também foi verificada uma associação no âmbito fisiológico. A avaliação da variabilidade da frequência cardíaca mostrou diminuição no Índice de Estresse de Baevksy, um indicador de estresse crônico.

A realização deste estudo piloto evidenciou, ainda que com um número reduzido de participantes, os resultados estatísticos que apontam os benefícios da prática do SKY ao diminuir os índices de ansiedade auto reportada no intervalo de 10 dias. Assim como foi verificada uma associação no âmbito fisiológico, pois a avaliação da variabilidade da frequência cardíaca mostrou diminuição no Índice de Estresse de Baevksy, um indicador de estresse

crônico.

Frente às limitações do estudo e os resultados preliminares obtidos, o estudo piloto possibilitou a apreensão de detalhamentos relevantes para o desenho metodológico relacionados à condução de uma avaliação de eficácia do Programa SKY de Resiliência para a população policial.

O estudo piloto mostrou-se relevante e contributivo para a temática objeto de estudo, haja vista que frente às limitações do estudo evidenciou os benefícios da intervenção para o manejo de estresse de policiais. No futuro, sugere-se um estudo com uma amostra maior de participantes e controle da variável de tempo de serviço.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, E.; SOUZA, E.; MINAYO, M. Intervenção visando a auto-estima e qualidade de vida dos policiais civis do Rio de Janeiro. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro: V. 14 (1), 2005. P. 275- 285.
- BHATIA, M; et al. EEG study. Electrophysiologic evaluation of Sudarshan Kriya: An EEG, BAER, P300 study. **The Indian Journal of Physiology and Pharmacology**. India: V.47, 2005. P.157–63.
- BISHOPP, S. **Negative affective responses to stress among urban police officers: A general strain theory approach**. Presentation to the Mental Health of Police Personnel: What We Know & What We Need to Know and Do. Ottawa: 2017. P. 13-15.
- BISHOPP, S.; WORRALL, J.; LEEPER-PIQUERO, N. General Strain and Police Misconduct: The Role of Organizational Influence. **Policing An International Journal of Police Strategies and Management**. 2019. P. 39.
- BOWEN, D. J.; et al. How we design feasibility studies. **American journal of preventive medicine**. EUA: 36(5), 2009. P- 452–457. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.02.002>> Acesso em: 21-set-2020.
- BROWN, R.; GERBARG, P. Sudarshan kriya yogic breathing in the treatment of stress, anxiety, and depression: Part I-neurophysiologic model. **The Journal of Alternative and Complementary Medicine**. Abr. 2005. P. 11:189–201.
- CARDOSO. W. Dois PMs são afastados por dia por problemas psiquiátricos em SP. **Folha de São Paulo** (Online). São Paulo: 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/01/dois-pms-sao-afastados-por-dia-por-problema-psi-quiatrico-em-sp.shtml>> Acesso em: 20-08-2019.
- CARTER. J.; et al. Multi-component yoga breath program for vietnam veteran post traumatic stress disorder: Randomized controlled trial. **Journal of Traumatic Stress Disorder and Treatment**. V. 2, 2013; P. 1–10.
- CASTRO. M.; CRUZ. M. Prevalência de transtornos mentais e percepção de suporte familiar em policiais civis. **Psicologia: Ciência e Profissão**. V. 35(2), 2015. P. 271-289.
- CHANDRA, S.; JAISWAL. K.; SINGH, R.; JHA, D.; MITTAL, A. P. Mental stress: Neurophysiology and its regulation by Sudarshan Kriya Yoga. **International Journal of Yoga**. V. 10, n. 2, 2017. P. 67.
- CHANDRA, S.; et al. Workload regulation by Sudarshan Kriya: an EEG and ECG perspective. **Brain Informatics**. V. 4, n. 1, 2017. P. 13–25.
- COLETA, A.; COLETA, M. Fatores de estresse ocupacional e  *coping*  entre policiais civis. **Psico-USF**. Campinas: V. 13(1), 2008. P. 59-68.
- COLLINS, P. A.; GIBBS, A. C. C. Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force. **Occupational medicine**, v. 53, n. 4, 2003. P. 256-264



COSTA, M.; ACCIOLY JÚNIOR, O.; MAIA, E. Estresse: diagnóstico dos policiais militares em uma cidade Brasileira. **Revista Panamericana de Salud Publica**. Natal: V. 21 (4), 2007. P. 217-222.

DANTAS, M. A.; BRITO, D. V. C.; RODRIGUES, P. B.; MACIENTE, T. S. Avaliação de estresse em policiais militares. **Psicologia: Teoria e Prática**. Minas Gerais: n. 12(v3), 2011. P. 66-77.

DERENUSSON, F. C.; JABLONSKI, B. Sob fogo cruzado: o impacto do trabalho policial militar sobre a família do policial. **Aletheia** [online]. Rio de Janeiro: n. 32, 2010; P. 22-37.

DESCILO, T.; et al. Effects of a yoga breath intervention alone and in combination with an exposure therapy for post-traumatic stress disorder and depression in survivors of the 2004 South-East Asia tsunami. **Acta Psychiatrica Scandinavica**, v. 121(4), p. 289–300, abr. 2010.

DURGANTE, H.; DALBOSCODELL'AGLIO, D. D. Critérios Metodológicos para a Avaliação de Programas de Intervenção Em Psicologia. **Avaliação Psicológica**. Porto Alegre: n. 17, v. 1, 2018; P. 155-162.

FERREIRA, D. K.; AUGUSTO, L.; SILVA, J. Condições de trabalho e percepção da saúde de policiais militares. **Cadernos de Saúde Coletiva**. Recife: V. 16(4), 2008. P. 403-420.

GHAHREMANI D.; et al. D. Effects of the Youth Empowerment Seminar on impulsive behavior in adolescents. **Journal of Adolescent Health**. V. 53, 2013. P. 139–41.

GOOTJES, L.; FRANKEN, I. H. A.; VAN STRIEN, J. W. Cognitive emotion regulation in yogic meditative practitioners: Sustained modulation of electrical brain potentials. **Journal of Psychophysiology**. V. 25, n. 2, 2011. P. 87–94.

JANAKIRAMAIAH, N.; et al. Antidepressant efficacy of Sudarshan Kriya yoga (SKY) in melancholia: A randomized comparison with electroconvulsive therapy (ECT) and imipramine. **Journal of Affective Disorders**. V. 57, 200. P. 255–259.

JANAKIRAMAIAH N, G.; et al. Therapeutic efficacy of sudarshan kriya yoga (SKY) in dysthymic disorder. **Nimhans Journal**. V. 16(1), 1998. P.21–28.

KATZMAN, M. A.; et al. A multicomponent yoga- based, breath intervention program as an adjunctive treatment in patients suffering from generalized anxiety disorder with or without comorbidities. **International Journal of Yoga**. V. 5, 2012. P. 57–65.

KJELLGREN, A.; et al. Wellness through a comprehensive yogic breathing program – A controlled pilot trial. **BMC Complementary Alternative Medicine Journal**. V. 7, n. 43. 2007.

KOCHUPILLAI, V.; et al. Effect of rhythmic breathing (Sudarshan Kriya and Pranayam) on immune functions and tobacco addiction. **Annals of the New York Academy of Sciences**. V. 1056, 2005. P. 242–52.

KURTZ, D.; ZAVALA, E.; MELANDER, L. The Influence of Early Strain on Later Strain, Stress Responses, and Aggression by Police Officers. **Criminal Justice Review**. V. 40, 2015. P. 190-208.

LIZ, C. M.; et al. Características ocupacionais e sociodemográficas relacionadas ao estresse percebido de policiais militares. **Revista Cubana de Medicina Militar**. Florianópolis: V. 43(4), 2014. P. 467-480.

MAIA, D. B.; et al. Post-traumatic stress symptoms in an elite unit of Brazilian police officers: prevalence and impact on psychosocial functioning and on physical and mental health. **Journal of Affective Disorders**. V.97(1-3), 2007. P.241-245.

MAIA, D. B., MARMAR, C. R., et al. Abnormal serum lipid profile in Brazilian police officers with post-traumatic stress disorder. **Journal of Affective Disorders**; V. 107(0), 2008. P.259-263.

MAIA, D. B.; et al. Predictors of PTSD symptoms in Brazilian police officers: the synergy of negative affect and peritraumatic dissociation. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, V33(4), 2011. P.362-366.

MAIA, D. B.; et al. Peritraumatic tonic immobility is associated with PTSD symptom severity in Brazilian police officers: a prospective study. **Revista Brasileira de Psiquiatria**. V37(1), 2014. P.49-54.

MINAYO, M.C.S.; ZMA, H.; BUSS, PM. **Qualidade de vida e saúde: um debate necessário**. Cien Saude Colet. V. 5(1), 2000. P.7-32.

MINAYO, M.; SOUZA, E.; CONSTANTINO, P. **Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares na (in)segurança pública**. Cadernos de Saúde Pública. V23(11), 2007. P.2767- 2779.

MINAYO, M.; ASSIS, S.; OLIVEIRA, R. 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(4), 2011 P. 2199-2209.

MURTHY, J.; GANGADHAR, B.; JANAKIRAMAIAH, N.; SUBBAKRISHNA, D. Normalization of P300 amplitude following treatment in dysthymia. **Biological Psychiatry**. V. 42 (8), 1997. P. 740–743.

PEREIRA, G. K. **Associação entre variáveis ocupacionais e prevalência em agravos à saúde em policiais e bombeiros militares de Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. Gustavo Klauberg Pereira, 2017.

OLIVEIRA, K.; DOS SANTOS, L. Percepção da saúde mental em policiais militares da força tática e de rua. **Sociologias**. V. 25, 2010. P. 224-250.

QU, S.; OLAFSRUD, S. M.; MEZA-ZEPEDA, L. A.; SAATCIOGLU, F. Rapid Gene Expression Changes in Peripheral Blood Lymphocytes upon Practice of a Comprehensive Yoga Program. **PLOS ONE**. V. 8, n. 4, 2013. P. 1–8.

- ROSSETTI, M. O.; et al.. O inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL) em servidores da Polícia Federal de São Paulo. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**. São Paulo: V. 4(2), 2008. p. 108- 120.
- SEPPÄLÄ, E. M.; et al. Breathing-Based Meditation Decreases Posttraumatic Stress Disorder Symptoms in U.S. Military Veterans: A Randomized Controlled Longitudinal Study. **Journal of Traumatic Stress**. EUA: V. 27, n. 4, 2014. P. 397–405.
- SILVA, E. P. A escuta do trabalhador estressado enquanto estratégia de aprimoramento da formação profissional. **Aletheia**. V. 29, 2009. P. 43-56.
- SILVA, M.; VIEIRA, S. O processo de trabalho do militar estadual e a saúde mental. **Saúde e Sociedade**, 2008, v. 17(4). P. 161-170.
- SHARMA, H.; et al. Gene expression profiling in practitioners of Sudarshan Kriya. **Journal of Psychosomatic Research**. V. 64, n. 2, 2008. P. 213–218.
- SHARMA, H.; et al. Sudarshan Kriya practitioners exhibit better antioxidant status and lower blood lactate levels. **Biological Psychology**. V. 63, 2003. P. 281–291.
- SOUZA, E. R.; MINAYO, M. C. S. Policial, risco como profissão: morbimortalidade vinculada ao trabalho. **Ciência e Saúde coletiva**. V. 10(4), 2005. P. 917-928.
- SPENCE, D.; FOX, M.; MOORE, G.; ESTILL, S.; COMRIE, N. **Law Enforcement Mental Health and Wellness Act: Report to Congress**. Washington: Department of Justice, 2009.
- SPODE, C. B.; MERLO, Á. R. C. Trabalho Policial E Saúde Mental: Uma Pesquisa Junto Aos Capitães Da Polícia Militar. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. V. 19(3), 2006. P. 362-370.
- STANLEY, I.; HOM, M.; JOINER, T. A systematic review of suicidal thoughts and behaviors among police officers, firefighters, EMTs, and paramedics. **Clinical Psychology Review**. V. 44, Mar. 2016. P. 24-44.
- THABANE, L.; et al. A tutorial on pilot studies: the what, why and how. **BMC Medical Research Methodology**. V. 10, 1, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1186/1471-2288-10-1>> Acesso em: 21-09-2020
- VEDAMURTHACHA, R. Antidepressant efficacy and hormonal effects of Sudarshana Kriya Yoga (SKY) in alcohol dependent individuals. **Journal of Affective Disorder**. V. 94, 2006. P. 249–53.
- VIŠNIKAR, H.; MEŠKO, G. Evaluation of The Art of Living Basic Course as the Anti-stress Program for Police Officers in the Slovenian Police. **Proceedings Science of Breath International symposium on Sudarshan kriya, Pranayam and Consciousness**. 2002. P. 64–70.
- WALKER, J.; PACIK, D. Controlled Rhythmic Yogic Breathing as Complementary Treatment for Post-Traumatic Stress Disorder in Military Veterans: A Case Series. **Medical Acupuncture**. v. 29, n. 4. P. 232–238.
- WARNER, A.; WALL, K.; BIRK, H.; KOOPMAN, C. Psychological and spiritual well-being of women with breast cancer participating in the art of living program. In: Hicks NL, Warren

RE, editors. **Psychology of Cancer**. Hauppauge: Nova Science Publishers, Inc, 2012. P. 63–108.

## 2.4 Percepção dos Comandantes da Polícia Militar da Bahia sobre os impactos do Programa SKY para o bem-estar dos policiais (Artigo 4)

### RESUMO

**Objetivo:** Analisar a percepção dos Comandantes da Polícia Militar da Bahia sobre os impactos do Programa SKY para o bem-estar dos policiais. **Método:** Trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, tendo como campo empírico Unidades Policiais distintas na cidade de Salvador e Região Metropolitana. A coleta de dados realizada entre dezembro de 2019 a agosto de 2020 ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com 13 Comandantes. A análise foi feita pelo método de Análise de conteúdo de Bardin (2011), à luz do referencial teórico de Conexão Social proposto por Seppala, Rossomando e Doty (2013). **Resultados:** Os entrevistados relataram suas percepções sobre a contribuição da técnica de respiração Sudarshan Kriya (SKY) em policiais, evidenciadas por meio da identificação de mudanças observáveis no comportamento nos indivíduos, assim como no gerenciamento de estresse, no relato de sensação de bem-estar e outras mudanças percebidas pela rede de apoio. **Conclusões:** O estudo evidenciou como a técnica de respiração SKY enquanto ferramenta de auto gerenciamento do estresse contribui positivamente para o bem-estar biopsicossocial dos policiais, assim como algumas proposições de mudanças individuais que reverberam na atuação policial junto à sociedade.

**Palavras-chave:** Estresse Profissional ou ocupacional; Saúde mental; Saúde física; Polícia Militar; Polícia Militar da Bahia; Programa SKY; Arte de Viver; Conexão Social

## Introdução

O estresse ocupacional caracteriza-se pelas reações nocivas, físicas e emocionais dos indivíduos a condições laborais (estressores) em que as exigências não se igualam à capacidade, aos recursos ou às necessidades do trabalhador, o que pode resultar em acidentes ou adoecimento (NIOSH, 2004; REIS, FERNANDES, GOMES, 2010). A correlação do estresse crônico com o adoecimento ou sofrimento psicossocial é amplamente evidenciada na literatura sobre o tema (SANTOS, 2019; CARDOSO, 2018; FRANCO, 2017). As abordagens sobre diferentes profissões ressaltam o trabalho policial como a segunda atividade mais estressora e a terceira ocupação que relata sintomas físicos e psiquiátricos relacionados diretamente ao perfil do trabalho (AYTAC, 2015).

As altas exigências próprias do ambiente militar, assim como o constante estado de vigilância, o estigma social da profissão, o enfrentamento cotidiano da violência social e a falta de condições e recursos adequados ao bom desempenho profissional agravam os riscos para a saúde física e emocional dessa população. A Síndrome de Burnout, o estresse crônico, uso abusivo de álcool e outras drogas e as ideações suicidas na atividade policial são algumas manifestações desse estado de desequilíbrio psicossocial dos policiais (AYTAC, 2015; CASTRO, ROCHA, CRUZ, 2019). Nesse sentido, torna-se crucial desenvolver nas instituições policiais propostas de intervenções voltadas para o gerenciamento de estresse e aumento do bem-estar biopsicossocial do seu efetivo.

Fatores individuais ou situacionais podem minimizar ou agravar o risco de que a interação com os estressores do ambiente de trabalho resulte em acidentes ou adoecimento (NIOSH, 2004). De acordo com Velichkovsky (2009), processos de construção de resiliência evitam que os estressores tenham consequências somáticas, comportamentais e psicológicas tão graves quanto se esses processos não estivessem ativos. Resiliência é entendida, nesse contexto, não apenas como a capacidade de recuperação das condições psicoemocionais dos indivíduos, apesar das adversidades e mudanças, mas, também, como a habilidade de superar o estresse agudo ou crônico evitando, assim, seus efeitos deletérios.

Os elementos capazes de proteger os indivíduos em situação de risco de seus efeitos negativos (inclusive características da personalidade) são definidos como fatores de proteção ou ativos de desenvolvimento (RICHARDSON, 2002). De acordo com Tusaie e Dyer (2004, p. 04), “as interações entre risco e fatores de proteção num nível intrapessoal e ambiental são integradas para a definição de resiliência”. Reivich e Shatté (2002) elencam sete fatores como centrais para a constituição da resiliência: otimismo, autoeficácia, análise causal, empatia,

exposição, controle de impulsos e regulação emocional. A autorregulação emocional é descrita por esses pesquisadores como a capacidade de manter-se calmo diante das adversidades, e essencial para a manutenção da saúde física e para o estabelecimento de vínculos positivos tanto na vida pessoal como no trabalho - a conexão social (REIVICH, SHATTÉ, 2002).

Cabe aqui um importante destaque para as definições conceituais de termo utilizadas no estudo. Neste presente trabalho é utilizado o conceito de “conexão social” como "senso subjetivo de uma pessoa de ter a experiência de relacionamentos próximos e positivos com outras pessoas no mundo social" (SEPPALA, ROSSOMANDO, DOTY, 2013, p. 412). Este conceito abrange diferentes termos utilizados por diferentes áreas da psicologia, como apego, afinidade, suporte social, solidão, pertencimento e conexão social. Já a definição do conceito de “compaixão” utilizada é a “resposta sentida ao sofrimento percebido que envolve um desejo autêntico de ajudar, ou aliviar esse sofrimento" (GOETZ, KELTNER, SIMON-THOMAS, 2010, p.351). Essa definição entende compaixão como um estado afetivo, e não uma atitude ou resposta benevolente, independentemente de existir ou não angústia ou culpa. Essa delimitação conceitual também afasta a compaixão do conceito de empatia, em que há um processo de ressonância emocional e cognitiva.

Estudos sobre conexão social e compaixão destacam o papel do estabelecimento de vínculos como fator de proteção ou ativo de desenvolvimento, ou como fator de risco caso esses vínculos não se façam presentes (SEPPALA, ROSSOMANDO, DOTY, 2013). A falta de conexão social está associada à maior fadiga emocional, à hostilidade, ansiedade social, ciúme, baixa confiança e autoestima, menores níveis de concordância e sociabilidade, além de comprometer a capacidade de cultivar relações saudáveis. Ainda de acordo com a autora (2013, p. 420), a conexão social se correlaciona positivamente com a percepção de bem-estar subjetivo, menores níveis de estresse e ansiedade, maior resiliência frente aos eventos e contextos estressantes da vida, e comportamento pró-social. O bem-estar, por sua vez, está associado a diversos benefícios psicológicos como criatividade, pensamento flexível, habilidade de se conectar com outros, melhor saúde e coordenação, resiliência e otimismo. Essa relação entre conexão social, bem-estar e os benefícios psicológicos é a proposição central das intervenções voltadas para prevenção do estresse e promoção da saúde mental, inclusive para o Programa SKY.

## **1. O Programa SKY como ferramenta de gerenciamento de estresse e aumento da resiliência**

Dentre as diversas técnicas de gerenciamento do estresse, as técnicas respiratórias tem sido amplamente utilizadas como estratégias terapêuticas no controle do estresse ao implicar em mudar, voluntariamente, o ritmo, o padrão e a qualidade da respiração, produzindo diferentes efeitos psicofisiológicos (BROWN, GERBARG, 2009). Uma forma específica desses exercícios respiratórios é a técnica SKY, prática de respiração cíclica e controlada que se concentra em vários tipos de exercícios respiratórios. Essas atividades incluem quatro formas sequenciais e ritmos específicos de respiração, intercalados com a respiração normal, praticada sentada e com os olhos fechados (veja BROWN, GERBARG, 2005 e ZOPE, ZOPE, 2013 para detalhes). Esta técnica é registrada e ensinada de forma exclusiva pela Fundação Arte de Viver (ADV), organização humanitária internacional que atua com redução de estresse e promoção da paz.

Estudos indicam que a técnica SKY levou a um aumento da resiliência psicológica (GOLDSTEIN *et al.*, 2016; KJELLGREN *et al.*, 2007), à diminuição do estresse (SUBRAMANIAN *et al.*, 2012) e à redução do comportamento impulsivo (GHAHREMANI *et al.*, 2013). O SKY demonstrou melhorar o gerenciamento das emoções (GOOTJES *et al.*, 2011), diminuir o estresse (AGTE *et al.*, 2008; CHANDRA *et al.*, 2017; KUMAR *et al.*, 2013), a ansiedade e a depressão (DORIA *et al.*, 2015; HAMILTON-WEST *et al.*, 2019; JANAKIRAMAIAH *et al.*, 2000; KATZMAN *et al.*, 2012; SHARMA *et al.*, 2017; TOSCHIDIAS *et al.*, 2017; VEDAMURTHACHAR *et al.*, 2006) e reduzir o Transtorno de Estresse Pós-Traumático (DESCILO *et al.*, 2009; SEPPÄLÄ *et al.*, 2014). A técnica SKY também se mostrou mais eficaz na redução do estresse e da depressão, melhoria da saúde mental, da atenção plena, da emoção positiva e da conexão social comparada com a Redução de Estresse Baseada em Mindfulness e a Inteligência Emocional (SEPPÄLÄ *et al.*, 2020).

Essa técnica de respiração é o componente central do Programa SKY, que vem sendo desenvolvido na Polícia Militar da Bahia (PM-BA) de forma regular desde 2016, tendo beneficiado diretamente, até março de 2020, mais de 3000 policiais. O programa é composto por um curso de 4 (quatro) dias com turmas de 30 a 50 policiais que recebem orientações de um instrutor formado pela Arte de Viver e conta com o apoio de dois a cinco auxiliares voluntários. O público do curso é composto por policiais de todas as patentes, integrando de soldados a coronéis. As inscrições são realizadas pelos comandantes das unidades selecionadas, de acordo com a Nota de Serviço (NS) divulgada internamente pela instituição, a qual contém



a distribuição de vagas por unidade. Todos os participantes preenchem uma ficha de inscrição sinalizando sua condição de saúde física e mental, os medicamentos que possam estar tomando e assinam termo de concordância de participar voluntariamente no curso.

Dentro da PM-BA, um grupo de unidades operacionais se destacou durante o desenvolvimento do SKY pelo compromisso pessoal dos Comandantes em garantir que todo o efetivo aprendesse as técnicas de respiração para sua implementação como uma prática rotineira na unidade. O sub-projeto das Unidades Modelo foi criado com o objetivo principal de trazer continuidade às práticas de respiração, implementando-as nas rotinas diárias das unidades, visando com esse esforço aumentar a abrangência do programa, através de um modelo de gestão social inovador.

Ao longo dos meses de adaptação ao protocolo, as unidades passaram por alguns estágios de implementação, momento onde foram definidos o grau de maturação de cada unidade. Esse processo teve início quando o comandante geral da PM-BA, após passar pelo curso, apresentou o projeto à tropa e iniciou, prioritariamente, o treinamento dos seus oficiais. Esse primeiro momento de aproximação do comando geral da corporação com o SKY foi essencial para o desenvolvimento das etapas seguintes que resultaram na formalização da parceria institucional com a Arte de Viver. Os primeiros policiais receberam treinamento para se tornarem facilitadores da prática de respiração naquela unidade e contaram com o acompanhamento de uma das voluntárias do programa por meio de visitas periódicas. A partir da formação inicial dos cursos, as práticas de respiração foram inseridas na rotina de trabalho da unidade.

O projeto de Unidades Modelo teve início em abril de 2019 com a participação de seis unidades: duas companhias independentes (unidades operacionais), duas bases comunitárias e duas unidades especializadas. O recrutamento de unidades de perfis diferentes teve a intenção de identificar os efeitos do programa SKY em diferentes contextos de atividades diárias. Até março de 2020, momento em que o projeto precisou ser interrompido por conta das recomendações de isolamento social devido à pandemia de SARS-Covid19, 15 Unidades integravam o grupo, entre Companhias Independentes (CIPM), Unidades Especializadas e Academia de Polícia Militar.

A interrupção das atividades inviabilizou a coleta de dados relativa à percepção dos participantes do Programa SKY sobre os impactos do curso na sua saúde, bem-estar e sobre o clima organizacional nas unidades. Entretanto, foi possível vislumbrar a possibilidade de adaptar a questão de pesquisa para contemplar a percepção dos Comandantes das Unidades Modelo sobre esses temas, e agregar essa perspectiva à Tecnologia de Gestão Social

desenvolvida como parte dessa dissertação. Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo analisar a percepção dos Comandantes da Polícia Militar da Bahia sobre os impactos do Programa SKY para o bem-estar dos policiais.

## **2. Método**

As estratégias metodológicas foram escolhidas de acordo com o objetivo proposto de "analisar a percepção dos Comandantes de Polícia Militar da Bahia sobre os impactos do Programa SKY para o bem-estar dos policiais". Essa etapa da pesquisa complementa a etapa anterior na qual os próprios policiais, participantes do curso ou não, devem preencher instrumentos e escalas relacionadas a sua autopercepção de estresse, ansiedade, qualidade de vida e sintomas de depressão. Por outro lado, essa fase também permitiu uma compreensão mais ampliada sobre as dinâmicas organizacionais que envolvem a implementação de um programa dessa natureza, sendo um importante subsídio para a construção da Tecnologia de Gestão Social que compõe o produto final dessa dissertação.

Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa tendo como campo empírico Unidades Policiais distintas na cidade de Salvador e Região Metropolitana. As estratégias de coleta de dados foram do tipo qualitativa e presencial realizadas através de entrevistas semiestruturadas nas próprias unidades policiais da PM-BA.

O estudo assegurou completo anonimato aos seus participantes e confidencialidade das informações, conforme prescrições do projeto submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Bahia.

## **3. Participantes**

Participaram do estudo 13 comandantes da Polícia Militar da Bahia que concluíram o curso SKY, entre 2016 e 2020, que representam o seguinte nível hierárquico na PM-BA: um Comandante-geral do Estado da Bahia, três tenentes-coronéis, oito major e um tenente.

## **4. Coleta e Organização dos Dados**

A coleta de dados ocorreu no período de dezembro de 2019 a agosto de 2020. Após a identificação dos participantes, informou-se no primeiro contato sobre a pesquisa, seus objetivos e a importância da participação no estudo. Após as explicações iniciais e o aceite para

participar da pesquisa, de acordo com a disponibilidade do mesmo, a entrevista foi realizada pelos(as) pesquisadores (as) mediante a aplicação do instrumento, de forma presencial e com a permissão para a gravação e registro das respostas.

As entrevistas presenciais foram realizadas individualmente, salvaguardando as medidas de distanciamento social e prevenção à contaminação por COVID-19, em sala silenciosa, exclusiva e sem interrupções no local de escolha dos entrevistados e registradas em gravador digital e com duração de aproximadamente 40 a 60 minutos.

Os roteiros das entrevistas foram construídos de forma a respeitar e valorizar a contribuição dos diferentes atores no processo de construção e gestão do programa (ver Apêndices A, B e C). Buscou-se entender, além da questão norteadora, aspectos como: percepção sobre os principais estressores ocupacionais; o alinhamento do Programa às metas e indicadores institucionais da PM-BA; e a percepção sobre conexão social e pertencimento, a partir da experiência pessoal no curso e da convivência com outros participantes.

## **5. Análise dos dados**

Os dados foram organizados e analisados considerando a posição hierárquica do(a) entrevistado(a) e os objetivos do estudo. Foram seguidas as etapas de análise de conteúdo prescritas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados. Na primeira etapa, foi realizada a leitura flutuante do conteúdo das entrevistas para se chegar à constituição do corpus da pesquisa. Posteriormente, foi realizada uma análise exaustiva das informações identificadas nas entrevistas, considerando o uso de todo o conteúdo trazido pelos 13 oficiais entrevistados.

Para o tratamento dos dados foram realizados recorte, decomposição, codificação e atribuição da unidade de enumeração das unidades de registro por similaridade e foram agrupadas em categorias emergentes, para organização das informações e análise à luz do referencial teórico de conexão social proposto por Seppala, Rossomando e Doty (2013). O ponto de saturação dos dados foi alcançado quando as informações começaram a se repetir sem que novos elementos fossem identificados nas categorias de análise. Por fim, a análise dos dados foi efetivada mediante interpretação dos resultados e a síntese da análise. As informações foram sistematizadas e estruturadas por categorias e eixos temáticos, coerentes com os objetivos do estudo e roteiro das entrevistas.

## 6. Resultados e Discussão

### 6.1 Caracterização dos participantes

Foram ao todo 13 entrevistados, desses: quatro mulheres e nove homens. Quanto ao grau de escolaridade, oito relataram ter pós graduação, três nível superior. O tempo de serviço dos entrevistados na corporação variou entre 27 a 38 anos, sendo apenas seis deles que apresentaram acima de 30 anos de serviço. Não houve diferença significativa entre os tempos de serviço de policiais homens e mulheres. Quatro dos entrevistados não informaram tempo de serviço, sendo que desses, dois não disponibilizaram dados de escolaridade.

<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
Estressores Organizacionais no cotidiano de trabalho	Exposição à violência Dinâmicas organizacionais Construção social do profissional policial militar
Alinhamento Institucional do Programa	Planejamento Estratégico Indicadores institucionais Implementação do curso
Percepção sobre pertencimento / conexão social	Menores índices de estresse e ansiedade Maior bem-estar subjetivo Comportamento pró-social Maior resiliência frente aos eventos estressantes

Tabela 13 – categorias e subcategorias de análise

### 6.2 Unidade de análise 01: estressores organizacionais no cotidiano de trabalho

As entrevistas trouxeram diferentes percepções acerca dos principais fatores estressores que são vivenciados na rotina de trabalho de policiais militares. Um desses fatores é a própria complexidade do fenômeno da violência que envolve múltiplos atores e suas respectivas dinâmicas no tecido social de um determinado território. Há uma percepção de que os sistemas estão "falhos" - leis, políticas educacionais, políticas sociais, os próprios órgãos de defesa social -, mas que dentro desses sistemas a cobrança recai, prioritariamente, sobre a Polícia Militar. A exposição ao fenômeno da violência é um tema frequentemente apontado na literatura como interferente na vida familiar e pessoal desses profissionais (CASTRO, ROCHA, CRUZ, 2019).

O que acontece hoje? o sistema está falho, então, leis frágeis, um exemplo, políticas educacionais frágeis, políticas sociais, frágeis, tudo falha, estou dizendo dos órgãos oficiais, dentro do sistema de defesa social que entre as polícias, Ministério Público etc. O único ator que é cobrado o tempo todo é a polícia militar. (E13)

Com todos esses casos que a gente ouve e que não tem como você não se sentir ferido" (E5)

Porque não só o comandante vivencia o estresse de liderar, mas ele lida com pessoas estressadas, ele lida todo o tempo mediando conflitos. (E10)

Outro conjunto de fatores mencionados pelos entrevistados diz respeito às próprias dinâmicas organizacionais de uma instituição policial militar: o excesso de cobranças, as metas, os recursos limitados para atingir essas metas, as disputas internas, e ao desafio de conciliar, dentro de uma cultura militar, o cumprimento de ordens com a proposição de uma perspectiva diferenciada sem que isso seja caracterizado como indisciplina, conforme destacado nos trechos abaixo:

"Eu acho que uma das grandes dificuldades que nós temos enquanto corporação é esse relacionamento interpessoal [...] e uma sensação assim de disputa, sabe? E nós precisamos entender, quando eu falo nós, somos todos nós, os 33.000 né? Que nós somos um corpo só." (E5)

"Se você observar bem, é cobrança, cobrança, cobrança, então é claro que vai estar estressado. Por mais que diga que é tranquilo, não é tranquilo" (E11)

"[...] o nosso dia a dia é muito complicado, muito difícil, porque você trabalha com metas [...] e quanto mais complexa é a unidade que você comanda, mais a cobrança existe (E8)

Nas entrevistas, as menções a esses aspectos organizacionais são muito mais numerosas em comparação às menções relacionadas à natureza do trabalho policial, o que pode ser explicado, em parte, pelas próprias demandas da função de comandante. Além disso, estudos internacionais apontam que os estressores organizacionais são mais fortemente associados com

o estresse ocupacional do que as operações policiais em si (SHANE, 2010; PAOLINE, 2003), o que também pode explicar essa discrepância entre a quantidade de menções. No Brasil, Spode e Merlo (2006) e Baierle e Merlo (2008) apontam como a cultura organizacional hierárquica da polícia cria barreiras internas na organização e restringe a confiança e cooperação.

O último grupo de menções dentro dessa unidade de análise diz respeito à própria representação social da profissão policial e às expectativas da sociedade em relação à sua atuação, que são apontadas na literatura como paradoxais (CASTRO, ROCHA, CRUZ, 2019). Demanda-se mais firmeza e resolutividade no combate ao crime, mas ao mesmo tempo, critica-se a violência nas ações policiais. E a escolha por essa carreira normalmente vem acompanhada da necessidade de manter o sigilo para diminuir os riscos e proteger as famílias.

"[...] tem muito preconceito [...] principalmente entre nós militares, que o policial não chora, não pode ser fraco [...], tem que ser forte o tempo todo. Só que ele é feito de carne e osso, tem sentimentos o tempo todo, como ele não chora, tem que chorar mesmo, tem que pedir socorro, como que não pede? Aí vai acumulando, acumulando, e ele coloca para fora toda essa revolta interior que ele tem, quando está no serviço, principalmente no serviço" (E13)

"Tem situações que eu não consigo relaxar [...] porque nós temos o estado de alerta e a nossa atividade no nosso caso aqui, o estado de alerta é sempre amarelo, nunca é branco, entendeu?" (E9)

"Não, é pra fazer? Vumbora. Qual é a missão? Não tem problema." Desde jovem [...] eu trabalho com repressão, então minha mente, ela é cauterizada nos processos" (E10)

### **6.3 Unidade de análise 02: alinhamento institucional do programa**

A partir das entrevistas, percebe-se que o programa está alinhado à meta institucional de saúde, indicada no Planejamento Estratégico da instituição dentro de uma diretriz de valorização e cuidado com os policiais. O setor que cuida do contrato é o Departamento de Promoção Social, que concentra uma série de serviços para os policiais, o que sugere que a instituição entende o programa como mais um serviço ou programa disponível para os policiais.

"O comandante geral fala sempre, todas as vezes que ele participa ele fala sempre “eu queria ter psicólogo suficiente para atender a demanda” só que a gente sabe que o atendimento psicológico não se esgota e não se exaure em um único atendimento, precisa de vários atendimentos. Então ele fala que como não tem psicólogo suficiente para atender a todos os policiais, aqueles que precisam, ele oferece uma terapia em conjunto" (E11)

"[...] a gente já ganhou só de mostrar ao policial através do programa que tem alguém preocupado com ele, então [...] mesmo que você ofereça o curso e ele não se interesse, não se envolva, só o fato de você oferecer e ele participar em algum momento, eu acho que isso aí, já preenche uma lacuna (E13)

Em duas entrevistas houve uma pergunta específica sobre quais indicadores institucionais poderiam ser consultados ou referenciados para entender os impactos do programa no médio e longo prazo. Os entrevistados apontam a dificuldade de estabelecer uma relação linear entre o melhor estado mental do policial com algum indicador operacional pela própria complexidade do fazer policial. A resposta dada em uma determinada situação depende do treinamento que o profissional recebeu e também das diferentes circunstâncias apresentadas em um determinado território, em determinado momento. Além disso, existe o entendimento de que uma mudança de cultura na direção da promoção do autocuidado e da compaixão é um projeto de médio/longo prazo.

"Eu acho que [...] só conseguiremos visualizar daqui a uns 5, 6 anos. Sendo bem sincero, eu acho que existe um caminho muito longo a percorrer até você conseguir sentir esses efeitos na instituição. A gente ainda tem que ter uma quebra de preconceito, uma quebra de paradigma institucional, porque dentro da nossa própria sociedade a gente ainda vê a questão psicológica como frescura" (E12)

"O meu objetivo é que tivesse um policial, certo, dentro do conceito de compaixão, ou seja, mais humano. No sentido do policial que [...] começasse a ver o seu cliente que é cidadão com mais ternura, que aceitasse as questões sociais sabendo que não é um problema dele, porque [...] o que faz mais a gente falhar é a gente querer consertar o outro da nossa forma" (E13)

Outro aspecto importante que emergiu das entrevistas diz respeito às condições de implementação do Programa SKY e as articulações intrainstitucionais necessárias para tal. Alguns dos exemplos são a dispensa do serviço durante os quatro dias de curso, por exemplo, que precisou vir do Comandante Geral, a oferta de serviços para aqueles que desejam pedir ajuda e a necessidade de manutenção/estímulo para aqueles que não conseguem seguir nesse processo com autonomia.

Porque a partir do momento em que você se propõe a cuidar da saúde tanto física quanto psicológica de um indivíduo, em um segundo momento você tem que dar condições - no seu próprio ambiente de trabalho. (E12)

Então foi uma cultura que inicialmente foi imposta pelo comandante. O comandante geral disse que o policial estar afastado durante quatro dias não vai trazer prejuízo nenhum para unidade. E isso foi ratificado em todos os cursos que começam, porque para aquele comandante que nunca fez, ele acha que o policial pode fazer o curso em um turno e no outro turno trabalhar como se nada tivesse acontecendo. E a gente percebe que o corpo precisa dormir, né? (E11)

A grande interrogação para gente é fazer essa manutenção, né?! [...] Aí seria uma outra fase que a gente identifica em muitos casos, dentro do próprio curso, porque quando o policial se sente mais confiante, ele procura ajuda. Mas nem todos procuram, então eles continuam com os problemas, apesar do programa e o curso ter despertado nele, mas ele continua, ele não tem força de caminhar sozinho, e a gente ainda sente, essa "coisa" que merece uma atenção maior (E13)

### 6.4 Unidade de análise 03: percepção sobre conexão social a partir da experiência pessoal e da convivência com o efetivo

Neste estudo, conforme já destacado anteriormente, entende-se o termo conexão social a partir do conceito de Seppala, Rossomando e Doty (2013): "senso subjetivo de uma pessoa de ter a experiência de relacionamentos próximos e positivos com outras pessoas no mundo social" (2013, p. 412). De acordo com a autora, a conexão social se correlaciona positivamente com o bem-estar subjetivo, menores níveis de estresse e ansiedade, maior resiliência frente aos eventos e contextos estressantes da vida, e comportamento pró-social. Essas subcategorias serão analisadas nessa seção.



Figura 9 – Conexão Social (adaptado de SEPPALA, ROSSOMANO e DOTY, 2013)

#### SubCategoria I – Menores índices de estresse e ansiedade

Os relatos trazidos nas entrevistas indicam uma maior percepção sobre a capacidade de usar a técnica de respiração frente a uma situação estressante e também sobre os efeitos cumulativos percebidos com a constância da prática - aumento da sensibilidade, percepção, discernimento, capacidade de estar alerta e relaxado, mente menos oscilante entre passado e futuro - mais presentes no "aqui e agora".

“É, tive uma situação aqui, estava altamente estressado, eu parei pra respirar” (E7).

"[...] o curso permite nos trazer pro aqui e agora, como na vida da gente, a nossa mente está sempre oscilando entre o passado e o futuro, o curso trás pro presente". (E11)

“Então esse estado de alerta que a gente fala aqui sempre - guarda alta, nunca guarda baixa, eu prefiro surpreender do que ser surpreendido - então assim, deu uma diminuída e eu acho que até melhorou a gente consegue relaxar mas continuar esperto, entendeu?” (E9)

A ansiedade pode ser definida como um sentimento vago e desagradável de medo, apreensão, caracterizado por tensão ou desconforto derivado de antecipação de perigo, de algo



desconhecido ou estranho (CASTILLO, 2000). Quando o medo e a ansiedade são exagerados, desproporcionais em relação ao estímulo, ou qualitativamente diversos do que se observa como norma naquela faixa etária e interferem com a qualidade de vida, o conforto emocional ou o desempenho diário do indivíduo, eles podem ser reconhecidos como patológicos (ALLEN, LEONARD, SWEDO, 1995).

As falas destacadas ilustram o que pesquisas com a técnica SKY apontam através de escalas psicométricas em relação à diminuição dos níveis de estresse e ansiedade (GOLDSTEIN, 2020; SEPPALA, 2020). Fisiologicamente, os mecanismos que contribuem para um estado de alerta calmo incluem aumento do impulso parassimpático, relaxamento dos sistemas de resposta ao estresse, liberação neuroendócrina de hormônios e geradores talâmicos (BROWN, GERBARD, 2009). Cognitivamente, esse estado se reflete em uma maior habilidade de manter a mente no momento presente, exercitada na técnica SKY e aperfeiçoada com a prática contínua.

### **SubCategoria II – Maior bem-estar subjetivo**

Os entrevistados relatam como a prática do SKY promove, a nível pessoal, sensações de bem-estar, qualidade de sono, sentir-se energizado e outras questões metabólicas associadas ao prazer, corroborando os estudos produzidos sobre a técnica, que demonstra esses efeitos em adultos saudáveis ou em condições específicas de saúde (GOLDSTEIN, 2020; SEPPALA, 2020; HAMILTON-WEST, PELLATT-HIGGINS, SHARIEF, 2019; TOSCHI-DIAS *et al.*, 2017).

“[...] O efeito é maravilhoso, né? E as pessoas às vezes não entendem o quão maravilhoso é o efeito da respiração né. Para você, não é para o outro. Então, para mim é muito interessante.” (E5)

“[...] Assim, não tem como explicar. Eu até explico né? Mas assim, eu sinto o bem que me faz, eu sinto. Meu sono é melhor, tudo é melhor [...]” (E6)

“[...] Então, ao entrar e sair do curso, a diferença dentro desse aspecto pra mim, interno, foi surpreendente. Então aquilo que eu gostava de fazer, pra mim ficou, né, de certa forma, né, muito energizado [...]” (E8)

“Quando você começa a fazer você já sente algumas questões metabólicas iniciais que lhe dão e reforçam uma condição até de prazer ao fazer [...]” (E12)

No que diz respeito à percepção com outras pessoas, destacam-se os relatos do encerramento do curso, associado ao contato com emoções normalmente reprimidas no cotidiano, assim como as declarações de mudanças na direção da busca de uma maior qualidade

de vida. Nota-se além dos processos e transformações vividas a nível individual, existe também uma partilha de emoções e de resoluções, tanto com os colegas de curso quanto com os superiores, de volta à unidade.

"É, eu tenho depoimentos de policiais que dizem assim "há um policial antes do curso e um policial depois do curso, porque com o curso eu melhorei minha alimentação, minha atividade física, minha atividade intelectual, então eu mudei totalmente meu rumo de vida". (E11)

"Tem o histórico maior, você vê pessoalmente como eu assisti nos encerramentos de diversos cursos que aconteceu, relatos e vivências, onde o programa mexe no emocional no policial". (E13)

"Para mim é importante ver o policial chorando de alegria em alguns momentos e chorando de tristeza porque ele descobriu coisas que ele não sabia que estavam acontecendo na vida dele nesse momento". (E13)

Essas falas ilustram o processo de fortalecimento da conexão social que acontece no curso, e o conseqüente aumento da percepção de bem-estar que é a proposição central das intervenções voltadas para prevenção do estresse e promoção da saúde mental, inclusive para o programa SKY. Elas também exemplificam as relações multidirecionais entre estresse (aspectos psicológicos e fisiológicos), sono, conexão social e bem-estar.

### **Subcategoria III – Comportamento pró-social**

Os participantes evidenciam como a prática contínua da técnica de respiração SKY promove mudanças pessoais como redução da irritabilidade, mais calma, menos angústia e redução da frustração. Essas mudanças resultaram em mudanças de comportamento percebida pelo efetivo e familiares. Destacam-se os relatos relacionados ao aumento da conexão e compaixão necessária para a função de liderança e para o próprio exercício da função policial.

Então o comandar é você, além de fazer as coisas acontecerem, também cuidar. Então essa conexão, essa questão, pra mim, ela [...] foi de certa forma positivada, porque se a gente não está bem, a gente tem dificuldade em fazer isso em toda a sua essência e ao ingressar no curso eu posso dizer tranquilamente que eu não estava como eu deveria estar, até porque eu começava a me preocupar muito mais com as pessoas do que, né, me preocupar comigo próprio. (E8)

"No dia que entrar um policial por essa porta, sentar aqui e dizer: "Comandante, eu queria conversar com o senhor uma situação particular, eu sempre digo: o caminho tá certo. Porque a relação de confiança tá acontecendo. Então, nós tínhamos que ter essa sensibilidade, né? E aí é que entra tudo aquilo que a gente conseguiu dentro do curso". (E8)

Eu acho que o melhor [...] é o Programa despertar no ser humano a compaixão. O caráter mais compaixão, ele se colocar no lugar do outro (E13)

"[...] se você tem compaixão, você tem empatia [...] tanto que no exercício do curso vocês desenvolvem muito isso, olhar o outro, o que outro fala, o que ele sente [...] porque a gente vive numa bolha tão contaminada que a gente está dentro dela e não enxerga[...] e quando a gente sai dessa bolha e olha [...] Poxa, eu estou mergulhado nesse negócio e eu não percebia isso." (E13)

"As pessoas trabalhavam felizes e eu não tenho dúvida de dizer que eu, houve uma influência muito grande do curso, né, do Arte de Viver [...] a gente conseguiu facilitar essa sintonia, então...né... não era pouca coisa não! (risos) (E8)

A profissão policial está profundamente relacionada à vivência cotidiana de situações de violência, dor e sofrimento, o que, de acordo com Castro, Rocha e Cruz (2019) é considerado um fator de risco para adoecimento e de interferência na vida pessoal e familiar. Os autores também destacam que os estudos que tratam sobre as estratégias de enfrentamento (*coping*) indicam que, entre as de maior frequência, estão: o isolamento, a decisão de não conversar sobre assuntos de trabalho com a família e a separação da vida profissional e familiar.

Dentre todos os benefícios no cultivo da meditação, que normalmente surgem de forma gradual, o aumento da compaixão é um dos mais prontamente observáveis, provavelmente porque tocam em um aspecto muito elementar da própria vivência humana (GOLEMAN, DAVIDSON, 2017, p. 97). Os relatos destacados acima, sobre o aumento da percepção da compaixão e empatia, por parte de gestores que já estão em uma organização militar há tantos anos, sugere a possibilidade de mudanças nas relações, na direção de maior ressonância, entendimento mútuo e desejo do alívio do sofrimento, tanto dentro da organização quanto no próprio serviço com a sociedade.

#### **Subcategoria IV – Maior Resiliência Frente aos eventos da vida**

Os entrevistados relatam um maior desprendimento das situações do dia a dia, a adoção de novos comportamentos, que corroboram os estudos que mostram como o treinamento mental associado às práticas contemplativas pode mudar de forma positiva a maneira de pensar, sentir e agir, a partir do cultivo qualidades como desprendimento, amor e compaixão.

"Então eu acho que talvez com essa coisa de você se desprender mais né, e a respiração traz muito isso, né, de você se desprender. De que amanhã pode não existir, inclusive." (E5)

"E quem exercita isso continuamente passa a adotar um outro comportamento de vida [...]"(E12)

"Eu não tava bem e eu passei a ficar bem [...] então até aquilo que a gente começa a colocar como peso nos ombros não foi mais um peso nos ombros, foi uma satisfação no coração [...] em conseguir continuar naquele caminho cuidando das pessoas (E8)

então você percebe que o momento em que ele para pra cuidar dele, que ele para pra respirar, que é uma limpeza mesmo [...] ele percebe que ele está no centro de uma série de coisas que ele precisa estar bem, e esse curso mostra pra ele o quanto depende dele, desse buscar estar bem, aí ele começa a perceber o que ele está fazendo com a vida dele, e o que ele pode fazer para melhorar a vida dele. (E11)

“Esse programa ele é tão impactante que ele faz com que pessoas que já não sonhavam mais, que viviam reclamando, viviam decepcionadas com as coisas, elas voltem a sonhar e a perceber que quando eu sonho, eu concentro esforços, eu direciono meus esforços para atingir aquilo que eu quero.” (E11)

Mas eu acredito que o curso mostra de uma forma tão sutil o quanto suas decisões impactam você mesmo, os seus pensamentos, o quanto isso vai repercutir no seu corpo, na sua vida. (E13)

Você passa também a conseguir aceitar mais até quando o caminho tem uns desvios, que às vezes você faz um planejamento, pensando que o caminho vai ser sempre reto e aí quando chega mais na frente tem um desvio e quando você tá bem, você consegue entender isso muito bem e criar uma ponte, criar alternativa para chegar naquele resultado final (E8)

A partir da análise conduzida neste estudo, foi possível perceber a percepção dos comandantes entrevistados acerca dos estressores organizacionais envolvidos no fazer policial, em especial a exposição à violência, as dinâmicas organizacionais e a construção social do trabalho policial militar. A adoção de um programa de gerenciamento de estresse, ou promoção da qualidade de vida, ou mesmo prevenção dos riscos à saúde mental, precisa levar em consideração essas dinâmicas e estressores, sob pena de que a intervenção não consiga atingir resultados sustentados no longo prazo.

Também foi possível inferir a percepção dos entrevistados sobre o alinhamento institucional do programa SKY à meta de saúde, ainda que não haja alinhamento formal do programa com o Departamento de Saúde (DS) da PM-BA, e sim com o Departamento de Promoção Social. Esse alinhamento institucional, e a ausência de indicadores formais de saúde pactuados com a coordenação do programa, sugere que a instituição valoriza mais, neste momento, a oferta do programa como alternativa de assistência preventiva e massiva em um contexto em que não há psicólogos suficientes para atender à demanda do efetivo. Os entrevistados entendem que os efeitos do programa em indicadores de produtividade só serão sentidos no médio prazo, com a consolidação de uma mudança cultural no sentido de maior abertura e promoção do cuidado consigo e com o efetivo.

Os entrevistados também relataram suas percepções sobre a contribuição da técnica de respiração SKY em policiais evidenciadas por meio da identificação de mudanças observáveis no comportamento nos indivíduos, assim como no gerenciamento de estresse, no relato de sensação de bem-estar, comportamento pró-social e maior resiliência frente aos eventos

estressantes. O estudo evidenciou como a técnica de respiração SKY como ferramenta de auto gerenciamento do estresse contribui positivamente para o bem-estar biopsicossocial dos policiais, assim como apontou algumas proposições de mudanças individuais que reverberam na atuação policial junto à sociedade.

## **7. Considerações finais**

Esta pesquisa qualitativa nasce a partir de uma adaptação metodológica necessária no contexto da pandemia do COVID-19 no Brasil e no mundo, que levou à interrupção de uma série de atividades presenciais, inclusive os próprios cursos do Programa SKY. O objetivo original era verificar a percepção dos participantes do programa sobre os impactos do curso sobre a sua saúde, bem-estar e sobre o clima organizacional nas unidades. A questão de pesquisa e o público foram adaptados, de forma a contemplar a percepção dos Comandantes das Unidades Modelo sobre esses temas, e integrar perspectiva à Tecnologia de Gestão Social desenvolvida como parte dessa dissertação.

O grupo entrevistado é representativo para a amostra de comandantes de unidades modelo do programa SKY, mas não necessariamente para todos os comandantes da PM-BA, nem para todas as unidades, portanto não é possível generalizar os resultados. Recomenda-se que estudos semelhantes sejam feitos, no futuro, com outros comandantes e participantes do programa.

À luz do problema de pesquisa, relacionado aos impactos do programa, a percepção dos comandantes de unidades modelo trouxe aspectos muito importantes para serem considerados, para além das medidas de eficácia trabalhadas no estudo piloto através da psicometria e aferição da variabilidade cardíaca. O sucesso de um programa dessa natureza está potencializado, mas também condicionada, pelos contextos organizacionais da sua implementação. A visão dos gestores sobre os estressores e os alinhamentos institucionais do programa oferecem subsídios muito importantes para a elaboração de uma metodologia de avaliação que realmente contemple o programa em suas múltiplas facetas.

Por fim, é importante destacar que a análise dos relatos dos comandantes a partir do construto de conexão social reforça os achados de que a conexão social (que tem a regulação emocional como ingrediente ativo) parece funcionar como uma proteção, ou amortecedor em face dos estressores da vida. Entretanto, seria importante entender até que ponto isso também é percebido pelos participantes do programa, e se há diferenças relevantes a partir do gênero, função na hierarquia, tempo de serviço e tipo de operação. Abre-se aí uma possibilidade

relevante para estudos futuros, com outros perfis de policiais. À medida em que o programa de Unidades Modelo avance na corporação, também é possível conceber estudos comparativos para aspectos de clima organizacional, integração entre equipes, percepção de bem-estar e outros temas associados à consolidação das práticas ao longo do tempo. Outra linha de pesquisa possível é entender o efeito do cultivo das práticas nos diferentes estilos de liderança dentro da corporação e quais os impactos percebidos pelo efetivo.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, A.; LEONARD, H.; SWEDO, S. Current knowledge of medications for the treatment of childhood anxiety disorders. **Journal of the American Academy of Child & Adolescence Psychiatry**. V. 34, f. 8, 1995. P. 976-86. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890856709633414>> Acesso em: 13-out-2020
- AYTAC, S. The sources of stress, the symptoms of stress and anger styles as a psychosocial risk at occupational health and safety: A case study on turkish police officers. **Procedia Manufacturing**. V. 3, 2015. P. 6421-6428.
- BARBOSA, L.; MENEZES, C. A importância do apoio psicológico na saúde mental dos policiais militares de Fortaleza. **Psicologia Argumento**. V 35, n. 89. 2019.
- BHATIA, M; KUMAR, A; KUMAR, N; PANDEY R. M; KOCHUPILLAI V. EEG study. Electrophysiologic evaluation of Sudarshan Kriya: An EEG, BAER, P300 study. **The Indian Journal of Physiology and Pharmacology**. V. 47, 2005. P.157–63.
- BROWN, P.; GERBARG, L. Sudarshan kriya yogic breathing in the treatment of stress, anxiety, and depression: Part I-neurophysiologic model. **The Journal of Alternative and Complementary Medicine**. P. 11:189–201. 2005.
- CÂMARA, R. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**. V. 6 (2), Jul-Dez 2013. P. 179-191.
- CARDOSO, W. Dois PMs são afastados por dia por problemas psiquiátricos em SP. **Folha de São Paulo** (Online). São Paulo: 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/01/dois-pms-sao-afastados-por-dia-por-problema-psiquiatrico-em-sp.shtml>>. Acesso em: 20-09-2019
- CARNEIRO, A.; NOBRE, C.; MACIEL, S.; MORAIS, M. **Caracterização da Síndrome de Burnout em Policiais Militares relacionada aos riscos ocupacionais**: revisão de literatura. Encontro de Extensão, Docência e Iniciação Científica (EEDIC). Quixadá: V. 6, n. 1, 2019.P. 1-4.
- CARTER, J.; et al. Multi-component yoga breath program for vietnam veteran post traumatic stress disorder: Randomized controlled trial. **Journal of Traumatic Stress Disorder and Treatment**. V. 2, 2013. P. 1–10.
- CASTILLO, A.; RECONDO, R.; ASBAHR, R.; MANFRO, G. Transtorno de ansiedade. **Revista Brasileira de Psiquiatria**. São Paulo: V. 22, s. 2, 2000.
- CASTRO, M.; CRUZ, M. Prevalência de transtornos mentais e percepção de suporte familiar em policiais civis. **Psicologia: Ciência e Profissão**. V. 35(2), 2015. P. 271-289.
- CHANDRA, S.; et al. Mental stress: Neurophysiology and its regulation by Sudarshan Kriya Yoga. **International Journal of Yoga**. V. 10, n. 2, 2017. P. 67.

- CHANDRA, S.; SHARMA, G.; SHARMA, M.; JHA, D.; MITTAL, A.P. Workload regulation by Sudarshan Kriya: an EEG and ECG perspective. **Brain Informatics**. V. 4, n. 1, Mar 2017. P. 13–25.
- COLETA, A.; COLETA, M. Fatores de estresse ocupacional e *coping* entre policiais civis. **Psico-USF**. V. 13(1), 2008. P. 59-68. 2008.
- COSTA, M.; ACCIOLY JÚNIOR, O.; MAIA, E. Estresse: diagnóstico dos policiais militares em uma cidade Brasileira. **Revista Panamericana de Salud Publica**. V. 21 (4), 2007. P. 217-222.
- COUTO, G.; BRITO, E. A. G.; VASCONCELOS-SILVA, A.; LUCCHESI, R. Saúde mental do policial militar: Relações interpessoais e estresse no exercício profissional. **Psicologia Argumento: Paraná**: V. 30, n. 68, 2012.
- DANTAS, M.; BRITO, D.; RODRIGUES, P.; MACIENTE, T. Avaliação de estresse em policiais militares. **Psicologia: Teoria e Prática**; V.12(3), 2010. P. 66-77.
- DESCILO, T.; et al. Effects of a yoga breath intervention alone and in combination with an exposure therapy for post-traumatic stress disorder and depression in survivors of the 2004 South-East Asia tsunami. **Acta Psychiatrica Scandinavica**. V. 121(4), 2010. P. 289–300.
- DERENUSSON, F.; JABLONSKI, B. **Sob fogo cruzado: o impacto do trabalho policial militar sobre a família policial**. Aletheia, V. 32, 2010. P. 2-3.
- FERREIRA, D.; Augusto, L.; Silva, J. Condições de trabalho e percepção da saúde de policiais militares. **Cadernos de Saúde Coletiva**. V.16(4), 2008. P. 403-420.
- GHAHREMANI DG, O.; Dean A.; Mouzakis K. **Effects of the Youth Empowerment Seminar on impulsive behavior in adolescents**. Londres: Wilson KD, London ED, J Adolesc Health, v. 53, 2013. P. 139–41. 2013. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23601502/>> Acesso em: 23-03-2020
- GOETZ, J.; KELTNER, D.; SIMON-THOMAS, E. Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. **Psychological Bulletin**: V136f3, 2011. P. 351–374. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/a0018807>> Acesso em: 23-03-2020
- GOOTJES, L.; FRANKEN, I. H. A.; VAN STRIEN, J. W. **Cognitive emotion regulation in yogic meditative practitioners: Sustained modulation of electrical brain potentials**. Journal of Psychophysiology. V. 25, n. 2, 2011. P. 87–94.
- HAMILTON-WEST, K.; PELLATT-HIGGINS, T.; SHARIEF, F. **Evaluation of a Sudarshan Kriya Yoga (SKY) based breath intervention for patients with mild-to-moderate depression and anxiety disorders**. Primary health care research & development, 2019.
- IRIGARAY, H.; PAIVA, K.; GOLDSCHMIDT, C. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro: vol. 15, set. 2017.
- JANAKIRAMAIAH, N.; et al. Antidepressant efficacy of Sudarshan Kriya yoga (SKY) in melancholia: a randomized comparison with electroconvulsive therapy (ECT) and imipramine. **Journal of Affective Disorders**. V. 57, 2000. P. 255–259.



JANAKIRAMAIAH, N.; et al. Therapeutic efficacy of sudarshan kriya yoga (SKY) in dysthymic disorder. **Nimhans Journal**. V. 16(1), 1998. P. 21–28.

KATZMAN M.; et al. **A multicomponent yoga- based, breath intervention program as an adjunctive treatment in patients suffering from generalized anxiety disorder with or without comorbidities**. *Int J Yoga*, V.5, 2012. P. 57–65.

KJELLGREN, A.; BOOD S.; AXELSSON, K; NORLANDER, T.; SAATCIOGLU, F. **Wellness through a comprehensive yogic breathing program – A controlled pilot trial**. *BMC Complement Altern Med*. V. 7:, 2007. P.43.

KOCHUPILLAI, V.; KUMAR, P.; SINGH, D.; AGGARWAL, D; BHARDWAJ, N.; BHUTANI, M.; DAS, S. Effect of rhythmic breathing (Sudarshan Kriya and Pranayam) on immune functions and tobacco addiction. **Annals of the New York Academy of Sciences**, V. 1056, 2005, P. 242–52.

KURTZ, D.; ZAVALA, E.; MELANDER, L. The Influence of Early Strain on Later Strain, Stress Responses, and Aggression by Police Officers. **Criminal Justice Review**. Baltimore: V. 40, 2015. P. 190-208.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P.M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. Vol. 5, n. 1, 2000. P. 7-18.

MINAYO, M.; SOUZA, E.; CONSTANTINO, P. Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares na (in)segurança pública. **Cadernos de Saúde Pública**. V. 23(11), 2007. P. 2767- 2779.

MINAYO, M.; ASSIS, S.; OLIVEIRA, C. 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(4), 2011. P. 2199-2209.

NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH. **Stress at Work**. 2004. Disponível em: <<https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf?id=10.26616/NIOSH PUB99101>> Acesso em: 20 mar 2019.

NEFF, K.; SEPPALA, E. Compassion, well-being, and the hypoegoic self. In: BRON, K.; LEARY, M. (Eds.). **Oxford Handbook of Hypo-egoic Phenomena: Theory and Research on the Quiet Ego**. Oxford: Oxford University Press, 016. P. 189-202.

OLIVEIRA, T.; FAIMAN, C. Ser policial militar: reflexos na vida pessoal e nos relacionamentos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. V. 19(2), 2019. P. 607-615.

REIVICH, K.; SHATTÈ, A. **The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles**. New York: Broadway BooksRandom House, 2002.

RICHARDSON, G.; NEIGER, B.; JENSEN, S.; KUMPFER, K. The resiliency model. **Health Education**, V. 21, n. 6, 990. P. 33-39.

SEPPALA, E.; ROSSOMANDO, T.; DOTY, J. Social Connection and Compassion: Important Predictors of Health and Well-Being. **Social Research: An International Quarterly**. V. 80, 2013. P. 411-430.

SEPPÄLÄ, E.; et al. Breathing-Based Meditation Decreases Posttraumatic Stress Disorder Symptoms in U.S. Military Veterans: A Randomized Controlled Longitudinal Study. **Journal of Traumatic Stress**. V. 27, n. 4, 2014. P. 397–405.

SOUZA, E.; MINAYO, M.. S. Policial, risco como profissão: morbimortalidade vinculada ao trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**. V. 10, 2005. P. 917-928.

TOSCHI-DIAS, E.; et al. Sudarshan Kriya Yoga improves cardiac autonomic control in patients with anxiety-depression disorders. **Journal of Affective Disorders**. V. 214, 2017. P. 74–80.

VEDAMURTHACHA, R.; et al. Antidepressant efficacy and hormonal effects of Sudarshana Kriya Yoga (SKY) in alcohol dependent individuals. **Journal of Affective Disorders**. V. 94, 2006. P. 249–53.

VIŠNIKAR, H.; MEŠKO, G. **Evaluation of The Art of Living Basic Course as the Anti-stress Program for Police Officers in the Slovenian Police**. Proceedings Science of Breath International symposium on Sudarshan kriya, Pranayam and Consciousness. 2002. P. 64–70.

WALKER, J.; PACIK, D. Controlled Rhythmic Yogic Breathing as Complementary Treatment for Post-Traumatic Stress Disorder in Military Veterans: A Case Series. **Medical Acupuncture**. V. 29, n. 4, 2017. P. 232–238.

WINTER, L.; ALF, M. A profissão do policial militar: vivências de prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. V. 19(3), 2019. P. 671-678.

## **2.5 Tecnologia em Gestão Social: CRIAR – Guia de Avaliação de Processo em Programas de Gerenciamento de Estresse (Artigo 5)**

### **RESUMO**

Nos últimos anos, tem sido crescente a demanda por programas de gerenciamento de estresse em diferentes contextos organizacionais e institucionais. Uma das abordagens possíveis é a técnica SKY (Sudarshan Kriya Yoga), ferramenta exclusiva disponibilizada pela organização internacional Arte de Viver e formada por ferramentas fisiológicas de respiração e meditação que embasam a intervenção chamada de Programa SKY. Este artigo tem vocação tecnológica pois objetiva fornecer um conjunto de práticas para avaliar esses programas articulando saberes interdisciplinares das áreas de manejo de estresse ocupacional, gestão social e avaliação de programas. Destaca-se nesta proposta metodológica o papel das variáveis moderadoras que refletem o papel dos contextos organizacionais como integradoras entre as mudanças individuais propostas pelas ferramentas psicológicas e as transformações sociais de longo prazo pactuadas entre os atores sociais envolvidos no programa. O artigo tem, portanto, um caráter de produção técnica-tecnológica, pois objetiva formular critérios e práticas avaliativas dirigidas para os gestores que atuam em programas sociais, usando o exemplo do programa dirigido pela Arte de Viver para ajudar outras organizações voltadas para a promoção de redução de estresse. A metodologia utilizada neste trabalho foi qualitativa, fundamentada na imersão da pesquisadora no programa SKY implementado na Polícia Militar do Estado da Bahia (PM-BA) que foi objeto empírico e de vivência experiencial da Residência Social. Assim como também utilizou os resultados das entrevistas aplicadas junto ao Comandante Geral, gestores, participantes e voluntários do Programa na PM-BA. Ao fim da pesquisa, foi possível concluir que esta TGS traz importante inovação nas técnicas de monitoramento e avaliação processuais de programas de gerenciamento de estresse, podendo servir também para ser aplicado em outros temas de pesquisa do campo da gestão social e desenvolvimento territorial, revelando-se como ferramenta útil para conduzir avaliações mais abrangentes que permitam capturar processos de transformações sociais preconizadas por esses tipos de programas.

Palavras-chave: Avaliação de Programas; Gerenciamento de Estresse; Tecnologia em Gestão Social; Programa SKY; Polícia Militar, BA;

## **Introdução**

Nos últimos anos, a organização internacional Arte de Viver tem sido convidada a levar os seus programas de gerenciamento de estresse baseados em técnicas de respiração para um número cada vez maior de instituições no Brasil e no mundo. Uma das principais técnicas difundidas por essa organização é a SKY (Sudarshan Kriya Yoga), ferramenta exclusiva da Arte de Viver que tem comprovada eficácia científica na redução do estresse, a partir de sua implementação em diversas populações internacionais e nacionais e em diferentes tipos de organizações (públicas, privadas e sociais). Para além da avaliação da eficácia individual, um desafio da organização é monitorar e avaliar esses programas aplicados em instituições públicas e privadas de perfis de gestão tão distintos entre si.

Este artigo se propõe a elaborar um roteiro-guia que resulta em uma Tecnologia de Gestão Social cujos objetivos principais são os seguintes: (a) fornecer referências metodológicas que contribuam para a realização de avaliações no âmbito dos programas desenvolvidos pela organização internacional Arte de Viver; e (b) disseminar essa nova abordagem de boas práticas de avaliação de programas de gerenciamento de estresse nos campos de estudos da Avaliação de Programas e da Gestão Social. Esse tipo de tecnologia também contribui para o fortalecimento e consolidação de uma cultura de pesquisa e avaliação de intervenções em instituições que trabalham com a promoção de cultura de paz, o que permite compartilhar o conhecimento e estabelecer uma metodologia de trabalho padronizada sobre abordagens de avaliação. Essa metodologia pode potencializar a dimensão cognitiva das intervenções, bem como sensibilizar gestores e tomadores de decisão quanto à dimensão valorativa desse processo de avaliação.

Os aprendizados consolidados neste guia têm como base central de inspiração a experiência do Programa SKY implementado na Polícia Militar da Bahia (PM-BA), entre os anos de 2016 e 2020. Para a elaboração dessa TGS foi fundamental a realização da pesquisa dissertativa desenvolvida no período de 2019 a 2020 como parte do Mestrado Interdisciplinar Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. Assim como foi decisiva a participação da pesquisadora como observadora participante no referido programa junto à PM-BA, fruto da atividade curricular obrigatória da Residência Social.

## **1. Referencial Teórico**

### **1.1 Tecnologia em Gestão Social**

De acordo com Dagnino (2014), o processo de concepção e definição conceitual de Tecnologia Social (TS) remete à década de 1970 quando começaram as discussões sobre os conceitos de "Tecnologia Intermediária" e "Tecnologia Apropriada" - bases para a delimitação do que emergem como alternativas ao conceito de tecnologia convencional (TC). O conceito de TS nasce, portanto, a partir de um profundo questionamento ao modo de produção e estilo de vida engendrados pela TC que propõe novas formas de classificação que ultrapassem a visão clássica associada à tecnologia vinculada aos interesses estritos do mercado. O principal componente desse cruzamento das classificações usuais seria, para o autor, a intencionalidade política das ações humanas, o que permite inferir o que o citado autor entende por Tecnologia Social associada ao processo de inclusão social.

A Rede de Tecnologia Social define TS como o desenvolvimento de "produtos, técnicas e/ou metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social" (RTS, 2011, s/id.) Já o Instituto de Tecnologia Social (ITS), por sua vez, explica que a TS consiste em "soluções criadas na interação com a população, como resposta aos problemas que ela enfrenta, levando em conta suas tradições, seus arranjos organizacionais, os saberes locais, o potencial natural da região [...], sua realidade histórica, econômica, social e cultural" (ITS, 2011, p.1). Esse conceito, embasa a definição defendida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior (CAPES), agência responsável pela gestão dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu no Brasil, que define TS como

Método, processo ou produto transformador, desenvolvido e/ou aplicado na interação com os gestores e apropriado por eles, que represente solução para a inclusão social e melhoria das condições de vida e atenda aos requisitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e replicabilidade. Ex. Técnicas alternativas de produção, projetos de organizações comunitárias, instrumentos de avaliação de processos/políticas, etc. (CAPES, 2016)

Para Waiandt e Davel (2015) a Tecnologia em Gestão Social (TGS) consiste em um "processo gerencial (planejamento, organização, execução, direção, controle e avaliação) e/ou um produto (instrumento, técnica, ferramenta, organização), desenvolvido e/ou aplicado na interação com o território e apropriado por ele, com o objetivo de transformar a realidade social, promovendo o desenvolvimento territorial".

Considerando os conceitos destacados acima, a proposta de TGS apresentada nesse artigo como produto da dissertação do Mestrado, foi desenvolvida em estreita colaboração com gestores, equipe de pesquisa e voluntários do Programa SKY. A participação ativa de representantes da comunidade interessada se deu através dos atores da organização policial citada, ao longo de 14 meses de envolvimento direto entre a equipe de pesquisa e os atores interessados, atendendo ao critério que define uma TGS.

Para o desenvolvimento desta Tecnologia em Gestão Social foi essencial considerar a articulação de três referenciais teóricos complementares que caracterizam esse estudo no campo interdisciplinar. O primeiro é o conceito de avaliação de programas de desenvolvimento sócio territorial, tema caro ao campo da gestão social, com particular ênfase às propostas metodológicas desenvolvidas por Boullosa *et al.* (2014). O segundo arcabouço teórico diz respeito aos critérios metodológicos para a avaliação de programas de intervenção em psicologia, que corresponde à parte mais "clássica" da pesquisa. E o terceiro e último contributo refere-se, finalmente, à área de avaliação de programas de manejo de estresse ocupacional trazendo os elementos conceituais mais específicos para essa proposta metodológica.

## **1.2 Avaliação de Programas**

Inicialmente, é preciso contextualizar o que se entende por "programa" considerando as diversas abordagens sobre esse conceito. Na área de avaliação de programas em psicologia, entende-se "programa" como uma proposta estruturada de intervenção profissional com base em dados da literatura científica e modelos teóricos fundamentados, de modo a atingir objetivos específicos, tanto para a promoção de saúde como para a prevenção de doenças, em todos os níveis (FERNANDEZ-BALLESTEROS, 2001). Na área de manejo de estresse, "programa" se refere a uma intervenção sistemática dirigida a um grupo amplo de pessoas, planejada para promover mudanças sociais, educacionais ou em saúde (CANO, 2002; MURTA, LAROS, TRÓCOLI, 2005). Com base nas definições destacadas, a avaliação de programas serve como instrumento de controle público para avaliar a efetividade da intervenção planejada e prover informações para a tomada de decisão por parte dos gestores no que diz respeito à manutenção, modificação ou ao término das ações.

Já no campo da gestão do desenvolvimento sócio-territorial, Boullosa (2014) posiciona o caráter processual e multidimensional de processos avaliativos:

Um processo de produção dirigida de conhecimento avaliativo, composto por um conjunto variado, mas nem sempre articulado, de atividades de pesquisa,

que objetivam construir de um juízo ou síntese avaliativa, direcionado a um fim, nem sempre claro e/ou explícito, empreendido por um conjunto de atores, nem sempre definidos ou etiquetados como avaliadores. A construção e discussão desse juízo devem ser medidas por instrumentos e procedimentos de pesquisa avaliativa, de modo a possibilitar sua reconstrução analítica e de discussão meta-avaliativa dos resultados pelas coletividades interessadas em tal avaliação, desencadeando processos de aprendizagem prático-institucional (relativo ao objeto de avaliação) e social (relativa à dimensão dialógico-cívica da sociedade em geral)" (BOULLOSA, 2014, p. 152)

No que diz respeito ao objeto da avaliação, na avaliação de programas em psicologia é possível afirmar que estamos tratando das intervenções primárias com base na promoção, prevenção e manutenção da saúde - que incluem tratamentos sistemáticos, diagnóstico precoce, diretrizes para ampliar a qualidade das intervenções em saúde e subsequente aperfeiçoamento de pessoas e de políticas públicas na área (FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, 2001). Tradicionalmente, o formato de avaliação é o estudo de eficácia e efetividade, precedidos por análises de viabilidade e/ou pesquisas piloto que gerem dados não apenas sobre as condições adequadas/necessárias para a implementação da intervenção, testes, adaptações/refinamentos de procedimentos e possíveis correções de erros metodológicos, mas, também, sobre a viabilidade de um estudo mais aprofundado a ser desenvolvido posteriormente (DURGANTE, DALBOSCODELL'AGLIO, 2017).

Enquanto a análise de viabilidade busca reduzir ameaças à validade do estudo no que se refere aos resultados alcançados ou da intervenção propriamente dita (TICKLE-DEGNEN, 2013), o estudo piloto se trata de uma versão menor, implementada tal qual a intervenção principal com o objetivo de verificar se os diferentes componentes da intervenção funcionam em conjunto, inclusive a avaliação de medidas de resultado (NIHR, 2017). Os estudos de verificação de eficácia buscam atestar os efeitos produzidos por uma intervenção em um contexto controlado para uma "dada" população e contexto, em um tempo "T", resultando em maiores ganhos do que perdas e com base nos objetivos propostos pelo programa *a priori*, quando comparadas a outras intervenções ou a um grupo controle (APA, 2002; FLAY *et al.*, 2005). Por fim, os estudos de verificação de efetividade se concentram nos efeitos da intervenção para uma amostra em condições não controladas, "do mundo real", ou fora do setting experimental, como é o exemplo dos ensaios clínicos (FLAY *et al.*, 2005). Nem sempre eficácia se traduz em efetividade, por isso é importante realizar os ensaios clínicos adequados para cada tipo de pergunta de pesquisa.

Já na gestão social, o objeto da avaliação é o processo de transformação induzido por um conjunto de atores, individuais e coletivos, públicos e privados, mobilizados e organizados

por uma estratégia de governança e ação - desencadeamento de ações e mobilização de recursos de diferentes naturezas (BOULLOSA, 2014). Para essa TGS, entenderemos que o objeto da avaliação é o processo de transformação institucional e interinstitucional, induzido por um conjunto de atores, públicos e privados, mobilizados por objetivos comuns e que desencadeiam ações e mobilizam recursos de diferentes naturezas, tendo como princípio a transformação individual como essencial para as mudanças coletivas.

Boullosa (2014, p.165) destaca a importância de evidenciar e problematizar os valores dentro de um processo de avaliação de processos de desenvolvimento socioterritorial, especialmente quando os avaliadores são externos ao processo e trazem o seu conjunto de valores, crenças e preferências que dificilmente são "anulados" pelas abordagens metodológicas escolhidas. Essa discussão também é muito pertinente no contexto desta Tecnologia em Gestão Social, uma vez que a proposta envolve compatibilizar culturas e práticas institucionais muito distintas entre si, para a construção de um processo de transformação institucional e social de longo prazo, e não somente a prestação de um serviço.

### 1.3 Gerenciamento de estresse

O estresse ocupacional caracteriza-se pelas reações nocivas, físicas e emocionais dos indivíduos a condições laborais (estressores) em que as exigências não se igualam à capacidade, aos recursos ou às necessidades do trabalhador, o que pode resultar em acidentes ou adoecimento (NIOSH, 2004; REIS, FERNANDES, GOMES, 2010). Desde o surgimento das pesquisas em gerenciamento de estresse ocupacional, na década de 1970, a psicologia organizacional e do trabalho tem pensado as intervenções de acordo com um modelo que articula as situações e o indivíduo para explicar como o estresse se manifesta e se consolida ao longo do tempo, e os tipos de abordagens possíveis:

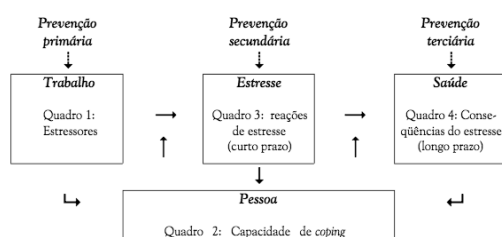


Figura 1: Um modelo de trabalho, estresse e saúde.

Figura 10: Gerenciamento de estresse. Fonte: Krompner, Kristensen, 2003

A partir desse modelo, é possível estabelecer distinções importantes quanto aos objetivos e públicos de uma eventual intervenção. Primeiramente, elas podem ser dirigidas à situação de trabalho ou para a capacidade de enfrentamento (*coping*) do trabalhador.



Posteriormente, a partir do objetivo, é possível classificar as intervenções como primária, secundária ou terciária. Intervenções de prevenção primária tendem a focar nos fatores de risco ambiental, eliminando, reduzindo ou alterando-os. A prevenção secundária foca nos indivíduos e nos mecanismos de enfrentamento (*coping*), para evitar que os trabalhadores que já apresentam sinal de estresse fiquem doentes. A prevenção terciária trabalha com a reabilitação de pessoas que estejam sofrendo danos de saúde decorrentes do estresse ocupacional (MURTA, 2005; KOMPIER, KRISTENSEN, 2003).

De acordo com Murta (2005), as intervenções individuais são mais frequentemente conduzidas e publicadas, provavelmente pelos seus menores custos de delineamento e implementação, pela maior facilidade e viabilidade de implementação e por não entrar em conflito direto com a resistência à mudança em práticas organizacionais. Além disso, há evidências que indicam que o impacto negativo das condições e organização do trabalho e o risco de adoecimento podem ser diminuídos a depender das respostas individuais de enfrentamento. É comum elas fazerem uso de uma ou mais técnicas cognitivo-comportamentais como relaxamento, treino assertivo, reestruturação cognitiva, treino em solução de problemas, fornecimento de instruções sobre causas e consequências do estresse etc. Outros componentes também podem ser utilizados neste tipo de intervenção como meditação, biofeedback, manejo de tempo, exercício físico, informações sobre fatores de risco à saúde, construção de rede de suporte social, musicoterapia, enfrentamento focado na emoção, terapia de aceitação e compromisso, prevenção de recaída, manejo de dor e aconselhamento individual.

A partir da pergunta de "quem é medido e quando", os projetos de estudos de intervenção podem ser categorizados em verdadeiramente experimental, quase-experimental e não-experimental (CAMPBELL, STANLEY, 1966). O experimento verdadeiro inclui grupos experimentais e de controle designados aleatoriamente para reduzir erros e viés de seleção. O quase-experimental faz uso de grupo experimental e de controle assinalados de forma não-aleatória e o projeto não-experimental tem apenas um grupo experimental. O período de avaliação pode incluir pré-teste e pós-teste, pós-teste apenas e séries temporais (COOK, CAMPBELL, 1979).

Kompier e Kristensen (2003) destacam algumas questões metodológicas problemáticas no uso exclusivo desse tipo de pesquisa para a avaliação dos programas: a falta de análise apropriada para identificação dos fatores e grupos de risco; desenhos de intervenção pobres; problemas com viés de seleção e fatores de confusão; pouca distinção entre estudos etiológicos (ou seja, sobre os efeitos da intervenção) e de viabilidade (sobre a efetividade da prevenção).

Sobre esse último ponto, os autores ainda destacam que nem sempre os efeitos pretendidos para os cursos são os efeitos verdadeiros, ainda que muitos estudos desconsiderem isso.

Pela distinção entre as questões de viabilidade e de etiologia separamos as duas questões centrais na pesquisa de intervenção: O paciente tomou a pílula (pretendida)? E: A pílula teve o efeito (pretendido)? Não é necessário dizer que não adianta tomar a pílula se ela não tem efeito (etiologia). É, todavia, igualmente inútil que a pílula tenha efeito se ela não é tomada (viabilidade). Se um estudo de intervenção não apresenta nenhum efeito da intervenção (o que não é raro), então, é de suma importância poder separar as questões de viabilidade e etiologia (KOMPIER, KRISTENSEN, 2003, p. 51)

O desenho da avaliação experimental tradicional não seria, portanto, apropriado para a investigação de sistemas sociais ou do modo complexo em que intervenções funcionam com sujeitos ou com seus ambientes (OVRETWEIT, 1998, p. 99). Os contextos ocupacionais ou o modo como uma intervenção é conduzida seria, na visão de alguns autores, tão importante quanto o seu conteúdo, formato e resultados, sendo, portanto, necessário monitorar também o ambiente e os processos cruciais de introdução e implementação das ações (MURTA, 2005; KOMPIER, KRISTENSEN, 2003; BOND, BUNCE, 2000; BUNCE, WEST, 1996). Parker e Wall (1997, p. 137) sugerem "o maior uso de abordagens qualitativas para permitir um melhor entendimento das complexas, e frequentemente bastante políticas, dinâmicas que estão envolvidas no replanejamento do trabalho. Também defendemos relatos mais amplos de 'questões de processo' (na maioria dos trabalhos de estudos de planejamento do trabalho o foco está no resultado, ao invés do processo)".

## **2. Proposta Metodológica da TGS**

### **2.1 Objetivos**

Este guia metodológico tem como objetivo principal fornecer referências às avaliações a serem implementadas no âmbito dos programas institucionais da Arte de Viver, baseados na técnica de respiração SKY. Como objetivos secundários, destacam-se a disseminação das abordagens e dos conceitos de boas práticas de avaliação, a partir das referências dos campos da Avaliação de Programas e da Gestão Social; desenvolvimento de maior padronização para as ações de monitoramento e avaliação dos projetos; e por fim fortalecer e consolidar a cultura de pesquisa e avaliação dentro da Arte de Viver.

### **2.2 Dimensões de análise**

Com base na definição da gestão social sobre o objeto da avaliação ser o processo de transformação induzido por um conjunto de atores, individuais e coletivos, estruturar uma avaliação de programas é definir ações pautadas no entendimento da realidade social com o objetivo de intervir nesse contexto da forma mais assertiva possível. Como já destacado anteriormente, os programas institucionais da Arte de Viver tem características muito específicas tanto nas bases teórico-metodológicas quanto em termos de formato o que os torna instrumentos apropriados para alguns contextos organizacionais e sociais (de prevenção secundária, focada no indivíduo, por exemplo) e não, necessariamente, para outros. Este guia tem o objetivo de ajudar os gestores de Programas/projetos e/ou equipes de pesquisa a considerar a avaliação como um eixo transversal ao desenvolvimento dessas ações de intervenção e o que implica elaborar as perguntas adequadas às diferentes etapas de implementação.

Ao longo dos últimos três anos, por meio do acompanhamento da implementação do Programa SKY na Polícia Militar da Bahia, foi possível identificar alguns estágios importantes de como uma avaliação deve ser concebida e executada. A partir dessa experiência foi possível apresentar uma estrutura lógica que facilita o processo de tomada de decisão acerca da construção e condução de uma avaliação assertiva que otimiza recursos e multiplica impactos. Convencionamos chamar esses estágios de etapas, por entender que existe uma sequência lógica e temporal nesse processo que engloba desde o entendimento do contexto, estabelecimento da intenção, objetivos e metas, desenvolvimento das ações até alcançar a etapa de investigação dos seus efeitos. Entretanto, essa aparente linearidade não deve ser entendida de forma engessada, pois essas etapas se inter cruzam em um processo contínuo e evolutivo.

Conforme mostra a sequência apresentada abaixo, a TGS proposta, denominada CRIAR, foi estruturada em seis etapas, que corresponde a cada letra do título da tecnologia:

1. **C: Convite**
  - a) Levantamento das necessidades
  - b) Entendimento das relações e das partes envolvidas
2. **R: Referências**
  - a) Ampliar perspectivas, identificar problemas
  - b) Aprofundar o entendimento sobre os contextos específicos da instituição
3. **I: Intenção**

- a) Mobilizar os atores sociais envolvidos na implementação
- b) Estabelecer indicadores, objetivos e metas em conjunto

#### 4. **A:** Ação

- a) Realização do programa
- b) Registros com os participantes

#### 5. **R:** Retroalimentação

### 1. **C:** Convite

#### 1.1 Acolhimento das demandas

Essa etapa é essencial para entender a conjuntura em que surge a demanda do programa, isto é, entender o contexto decisório que justifica a adoção ou não do programa, o quadro de atores envolvidos, bem como suas expectativas, interesses e preferências. É interessante verificar o papel da instituição na promoção de uma cultura de paz, que é a missão maior dos programas institucionais da Arte de Viver.

#### 1.2 Entendimento das relações e das partes envolvidas

É importante observar que área ou o perfil da organização que fez o convite para a apresentação do programa e/ou está propondo a parceria. Diferentes setores como Recursos Humanos, Departamento de Saúde, Direção Geral, Comunicação, Responsabilidade Social, Promoção Social, etc. possuem um conjunto de valores e/ou indicadores que são mais estratégicos. Se mais de uma área estiver envolvida, é essencial entender quais valores são sinérgicos entre elas e quais não.

### 2. **R:** Referências

#### 2.1 Ampliar perspectivas, identificar problemas

Realização de pesquisa bibliográfica sobre os contextos trazidos na reunião inicial de alinhamento de modo a identificar os problemas apontados pela organização

#### 2.2 Aprofundar o entendimento sobre o contexto específico da instituição

Prevê o levantamento de estressores na organização, seus efeitos na saúde do trabalhador e da organização e as estratégias de enfrentamento utilizadas, minimizando, assim,

as chances de intervir sobre aspectos irrelevantes para a organização. A ampla participação de *stakeholders* relacionados às diferentes áreas envolvidas no programa aumenta as chances de sucesso e comprometimento com sua execução.

Nesta etapa, é recomendável consultar múltiplas fontes de informação e utilizar múltiplas técnicas de pesquisa (quanti e quali) para compor o projeto ou a justificativa para a adoção do Programa SKY. Neste sentido, é fortemente recomendada a parceria com o(s) setor(es) solicitantes, pois nem sempre a Arte de Viver vai dispor de todos os recursos para executar a pesquisa. Alguns exemplos de técnicas estão descritas no quadro abaixo:

<b>Técnica de Pesquisa</b>	<b>Exemplo</b>
Análise documental	Consulta a registros do setor de medicina do trabalho, em indicadores considerados relevantes, como absenteísmo ou custo das licenças para afastamento
Entrevistas individuais ou coletivas	Entrevistas com gestores do setor de medicina e segurança do trabalho para investigar fontes de estresse e custos para saúde
Questionários / Survey	Escalas ou questionários aplicados nos funcionários para identificação de estressores percebidos no trabalho e impacto sobre saúde e qualidade de vida, desde que adequados ao nível de instrução dos participantes e com baixo custo de resposta
Grupo focal	Grupo focal com integrantes da CIPA (se houver) para investigar fontes de estresse e sugestões para intervenção

Tabela 14: Técnicas de Pesquisa. Fonte: Adaptado de Murta (2005)

A partir desse levantamento, é possível delimitar quais aspectos do panorama de estresse ocupacional podem ser trabalhados pelos programas da Arte de Viver e quais ultrapassam suas esferas de atuação, devendo ser endereçados por outras áreas da gestão. Nessa etapa, os dados obtidos devem ser claros o suficiente para identificar alvos para intervenção primária (riscos ambientais), intervenção secundária (estratégias preventivas de enfrentamento) e intervenção terciária (reabilitação de pessoas já acometidas por doenças ocupacionais).

### 3. I: Intenção

#### 3.1 Mobilizar os atores sociais envolvidos na implementação do programa

O processo de mobilização e construção de engajamento para o programa deve ser realizado da forma mais colaborativa e coletiva possível, ainda que dentro de estruturas altamente hierarquizadas. De pouco adianta designar um único indivíduo com a tarefa de planejar todo o processo e entregá-lo na forma de relatório que não será lido ou aplicado. O ideal é despender um ou mais dias em que todos os *stakeholders* estejam engajados e dispostos a trazer suas visões e inputs para o projeto.

### 3.2 Pactuar os indicadores

Essencial para pactuar as expectativas da organização (o que ela necessita, deseja e autoriza) com as capacidades do programa, assim como identificar quais outros atores precisam ser mobilizados na construção da visão transformadora de longo prazo. Recomenda-se que sejam combinadas metas de implementação, metas intermediárias e metas finais. Alguns exemplos de indicadores estão listados no quadro abaixo:

4	5	6	3	2	1
<b>Metas de implementação (output)</b>	<b>Impacto individual</b>	<b>Variáveis moderadoras</b>	<b>Impacto Coletivo</b>	<b>Impacto Institucional</b>	<b>Visão compartilhada de longo prazo</b>
Como sabemos que o programa está sendo bem implementado?	Que benefícios queremos promover, para os indivíduos?	O que precisamos monitorar, para aumentar as chances de sucesso?	Que benefícios queremos promover para as equipes?	Quais os efeitos mensuráveis para a instituição?	Qual a nossa visão compartilhada de longo prazo?
% Assiduidade # Concluintes do curso % Aproveitamento de vagas	Redução dos níveis de estresse, ansiedade e depressão Melhoria das estratégias de enfrentamento (coping)	Abertura para o processo Comunicação eficaz Horizontalidade Apoio da gestão	Aumento da resiliência Aumento da conexão social Melhoria no clima organizacional etc	Redução da incidência de doenças ocupacionais Redução de uso excessivo de força	Uma sociedade livre de violência, um corpo livre de doenças, uma mente livre de estresse
Listas, relatórios	Participantes do programa	Participantes, gestores de unidade, gestores de contrato	Participantes e egressos do programa Unidades Modelo	Dados institucionais	
Análise documental	Questionários com escalas validadas Biomarcadores	Entrevistas, Observação participante	Questionários com escalas validadas Entrevistas	Análise documental	

Tabela 15: Combinação de Metas. FONTE: Elaboração própria

Destaca-se, neste contexto, o papel das variáveis moderadoras do processo - itens que não são, necessariamente, quantificáveis, mas que precisam ser monitorados para garantir o alcance dos resultados finais. Bunce (1997) lista como variáveis moderadoras a auto eficácia, *locus* de controle, suporte social, características da sessão de intervenção, como o senso de segurança e entusiasmo dentro do grupo, a credibilidade do facilitador do grupo, entre outros. São esses os aspectos entendidos como "contextos organizacionais de implementação" que podem tanto favorecer quanto atrapalhar o desenvolvimento do programa da Arte de Viver e, conseqüentemente, do processo mais amplo de transformação que esse programa integra.

O compromisso pessoal da liderança com a prática é o exemplo mais relevante de variável moderadora - o líder precisa não só aprender a técnica, mas praticar diariamente. Essa condição influencia em vários processos do programa: desde a oferta de curso piloto para o staff, quanto a ordem das vagas ofertadas, a decisão de transformar uma unidade em modelo ou não, e a adoção de rotinas de prática de respiração em grupo. Além dessa variável, é possível destacar a comunicação eficaz com os participantes, o apoio da gestão na liberação dos compromissos de trabalho durante os dias de curso, a garantia de horizontalidade dentro do curso (ou seja, que a hierarquia não seja um fator restritivo para a expressão ou participação do policial).

O processo de construção coletiva dos indicadores pressupõe o acordo sobre o monitoramento dos indicadores relevantes, bem como os responsáveis e a periodicidade. A definição de um modelo de governança compartilhada sobre os indicadores é o ideal para gerar pertencimento em relação ao tema e não perder de vista a mudança maior que mobiliza os atores sociais.

#### 4. A: Ação

##### 4.1 Realização do programa / registros com os participantes

Esta fase se refere à realização dos cursos e a aplicação de questionários, conforme pactuado com os múltiplos atores no item anterior. Caso seja verificada a necessidade de conduzir uma avaliação de eficácia, essa pesquisa deve estar autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

Essa fase também pode incluir a elaboração de registros escritos e audiovisuais com os participantes do curso e outros atores considerados relevantes. Este material, que deve estar devidamente autorizado, pode ser usado em materiais de divulgação, campanhas e assessoria de imprensa.

#### 4.2 Monitoramento das variáveis moderadoras

Nesta etapa, estamos considerando o monitoramento um processo distinto do processo de avaliação, ainda que os dois termos carreguem em si uma ambiguidade (BOULLOSA, 2014). No contexto dos programas da Arte de Viver, sugere-se que o monitoramento seja feito numa abordagem mais gerencialista, com que a verificação do desenvolvimento dos objetos monitorados é mais rápida, frequente e pode ser feita por gestores, pesquisadores ou outros agentes, podendo impulsionar ajustes de conduta, processos e procedimentos. Não se trata de uma fiscalização, pois o processo de monitoramento pressupõe um bom domínio da natureza, complexidade, escala e comportamento esperado do objeto de monitoramento (BOULLOSA, 2014).

#### 5. **R:** Retroalimentação

Essa etapa é fortemente inspirada nas premissas propostas por Boullosa (2008) para o desencadeamento de processos de aprendizagem junto ao objeto avaliado: (1) produção de conhecimento útil pela avaliação; (2) a sua orientação para a ação; e (3) a internalização da avaliação.

Os dados produzidos sobre os indicadores avaliados terão que ser analisados conforme as fontes, técnicas de coleta e análises escolhidas e pactuadas no quadro dos Apêndices. É preciso reconhecer, entretanto, que apresentar esses dados de forma demiúrgica e não-dialógica com os sujeitos envolvidos nos processos provavelmente levaria a uma percepção de que este conhecimento não é apropriável para a sua realidade, podendo até ser considerado inútil (BOULLOSA, 2008). Faz-se necessário, portanto, construir processos de problematização conjunta do foco da avaliação.

A dimensão da ação relaciona-se como o entendimento dos contextos, ao direcionamento da ação transformadora do objeto avaliado e o reconhecimento dos diferentes graus de governabilidade dos problemas apresentados ou extraídos do processo de avaliação (BOULLOSA, 2008). No caso de programas de gerenciamento de estresse, alguns estressores ocupacionais podem ser entendidos como de menor governabilidade do que os estressores organizacionais, por exemplo.

Por fim, é apontada a possibilidade de construir espaços de avaliação que mesquem as melhores características de avaliação interna e externa. No caso de uma avaliação interna, cita-se as redes de contato relativamente consolidadas, o potencial de criar comunidades de prática, o profundo conhecimento das rotinas organizacionais das equipes de implementação,



competência para avaliar a governabilidade das ações transformativas. No caso de avaliação externa, destacam-se a possibilidade de criar novos repertórios de conhecimentos e práticas ao campo de avaliação, competência para propor metodologias, competência para argumentar os juízos de valor com critérios claros.

### **2.3 Público Interessado**

O público imediato ao qual se destina esse modelo de avaliação são as equipes gestoras de programas da Organização Internacional da Arte de Viver, que estão comprometidas a levar essa técnica de gerenciamento de estresse a diferentes organizações comprometidas com a promoção de uma cultura de paz. Entretanto, ela também atende a gestores e outros profissionais interessados em monitorar e avaliar programas utilizando ferramentas que ultrapassem os métodos tradicionais que têm sido utilizados e difundidos pela área da saúde, da gestão e da psicologia organizacional.

### **2.4 Inovações/Resultados/Impactos Potenciais**

O principal impacto social que se almeja conseguir com a elaboração e aplicação da ferramenta, são o aperfeiçoamento dos programas de gerenciamento de estresse, em especial numa perspectiva que ultrapasse a mera prestação de serviços, mas entenda essas parcerias como alicerces para a construção de uma sociedade mais segura e pacífica.

O desenvolvimento da tecnologia, com vistas a consolidar um modelo de governança que priorize o monitoramento e a avaliação, pode promover processos de aprendizagem institucional e interinstitucional que promovam (ou acelerem) mudanças culturais importantes no sentido de promoção do autocuidado, prevenção em saúde mental, e redução do estigma em pedir ajuda. Esse modelo também trará benefícios para a sociedade, que atualmente arca com os custos sociais e financeiros de policiais, internos e professores adoecidos. Os principais interessados na ferramenta são gestores da Arte de Viver, mas gestores de outras organizações que trabalham com o tema também podem se beneficiar com a ferramenta e a experiência relatadas neste artigo.

## **3. Considerações finais**

Ao fim da pesquisa, foi possível concluir que esta TGS traz importante inovação nas técnicas de monitoramento e avaliação de Programas de gerenciamento de estresse, podendo

servir também para ser aplicado em outros temas de pesquisa aplicada do campo da gestão social e desenvolvimento territorial, revelando-se como ferramenta útil para conduzir avaliações mais abrangentes que permitam capturar processos de transformações sociais preconizadas por esses tipos de programas.

Como limitações dessa pesquisa, podemos apontar as mudanças de escopo e adaptações metodológicas necessárias para o contexto da pandemia de COVID-19, a partir de março de 2020, que inviabilizou parte importante da pesquisa, e também o próprio programa SKY. O envolvimento com o programa ao longo da residência social, e também como voluntária ao longo de 14 meses, permitiram a vivência sobre os diferentes contextos organizacionais de implementação do programa, e também a criação da comunidade de prática em torno desta pesquisa, cujos aprendizados já estão sendo levados a outros programas sociais da instituição.

Esse modelo de avaliação não pôde ser testado em campo de forma plena por dois principais motivos: 1) o contrato já está em andamento há mais de 03 anos, e o modelo prevê repactuar os indicadores relevantes para ambos os parceiros, com o estabelecimento de uma visão compartilhada de longo prazo; 2) o teste em menor escala, que seria possível nas Unidades Modelo, foi inviabilizado com a interrupção do programa durante a pandemia.

Para futuros estudos, recomenda-se testar o modelo e explorar as especificidades relacionadas a cada contexto de aplicação - instituições, públicos e regiões.

## REFERÊNCIAS

- BOULLOSA, R. F.; RODRIGUES, R. W. Avaliação e Monitoramento em Gestão Social: Notas Introdutórias. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, p. 145-176, 2014.
- BROTTO, M. E.; KLEIN, A.; ARAÚJO, E. Gestão Social e Avaliação de Políticas Sociais: abordagens e perspectivas. **O Social em Questão**, Cruz das Almas - BA, Ano XIX, n. 36, p. 9-18, 2016.
- BUNCE, D. What factors are associated with the outcome of individual-focused worksite stress management interventions? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, p. 1-17, 1997.
- BUNCE, D.; STEPHENSON, K. Statistical considerations in the interpretation of research on occupational stress management interventions. **Work & Stress**, v. 14, 2000.
- BUNCE, D.; West, M. A. Stress management and innovation interventions at work. **Human Relations**, v. 49(2), p. 209–232, 1996.
- BRASIL. Lei Federal nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20institui%20o,e%20integrada%20dos%20%C3%B3rg%C3%A3os%20de](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20institui%20o,e%20integrada%20dos%20%C3%B3rg%C3%A3os%20de)>
- CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Diretoria de Avaliação – DAV GT – Produção Técnica Relatório Final de Atividades. Disponível em: [https://sat.ufba.br/sites/sat.ufba.br/files/relatorio\\_gt\\_producao\\_tecnica\\_2018\\_-\\_2\\_versao.pdf](https://sat.ufba.br/sites/sat.ufba.br/files/relatorio_gt_producao_tecnica_2018_-_2_versao.pdf)
- DAGNINO, R. A Tecnologia Social e os seus desafios. In: DAGNINO, R. **Tecnologia Social: Ferramenta para construir outra sociedade**. pp. 53–70, 2010. Campinas: Komedi.
- DAGNINO, R. A tecnologia social e seus desafios. In: **Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas**. Campina Grande: EDUEPB, p. 19-34, 2014.
- DAGNINO, R. (2014). **Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas. Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas**. Paraíba, EDUEPB. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.7476/9788578793272>. Acesso em: 09-dez-2020
- DUQUE, Thais Oliveira. **Tecnologia Social E Gestão Social : Interfaces E Conexões** 150 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)-Universidade Federal de Lavras. MG 2015.
- DURGANTE, H; DALBOSCODELL'AGLIO, D. Critérios metodológicos para a avaliação de programas de intervenção em psicologia. **Avaliação psicológica**. Itatiba, v. 17, n. 1, p. 155-162, jan/mar, 2018.

GOIÁS. Decreto de 02 de janeiro de 2019, publicado no Diário Oficial do Estado n. 22.963. Dispõe sobre Projeto Qualidade de Vida dos Profissionais de Segurança Pública - Pró-Vida no âmbito da Secretaria da Segurança Pública do Estado de Goiás. Goiás, Portaria 0793, 2019. Disponível em: <<https://www.seguranca.go.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/portaria-n-0793-19-projeto-qualidade-de-vida-pro-vida.pdf>>

ITS. Instituto de Tecnologia Social. Tecnologia Social. **O que é a Tecnologia Social**. Disponível em <http://www.itsbrasil.org.br/cbrts/tecnologia-social> Acesso em: 20-jan-2021

LASSANCE, A. E.; MELLO, C. J.; BARBOSA, E. J. S.; JARDIM, F. A.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

LIPP, M. E. N. **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para adultos de Lipp (ISSL)** (3. ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo. 2000.

KOMPIER, M.; KRISTENSEN, T. As intervenções em estresse organizacional. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 37-58, 2003.

O'DONNELL, M. P. A Simple Framework to Describe What Works Best: Improving Awareness, Enhancing Motivation, Building Skills, and Providing Opportunity. **American Journal of Health Promotion**, v. 20(1), p. 1–11, 2005.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 42(6), p. 1069–1094, 2008.

RTS. Rede de Tecnologia Social. **Caderno de Debate: Tecnologia Social no Brasil – direito à ciência e ciência para a cidadania**. São Paulo: RTS, 2004. R. Technol. Soc., Curitiba, v. 12, n. 26, p. 42-60, 2016.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final de todo esse percurso teórico-metodológico interdisciplinar para responder à pergunta de pesquisa: "qual o impacto do programa SKY desenvolvido na PMBA?" foi possível estabelecer relações relevantes entre saberes teóricos e práticos – assim também entre as dimensões filosófica e científica, entre o científico e o ‘não científico’, entre ciência e tecnologia, entre os aspectos materiais e ‘imateriais’ (subjetivos) –, como valores importantes a serem considerados para responder aos desafios de práticas sociais intrincadas.

Como estratégia inicial, a pesquisa foi desenhada de forma a realizar um estudo piloto utilizando método quantitativo com ênfase na aferição de biomarcadores que possibilitariam avaliar os níveis de eficácia do Programa SKY, mensurando os níveis de ansiedade, estresse subjetivo, depressão e qualidade de vida dos policiais selecionados. Em razão das limitações provocadas pela Pandemia da COVID-19, optou-se por incorporar ao estudo uma pesquisa qualitativa com o objetivo de avaliar a percepção dos gestores envolvidos no Programa sobre os resultados percebidos por eles. Foram combinadas, portanto, abordagens quantitativas e qualitativas interdisciplinares para a condução desse estudo.

A dissertação-projeto foi organizada em formato de artigos. O primeiro deles articulou as diferentes disciplinas mobilizadas para o objeto de pesquisa teórico-empírica dessa dissertação, utilizando como referenciais teóricos os conceitos de gestão social, conexão social, avaliação de programas com ênfase na abordagem da psicologia social sobre estresse ocupacional aplicados para análise do gerenciamento de estresse em instituições policiais.

O segundo artigo, **Programa de Intervenção para Gerenciamento de Estresse para Policiais Militares**, apresentou, de forma resumida, a concepção, técnicas e resultados da implementação do Programa SKY, intervenção voltada para o gerenciamento de estresse, na Polícia Militar da Bahia. Os resultados sugerem, preliminarmente, por meio de pesquisa de acompanhamento dos participantes, que a experiência contribui para melhorar a saúde dos policiais militares, ainda que a disciplina para adoção da prática na rotina diária possa ser vista como um desafio. Tais resultados corroboram evidências de outros estudos de que as práticas de respiração SKY promovem bem-estar físico e mental.

O Programa SKY oferece uma técnica de auto-gestão do estresse que oportuniza a promoção do cuidado em saúde mental de forma autônoma e independente da Organização, com foco no indivíduo, e com boa viabilidade e manutenção. O programa contribui para a

redução do estigma, tanto na esfera individual - ao ensiná-los a técnica e sensibilizá-los frente à importância de cuidar da saúde mental - quanto na organizacional, mostrando aos policiais que a corporação busca oferecer recursos para endereçá-lo de forma preventiva. Mesmo após 04 anos de desenvolvimento do programa, ainda é perceptível o impacto do estigma da saúde mental para o cuidado policial. Entretanto, os policiais que participam do curso relatam pedir mais ajuda, dentro ou fora da instituição, o que indica a importância de oferecer programas dessa natureza.

O terceiro artigo, **Estudo Piloto para Avaliação dos Efeitos do Programa SKY de Manejo do Estresse em Policiais Militares**, avalia a viabilidade de realização de um estudo de avaliação de eficácia do Programa SKY na PM-BA. O estudo permitiu elencar uma série de aprendizados relacionados à condução de uma avaliação de eficácia do Programa SKY de Resiliência para a população policial. Trata-se de um estudo piloto com grupo ativo e controle, envolvendo 40 policiais militares de ambos os sexos, com idade entre 18 e 65 anos, provenientes de duas unidades operacionais de Salvador-BA. Registrou-se o processo de recrutamento, taxa de atrito e coletas de dados. Foram realizadas avaliações de sintomas de estresse, depressão, ansiedade traço-estado e qualidade de vida, bem como a aferição da variabilidade da frequência cardíaca, antes e após a intervenção. A coleta tardia, com seguimento de 60 dias, não pôde ser realizada por conta da pandemia de SARS-Covid-19, o que impactou diretamente o tamanho e a qualidade da amostra, portanto os resultados dessa pesquisa devem ser lidos com cautela. Entretanto, mesmo nessas condições foi possível verificar que a intervenção foi bem-sucedida ao diminuir os índices de ansiedade auto reportada no intervalo de 10 dias. Também foi verificada uma associação no âmbito fisiológico. A avaliação da variabilidade da frequência cardíaca mostrou diminuição no Índice de Estresse de Baevksy, um indicador de estresse crônico.

O quarto artigo, **Percepção dos Comandantes da Polícia Militar da Bahia sobre os impactos do Programa SKY para o bem-estar dos policiais**, registra a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, tendo como campo empírico Unidades Policiais distintas na cidade de Salvador e Região Metropolitana. A coleta de dados aconteceu entre dezembro de 2019 e agosto de 2020, por meio de entrevistas semiestruturadas, com 13 Comandantes. A análise foi feita pelo método de Análise de conteúdo de Bardin (2011), à luz do referencial teórico de Conexão Social proposto por Seppala, Rossomando e Doty (2013). Foram identificadas mudanças observáveis no comportamento nos indivíduos, assim como no gerenciamento de estresse, no relato de sensação de bem-estar e outras mudanças percebidas pela rede de apoio. O estudo evidenciou como a técnica de respiração SKY enquanto ferramenta de auto

gerenciamento do estresse contribui positivamente para o bem-estar biopsicossocial dos policiais, assim como algumas proposições de mudanças individuais que reverberam na atuação policial junto à sociedade. A pesquisa com os comandantes também indicou categorias e caminhos que devem ser considerados em uma proposta avaliativa futura.

No que toca ao desenvolvimento da TGS, registrado no último artigo intitulado **Tecnologia em Gestão Social: CRIAR - guia de Avaliação de Processo em Programas de Gerenciamento de Estresse**, conclui-se que ela traz importante inovação nas técnicas de monitoramento e avaliação processuais de programas de gerenciamento de estresse, podendo servir também para ser aplicado em outros temas de pesquisa do campo da gestão social e desenvolvimento territorial, revelando-se como ferramenta útil para conduzir avaliações mais abrangentes que permitam capturar processos de transformações sociais preconizadas por esses tipos de programas. Destaca-se nesta proposta metodológica o papel das variáveis moderadoras que refletem o papel dos contextos organizacionais como integradoras entre as mudanças individuais propostas pelas ferramentas psicológicas e as transformações sociais de longo prazo pactuadas entre os atores sociais envolvidos no programa

Frente às limitações do estudo e os resultados preliminares obtidos, o estudo piloto possibilitou a apreensão de detalhamentos relevantes para o desenho metodológico relacionados à condução de uma avaliação de eficácia do Programa SKY de Resiliência para a população policial. No futuro, sugere-se um estudo com uma amostra maior de participantes e controle da variável de tempo de serviço.

## REFERÊNCIAS

- BAEVSKY, R. M.; CHERNIKOVA, A.G. Heart rate variability analysis: physiological foundations and main methods. **Cardiometry**, Moscow, nº10, 66-76, Mar. 2017. Disponível em: <http://www.cardiometry.net/issues/no10-may-2017/heart-rate-variability-analysis>. Acesso em: 17-dez-2019
- BAHIA. Lei Estadual nº 7.251 de 09 de janeiro de 1998. Artigo 1º, incisos de I a V. Disponível em: < <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85841/lei-7251-98>>
- BAHIA. Decreto nº 7.796, de 28 de abril de 2000. Artigo 1º. Dispõe a Organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar do Estado da Bahia. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/78348/decreto-7796-00>>
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição 70. Lisboa: LDA, 2016.
- BECK, et al. **An inventory for measuring depression**. Ed. 4. Filadélfia: Archives of General Psychiatry, jun. 1961. Pp. 561-57.
- BELLOTTO, H. B. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. Edição 4. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DURGANTE, H.; DALBOSCODELL'AGLIO, D. **Critérios metodológicos para a avaliação de programas de intervenção em Psicologia**. Porto Alegre: Avaliação Psicológica, jan. 2018. Vol. 17n1, pp. 155-162.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Edição 4. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, Nelson. **Projeto Polícia Cidadã: uma análise do processo de implantação do novo modelo de Gestão da Atividade Operacional da PMBA**. Dissertação de Mestrado. Salvador: Escola de Administração da UFBA, 2002.
- GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T. M. D.; MELO, V. P. **Formação em Gestão Social: um Olhar Crítico sobre uma Experiência de Pós-graduação**. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. (org). **Gestão do Desenvolvimento Territorial e Residência Social: Casos para Ensino**. Salvador: EDUFBA/CIAGS, 2006. P. 43-61.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. Edição 4. São Paulo: Atlas, 2017.
- LIANG, K.Y.; ZEGER, S. L. Longitudinal data analysis using generalized linear models. **Biometrika**, v. 73, p. 13–22, 1986. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/20501439/1925/1/1>. Acesso em: 19-dez-2019
- LIPP, M. E. N. **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp**. (ISSL). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Valmir. **O papel da cultura organizacional “Milícia dos Bravos” na ocorrência do assédio moral** – um estudo na Polícia Militar da Bahia. Salvador: Programa de Pós Graduação em Administração da UFBA, 2006.

TARVAINEN, M. P. et al., 2014. Heart rate variability analysis software. **Comput. Methods Prog. Biomed.** Kuopio: Vol. 113, Issue 1, jan. 2014. P 210–220. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cmpb.2013.07.024>. Acesso em: 19 de dez. 2020

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Brasil: S. 1., V. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 23 fev. 2021

SPIELBERGER, C. D.; GORSUCH, R. L.; LUSHENE, R. D. **STAI: Manual for the State - Trait Anxiety Inventory**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1970.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SUIÇA, Organização Mundial da Saúde, 1997. WHOQOL: measuring quality of life. **Division of Mental Health and Prevention of Substance Abuse**. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/63482>> Acesso em: 19-dez-2020.

## APÊNDICES

### APENDICE A

#### ROTEIRO DE ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

##### 1) Perguntas Planejadas:

1. Qual a concepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho adotada pela PM-BA?
2. Histórico do Programa e Alinhamento Institucional - que setores fazem a gestão do programa? Quais suas prioridades estratégicas?
3. Como essa concepção dialoga com o Programa Sentinela desenvolvido na Unidade?
4. O que é sucesso, pra você, em um programa de gerenciamento de stress?
5. Quais indicadores faz sentido avaliar? (Esta pergunta visa validar os indicadores pensados pela equipe:
  - a. Redução ou não do número de afastamentos por motivos de saúde mental
  - b. Redução ou não do número de AR
  - c. Absenteísmo
  - d. Redução ou não do número de pessoas com registro de abuso de substância
  - e. Redução ou não do número de suicídios (e essa é uma grande interrogação pra gente)
  - f. Reclamação da comunidade por excessos em abordagens
6. A instituição ou a unidade está avaliando os fatores estressores?
7. Como o programa dialoga com (ou desafia) os elementos culturais da PM-BA?

## **APENDICE B**

### **ENTREVISTA COM OS COMANDANTES DE UNIDADE MODELO**

#### **Contexto**

O trabalho policial é um dos mais vulneráveis ao estresse ocupacional. Na PMBA, algumas unidades adotaram o Programa SKY como alternativa de gestão de estresse, inclusive com a adoção de práticas de forma regular nas unidades. Entretanto, desde março/2020, a determinação das medidas de isolamento social em Salvador durante a pandemia do COVID-19 agravou alguns dos fatores estressores na profissão do policial e impactou diretamente a continuidade das atividades do Programa SKY.

O objetivo desta pesquisa é verificar a percepção dos gestores da PMBA acerca dos impactos da pandemia da COVID-19 na saúde mental do seu efetivo, e quais estratégias estão sendo utilizadas para prevenir ou mitigar esses impactos. Acredita-se que a partir desses dados, seja possível identificar alternativas de colaboração ou mudanças do Programa SKY para melhor atender aos objetivos pactuados em contrato com a Corporação.

#### **Questões de pesquisa:**

1. Na qualidade de Comandante de uma Unidade da PMBA, qual sua percepção sobre os impactos da pandemia da COVID-19 na saúde física e mental do seu efetivo?
2. Quais estratégias estão sendo utilizadas para prevenir ou mitigar esses impactos/efeitos?
3. Considerando a condição de unidade modelo do Programa SKY, a realização das práticas de respiração foi considerada como alternativa viável nesse período?

#### **Metodologia**

Para a coleta de dados, serão conduzidas entrevistas individuais de aproximadamente 40 a 60min. O material será gravado, com autorização do entrevistado, para posterior transcrição e análise.

Será utilizada a análise de conteúdo, uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se

classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.

### **Roteiro da entrevista**

1. O que mudou na rotina da Corporação, de modo geral, e da Unidade, de forma particular, após as alterações impostas pela Política de Emergência adotada pelo Governo do Estado para fazer frente à pandemia da Covid-19?
2. Quantos policiais foram diagnosticados com a Covid-19 nesse período?
3. Quantos policiais foram afastados em razão da Covid-19 nesse período?
4. Houve registros de casos graves ou perdas de familiares ou pessoas próximas aos Policiais, em decorrência da Covid-19?
5. Foi possível perceber impactos relevantes na saúde física dos policiais nesse período, para além dos sintomas da Covid-19 (ex. variações no peso, problemas de pressão alta, etc)?
6. Foi possível perceber impactos relevantes na saúde mental/emocional dos policiais nesse período? (ex. ansiedade, estresse, sono ruim, dificuldades no relacionamento interpessoal, cansaço excessivo, entre outros)
7. Quais estratégias estão sendo utilizadas pela Corporação para prevenir ou mitigar esses impactos (físicos e mentais/emocionais)?
8. Caso se aplique (Alguns dos serviços oferecidos pela própria PMBA para prevenir ou mitigar esses impactos são frutos de parcerias externas?)

(CASO SE APLIQUE)

9. A realização das práticas de respiração foi considerada como alternativa viável para reduzir os impactos da Covid-19 nos policiais, nesse período?
10. A Arte de Viver tem inovado na disponibilização do Programa SKY de forma virtual, desde março de 2020. Haveria interesse na Corporação em continuar a parceria através dessa modalidade?
11. Quais outras colaborações a Corporação avalia como possíveis para garantir a continuidade do contrato?

## APÊNDICE C

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM COMANDANTE GERAL

#### Bloco 01 - Alinhamento Institucional

Vamos começar com o registro da sua visão sobre a pertinência, ou o alinhamento do programa, com o posicionamento institucional da Polícia Militar da Bahia.

1. O programa SKY está vinculado a algum tema, eixo ou meta do Planejamento Estratégico da Polícia Militar da Bahia? Se sim, qual?  
  
\* Qualidade de Vida? Gestão do Estresse? Prevenção em Saúde Mental? Clima e/ou cultura organizacional?
2. O que funciona bem, no programa, hoje?
3. Algum resultado, ou história, te surpreendeu ao longo desses 03 anos?
4. O melhor gerenciamento do estresse individual traz benefícios em diversas áreas, conforme explicitado na literatura e na própria experiência do programa: aumento da resiliência, bem-estar, pertencimento, ou mesmo melhoria da produtividade. Para quais indicadores, ou números, a Polícia olha para saber se o programa está atingindo os objetivos?
5. O programa, sozinho, não dá conta de todas as variáveis envolvidas em cada um desses temas. Que mudanças de formato, ou parcerias, podem ser pensadas para que o programa impacte de forma mais direta esses indicadores considerados prioritários na organização?

#### Bloco 02 - Marco lógico do projeto

Ao avaliar esse programa, podemos pensar em várias dimensões, mas uma das formas mais interessantes é pensar o marco lógico do programa. Conceber uma a visão de futuro positiva e desejável em um cenário de 10 anos e, a partir daí, pensar as hipóteses e os indicadores.

6. Se o senhor tivesse que, em 2027, completar a frase "O Programa SKY foi essencial para que conseguíssemos atingir, na Polícia, (o objetivo desejável) ...". Que objetivo seria esse?
7. Como saberíamos que esse objetivo foi atingido?  
  
\* Redução de CVLI? Redução dos suicídios? Afastamentos? Algum outro indicador que já é mapeado hoje?

- \* Se for algo mais genérico, como "cultura de autocuidado", resgatar o exemplo da 50a CIPM, que tem indicadores definidos para acompanhar isso
- \* A partir das perguntas, trabalhar as hipóteses e os respectivos indicadores. Se necessário, usar o framework.

**APENDICE D****MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Via do Participante**

Projeto de pesquisa: Avaliação dos efeitos de um programa integrado de manejo do estresse sobre a saúde mental e bem-estar de policiais militares

Instituições responsáveis: Polícia Militar do Estado da Bahia e Associação Arte de Viver

Caro(a) participante,

Vimos convidá-lo (a) a participar voluntariamente e anonimamente da pesquisa acima mencionada, para a verificação da eficácia do Programa SKY para Militares para a redução do estresse relacionado ao trabalho policial.

Leia com atenção as informações abaixo antes de concordar:

- Tendo concordado, você fará parte de uma pesquisa inédita na PMBA que pretende observar o efeito das técnicas de respiração aprendidas no curso, para prevenir ou reduzir o impacto de alterações relacionadas ao estresse, como: fadiga; tensão muscular; ansiedade; insônia; irritabilidade; dificuldade de concentração; tristeza; entre outros. Fatores que podem estar diretamente relacionados a elevação da pressão arterial, e que podem estar causando sofrimento e prejudicando diferentes aspectos da sua vida.
- O Programa SKY para Militares é aplicado há mais de 20 anos, em diversos países do mundo e tem contribuído para a redução do estresse, melhora do sono e humor, contribuindo para a redução de conflitos na corporação e sua vida privativa. A execução do curso para gerenciamento do estresse terá duração de 12 horas, distribuídas ao longo de 4 dias consecutivos. Salienta-se que tal curso será ministrado instrutores capacitados e especializados.
- Você será convidado a preencher questionários de avaliação que incluem perguntas a respeito da sua qualidade de vida, saúde mental e física. Tais questionários serão aplicados em três diferentes momentos, iniciando na véspera do primeiro dia do curso (Pré-teste); o segundo após 10 dias do início (Pós-Teste) e, finalmente, o terceiro (Tardio) será aplicado após 60 dias correntes da primeira coleta. Nestes questionários iremos abordar temas referentes à sua vida profissional, social e familiar, além de dados referentes à sua qualidade de sono, estresse em geral, humor, resiliência emocional, bem-estar e índice de sofrimento mental, que permitirão entender melhor o estresse atual e as respostas ao treinamento proposto.
- Para elucidar com maior clareza a eficiência do curso de gerenciamento do estresse, serão coletadas amostras de cabelo (aproximadamente um feixe de cabelos da espessura de um lápis, retirado da região posterior da cabeça, próximo à nuca), e enviadas ao laboratório para a dosagem do hormônio cortisol. As coletas serão realizadas em dois episódios, incluindo o momento do Pré-Teste e Tardio. Desta maneira poderemos

confirmar a diminuição do estresse individual, levando em conta a direta relação do hormônio cortisol com o estresse.

- A fim de obter maior esclarecimento sobre os efeitos benéficos das técnicas utilizadas sob a condição física dos indivíduos, serão realizadas avaliações de frequência cardíaca através de uma cinta com eletrodos de eletrocardiograma (cinta Polar H10), posicionada na região do peito. As avaliações serão realizadas por profissionais, devidamente treinados, sendo feitas no momento do Pré-Teste, Pós-Teste e Tardio. Não será necessário usar qualquer produto cognitivo ou retirar pelos da região peitoral.
- Essa pesquisa possui RISCOS MÍNIMOS. Em ocasiões raras os participantes poderão sentir cansaço e fadiga mental devido ao preenchimento dos questionários, assim como ligeiros problemas de natureza estética, decorrentes do corte do cabelo para a coleta de cortisol capilar. No entanto será realizado será colhido estritamente o necessário para a pesquisa, bem como em linhas para não evidenciar o corte do cabelo e também desconforto leve e momentâneo pelo uso dos eletrodos de ECG.
- Garantimos que será mantida a CONFIDENCIALIDADE das informações e o ANONIMATO de todas as pessoas que participarem da pesquisa, portanto sua identidade será mantida em segredo (sigilo). Após o preenchimento do Pré-Teste será atribuído um número de pesquisa a cada participante e os dados pessoais, incluindo o RG ficarão resguardados pela equipe de pesquisa com compromisso ético profissional.
- SUA PARTICIPAÇÃO É VOLUNTÁRIA, desta maneira você terá o direito de decidir se autoriza ou não a coleta dos dados, assim como solicitar qualquer tipo de informação que julgar necessária, durante e após a realização da pesquisa.
- Os resultados serão apresentados para evidenciar a eficácia ou não do treinamento e da prática para redução do estresse dos policiais, a fim de permitir a extensão de sua aplicação a outros profissionais. Os resultados poderão ser divulgados em reuniões institucionais e eventos científicos para a discussão do tema e tomada de decisão, nunca mencionando a identidade dos participantes.
- Em caso de qualquer dúvida, você poderá entrar em contato com os coordenadores do projeto de pesquisa Henrique T. Akiba (11) 98266-0054 e Mayra Mezzomo (71) 99414-1008.

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, aceito participar voluntariamente neste estudo. Declaro que li e entendi todas as informações referentes a este estudo e que todas as minhas perguntas e dúvidas foram claramente respondidas pela equipe de pesquisadores.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura

RG

Data



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Via do Pesquisador

Projeto de pesquisa: Avaliação dos efeitos de um programa integrado de manejo do estresse sobre a saúde mental e bem-estar de policiais militares

Instituições responsáveis: Polícia Militar do Estado da Bahia e Associação Arte de Viver

Caro(a) participante,

Vimos convidá-lo (a) a participar voluntariamente e anonimamente da pesquisa acima mencionada, para a verificação da eficácia do Programa SKY para Militares para a redução do estresse relacionado ao trabalho policial.

Leia com atenção as informações abaixo antes de concordar:

- Tendo concordado, você fará parte de uma pesquisa inédita na PMBA que pretende observar o efeito das técnicas de respiração aprendidas no curso, para prevenir ou reduzir o impacto de alterações relacionadas ao estresse, como: fadiga; tensão muscular; ansiedade; insônia; irritabilidade; dificuldade de concentração; tristeza; entre outros. Fatores que podem estar diretamente relacionados a elevação da pressão arterial, e que podem estar causando sofrimento e prejudicando diferentes aspectos da sua vida.
- O Programa SKY para Militares é aplicado há mais de 20 anos, em diversos países do mundo e tem contribuído para a redução do estresse, melhora do sono e humor, contribuindo para a redução de conflitos na corporação e sua vida privativa. A execução do curso para gerenciamento do estresse terá duração de 12 horas, distribuídas ao longo de 4 dias consecutivos. Salienta-se que tal curso será ministrado instrutores capacitados e especializados.
- Você será convidado a preencher questionários de avaliação que incluem perguntas a respeito da sua qualidade de vida, saúde mental e física. Tais questionários serão aplicados em três diferentes momentos, iniciando na véspera do primeiro dia do curso (Pré-teste); o segundo após 10 dias do início (Pós-Teste) e, finalmente, o terceiro (Tardio) será aplicado após 60 dias correntes da primeira coleta. Nestes questionários iremos abordar temas referentes à sua vida profissional, social e familiar, além de dados referentes à sua qualidade de sono, estresse em geral, humor, resiliência emocional, bem-estar e índice de sofrimento mental, que permitirão entender melhor o estresse atual e as respostas ao treinamento proposto.
- Para elucidar com maior clareza a eficiência do curso de gerenciamento do estresse, serão coletadas amostras de cabelo (aproximadamente um feixe de cabelos da espessura de um lápis, retirado da região posterior da cabeça, próximo à nuca), e enviadas ao laboratório para a dosagem do hormônio cortisol. As coletas serão realizadas em dois episódios, incluindo o momento do Pré-Teste e Tardio. Desta maneira poderemos

confirmar a diminuição do estresse individual, levando em conta a direta relação do hormônio cortisol com o estresse.

- A fim de obter maior esclarecimento sobre os efeitos benéficos das técnicas utilizadas sob a condição física dos indivíduos, serão realizadas avaliações de frequência cardíaca através de uma cinta com eletrodos de eletrocardiograma (cinta Polar H10), posicionada na região do peito. As avaliações serão realizadas por profissionais, devidamente treinados, sendo feitas no momento do Pré-Teste, Pós-Teste e Tardio. Não será necessário usar qualquer produto cognitivo ou retirar pelos da região peitoral.
- Essa pesquisa possui RISCOS MÍNIMOS. Em ocasiões raras os participantes poderão sentir cansaço e fadiga mental devido ao preenchimento dos questionários, assim como ligeiros problemas de natureza estética, decorrentes do corte do cabelo para a coleta de cortisol capilar. No entanto será realizado será colhido estritamente o necessário para a pesquisa, bem como em linhas para não evidenciar o corte do cabelo e também desconforto leve e momentâneo pelo uso dos eletrodos de ECG.
- Garantimos que será mantida a CONFIDENCIALIDADE das informações e o ANONIMATO de todas as pessoas que participarem da pesquisa, portanto sua identidade será mantida em segredo (sigilo). Após o preenchimento do Pré-Teste será atribuído um número de pesquisa a cada participante e os dados pessoais, incluindo o RG ficarão resguardados pela equipe de pesquisa com compromisso ético profissional.
- SUA PARTICIPAÇÃO É VOLUNTÁRIA, desta maneira você terá o direito de decidir se autoriza ou não a coleta dos dados, assim como solicitar qualquer tipo de informação que julgar necessária, durante e após a realização da pesquisa.
- Os resultados serão apresentados para evidenciar a eficácia ou não do treinamento e da prática para redução do estresse dos policiais, a fim de permitir a extensão de sua aplicação a outros profissionais. Os resultados poderão ser divulgados em reuniões institucionais e eventos científicos para a discussão do tema e tomada de decisão, nunca mencionando a identidade dos participantes.
- Em caso de qualquer dúvida, você poderá entrar em contato com os coordenadores do projeto de pesquisa Henrique T. Akiba (11) 98266-0054 e Mayra Mezzomo (71) 99414-1008.

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, aceito participar voluntariamente neste estudo. Declaro que li e entendi todas as informações referentes a este estudo e que todas as minhas perguntas e dúvidas foram claramente respondidas pela equipe de pesquisadores.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,

Assinatura

RG

Data

## ANEXO I

**Descrição da amostra**

Foram incluídos no estudo 40 indivíduos de duas unidades operacionais da polícia com média de idade de  $34,22 \pm 6,8$  anos. Os dados sociodemográficos e ocupacionais e sua distribuição por grupo (ativo e Controle) são apresentados nas tabelas a seguir:

**Tempo**

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo	
Ativo	Válido	Pré intervenção	20	71,4	71,4	
		Pós intervenção	8	28,6	28,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	
Controle	Válido	Pré intervenção	20	66,7	66,7	
		Pós intervenção	10	33,3	33,3	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

**Sexo**

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo	
Ativo	Válido	Masculino	27	96,4	96,4	
		Feminino	1	3,6	3,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	
Controle	Válido	Masculino	23	76,7	76,7	
		Feminino	7	23,3	23,3	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

**Nível Educacional**

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo	
Ativo	Válido	Graduação - Completa	5	17,9	18,5	
		Ensino Médio- Completa	18	64,3	66,7	85,2
		Graduação - incompleta	4	14,3	14,8	100,0
		Total	27	96,4	100,0	
	Missing	System	1	3,6		
	Total	28	100,0			
Controle	Válido	Graduação - Completa	12	40,0	40,0	

Ensino Médio- Completa	9	30,0	30,0	70,0
Post Graduação	5	16,7	16,7	86,7
Graduação - incompleta	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## Estado Civil

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo	
Ativo	Válido	Casado	12	42,9	42,9	
		Namorando	5	17,9	17,9	60,7
		Solteiro	3	10,7	10,7	71,4
		Morando com o(a) parceiro(a)	8	28,6	28,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	
		Controle	Válido	Casado	15	50,0
Namorando	3			10,0	10,0	60,0
Solteiro	5			16,7	16,7	76,7
Divorciado	1			3,3	3,3	80,0
Morando com o(a) parceiro(a)	6			20,0	20,0	100,0
Total	30			100,0	100,0	

## Tem filhos?

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Ativo	Válido	Sim	13	46,4	46,4
		Não	15	53,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0
Controle	Válido	Sim	20	66,7	66,7
		Não	10	33,3	100,0
		Total	30	100,0	100,0

## Grau hierárquico

Grupo			Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Ativo	Válido	soldier	27	96,4	96,4	96,4

Controle	Válido	corporal	1	3,6	3,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	
		first-lieutenant	3	10,0	10,0	10,0
		soldier	15	50,0	50,0	60,0
		sub-lieutenant	1	3,3	3,3	63,3
		captain	9	30,0	30,0	93,3
		First- sargeant	2	6,7	6,7	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

#### Tempo de serviço

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo	
Ativo	Válido	0 a 5 anos	17	60,7	60,7	60,7
		6 a 10 anos	8	28,6	28,6	89,3
		11 a 15 anos	2	7,1	7,1	96,4
		21 a 25 anos	1	3,6	3,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	
Controle	Válido	0 a 5 anos	12	40,0	40,0	40,0
		6 a 10 anos	5	16,7	16,7	56,7
		11 a 15 anos	4	13,3	13,3	70,0
		16 a 20 anos	3	10,0	10,0	80,0
		21 a 25 anos	1	3,3	3,3	83,3
		26 anos ou mais	5	16,7	16,7	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

#### Tipo de unidade operacional que trabalhou nos últimos 06 meses

Grupo			Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Ativo	Válido	CIPM	28	100,0	100,0	100,0
		CIPM	27	90,0	90,0	90,0
Controle	Válido	Unidade Especial	1	3,3	3,3	93,3
		Batalhão Convencional	2	6,7	6,7	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

#### Turno de trabalho

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Ativo	Válido	12/24h	2	7,1	7,1
		24/48h	1	3,6	3,6
		12/36h	1	3,6	3,6
		24/72h	1	3,6	3,6
		12/48h	1	3,6	3,6
		40h/semana	3	10,7	10,7
		Outros	19	67,9	67,9
		Total	28	100,0	100,0
		Controle	Válido	12/24h	5
12/36h	1			3,3	3,3
24/72h	2			6,7	6,7
40h/semana	10			33,3	33,3
Outros	12			40,0	40,0
Total	30			100,0	100,0

#### Tipo de serviço

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Ativo	Válido	Administrativo	2	7,1	7,1
		Policiamento ordinário	21	75,0	75,0
		Operações táticas e especiais	5	17,9	17,9
		Total	28	100,0	100,0
Controle	Válido	Administrativo	17	56,7	56,7
		Policiamento ordinário	4	13,3	13,3
		Operações táticas e especiais	9	30,0	30,0
		Total	30	100,0	100,0

#### Licença de trabalho nos últimos 12 meses por problemas de saúde?

Grupo		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Ativo	Válido	Sim	5	17,9	17,9
		Não	23	82,1	82,1
		Total	28	100,0	100,0

	Sim	1	3,3	3,3	3,3
Controle	Válido	Não	29	96,7	96,7
	Total	30	100,0	100,0	100,0

#### Análise bivariada

A fim de avaliar as diferenças basais entre os grupos em relação aos dados sociodemográficos e ocupacionais, testes de Chi-quadrado de Pearson foram executados. Foram encontradas associações significativas entre grupos e sexo ( $\chi^2 (1) = 4,767, p = 0,037$ ), classificação militar ( $\chi^2 (5) = 25,053, p < 0,001$ ), tempo de serviço ( $\chi^2 (5) = 12,266, p = 0,031$ ), tipo de serviço ( $\chi^2 (1) = 24,764, p < 0,001$ ), nível de escolaridade ( $\chi^2 (3) = 11,722, p = 0,008$ ).

#### Análise multivariada

Diferenças significativas foram encontradas na interação de tempo e grupo para o traço de ansiedade ( $\chi^2 (1) = 7,971, p = 0,005$ ). Reduções significativas foram encontradas no grupo ativo nos testes corrigidos post hoc de Sidak ( $p = 0,002$ ). As estatísticas descritivas são apresentadas na tabela abaixo. Em diferenças significativas entre os grupos ( $\chi^2 (1) = 5,605, p = 0,018$ ), classificação militar ( $\chi^2 (5) = 20,722, p = 0,001$ ), tempo de serviço ( $\chi^2 (5) = 14,343, p = 0,014$ ) e turno de trabalho ( $\chi^2 (6) = 134,532, p < 0,001$ ).

#### Estimativas

Grupo	Tempo	Média	Erro padrão	Intervalo de Confiança	
				Mínimo	Máximo
Ativo	Pré intervenção	40.13	4.068	32.16	48.11
	Pós intervenção	34.87	4.189	26.66	43.08
Controle	Pré intervenção	44.44	2.018	40.49	48.39
	Pós intervenção	45.68	2.287	41.20	50.16

Foram encontradas diferenças significativas na interação de Tempo e Grupo para raiz quadrada do índice de estresse de Baeovsky, obtido do ECG ( $\chi^2 (1) = 5,471, p = 0,019$ ). Reduções significativas foram encontradas no Grupo Ativo em testes corrigidos post hoc Sidak ( $p = 0,002$ ). As estatísticas descritivas são apresentadas na tabela abaixo. Em diferenças significativas entre o Grupo ( $\chi^2 (1) = 1499142,671, p < 0,001$ ), sexo ( $\chi^2 (1) = 3444371,023, p < 0,001$ ) nível de escolaridade ( $\chi^2 (3) = 944638,096, p = 0,001$ ), Tempo de serviço ( $\chi^2 (4) = 1389,826, p < 0,001$ ) e turno de trabalho ( $\chi^2 (6) = 59421669,78, p < 0,001$ ).

#### Estimativas

Grupo	Tempo	Média	Erro padrão	Intervalo de Confiança	
				Mínimo	Máximo
Ativo	Pré intervenção	14.65	0.771	13.14	16.16
	Pós intervenção	8.16	1.764	4.70	11.61
Controle	Pré intervenção	12.67	1.833	9.07	16.26
	Pós intervenção	14.12	1.578	11.03	17.22

**ANEXO II****PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Avaliação dos efeitos de um programa integrado de manejo do estresse sobre a saúde mental e bem-estar de policiais militares

**Pesquisador:** Elizabeth Matos Ribeiro

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 26563619.8.0000.5577

**Instituição Proponente:** FACULDADE DE MEDICINA DA BAHIA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

Número do Parecer: 3.755.033

**Apresentação do Projeto:**

Profissionais da força de segurança pública estão entre os indivíduos mais afetados pelo estresse ocupacional, o que pode ser observado por meio de um crescente número de afastamentos, incidência de transtornos mentais, comportamentos de risco e uma taxa de suicídios cerca de três vezes maior que a população normal; estes sintomas combinados ao porte de armas representam em si um problema de segurança pública. Nesse sentido a necessidade de programas eficazes de gerenciamento de estresse baseados em evidências se torna algo da maior importância. Técnicas de relaxamento são recomendadas para controle do estresse e de estados psicofisiológicos advindos do estresse. Uma das práticas de relaxamento se baseia em exercícios de respiração. Uma forma específica desses exercícios respiratórios é o Sudarshankriya (Sky). Sky é um tipo de prática de respiração cíclica e controlada, que se concentra em vários tipos de exercícios respiratórios. Os exercícios incluem quatro formas sequenciais e ritmo-específica de respiração, intercalado com a respiração normal, enquanto se está sentado com os olhos fechados (veja BROWN & GERBARD, 2005 e ZOPE & ZOPE, 2013 para detalhes). Esta técnica



é ensinada pela Fundação Arte de Viver (ADV). A ADV é uma organização internacional, sem fins lucrativos, com o objetivo de disseminar práticas de bem-estar para a redução do estresse e da violência. Desde 2016, a Polícia Militar da Bahia vem implementando em parceria com a Arte de Viver, o Programa Sky, um programa de gerenciamento de estresse com resultados bastante promissores. Hipótese: A hipótese deste estudo é que o Programa Sky será eficaz para a redução dos sintomas relacionados ao estresse, bem como nos índices de ansiedade, depressão, cortisol salivar e na maior parte dos indicadores institucionais (o absenteísmo, autos de resistência, número de afastamentos, abuso de substância, morte por intervenção legal, mortes decorrentes da intervenção policial, taxa de letalidade policial e número de suicídios).

Trata-se de um ensaio clínico controlado em 2 unidades da polícia militar (80 com intervenção e 80 controles

– “lista de espera”). As avaliações ocorrerão 1 semana antes 1 semana após o curso e 60 dias após o curso. O seguimento será por prontuários clínicos dos participantes que incluirão coleta de informações retrospectivas (desde 2015) até 30 semana após a exposição. Serão utilizados escalas e questionários auto

-avaliativos: estresse: Inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp – ISSL; ansiedade: Inventário de Ansiedade Traço-Estado – IDATE; qualidade de vida: escala de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde WHOQOL – BREF e depressão: o Inventário de Depressão de Beck – BDI. índices de cortisol salivar: tubos Salivette®, específicos para a coleta deste tipo de material biológico. O tratamento das amostras será feito por imunoensaio eletroquimiluminescente (ECLIA). Procedimentos: O curso tem duração de 4 dias com turmas de 30 a 50 policiais de todas as patentes de diversas, provenientes de unidades diferentes, os quais recebem direcionamentos de dois instrutores formados pela Arte de Viver e dois a cinco ajudantes voluntários.

O curso apresenta técnicas de manejo e controle de estresse e dinâmicas de caráter psicoeducativo e vivencial focando no aprendizado de técnica de respiração Sky as quais são conduzidas pelo instrutor com a ajuda dos voluntários. Quatro dias e quinzenalmente após o curso, ocorre uma sessão de acompanhamento para tirar dúvidas dos participantes e compartilhar experiências.

Objetivo da Pesquisa:

#### GERAL

Avaliar os efeitos de um programa integrado de gerenciamento de estresse sobre a qualidade de vida, saúde física e mental de policiais militares do estado da Bahia.

#### SECUNDÁRIOS

Avaliar o impacto socioambiental do Programa Sky em indicadores institucionais específicos tendo como referência dados históricos e realizando a análise econométrica dos mesmos.

Avaliar os níveis de ansiedade, satisfação com a vida, depressão e estresse dos policiais por meio de instrumentos validados.

Avaliar os impactos fisiológicos do Programa Sky através da avaliação de alterações nos níveis de cortisol salivar antes e após a intervenção.

Integrar essas diversas dimensões avaliativas, de forma a correlacioná-las e entender sua importância nos impactos socioambientais decorrentes do programa.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

#### RISCOS

“Essa pesquisa possui RISCOS MÍNIMOS, em ocasiões raras os participantes poderão sentir cansaço e fadiga mental devido ao preenchimento dos questionários. Assim como secura na boca após a coleta de cortisol salivar e o desconforto de ficar sem escovar os dentes até duas horas antes da coleta do mesmo. Para evitar que isso ocorra, poderão ser feitas pausas entre o preenchimento dos questionários e o participante poderá beber líquidos e escovar os dentes após a coleta do cortisol salivar.”

#### BENEFÍCIOS

Desde 2016, a Polícia Militar da Bahia investe em um programa de gerenciamento de estresse baseado na técnica de respiração. O Programa SKY®Sky para policiais militares

é iniciativa pioneira no Brasil. Até o final de 2019, mais de 2.100 policiais baianos terão passado pelo Programa, que inclui a participação em um curso de 04 dias, aulas de manutenção, e a implementação de Unidades Modelo (descrita em detalhes na metodologia). Cabe destacar que após o Programa, a técnica de respiração pode ser praticada em casa, diariamente, sem necessidade de qualquer investimento financeiro a posteriori. Resultados preliminares, provenientes de pesquisas de satisfação, indicam redução no nível de ansiedade e aumento do bem-estar dos policiais envolvidos no programa. Além disso, a percepção na vida diária após o programa é notável em várias dimensões, como o aumento da disposição (91.7%), qualidade do sono (83.3%), gerenciamento das emoções (81.8%), clareza mental (81.8%), melhoria das relações interpessoais (75%) e melhoria na tomada das decisões (72.7%). Esses resultados foram apresentados no National Summit for Mental Health and Mental Fitness , realizado em Denver, Colorado (EUA) em julho de 2019.

... pouco se sabe sobre os efeitos do SKY especificamente ensinado no contexto do Programa Sky para a população policial, em especial no que se refere ao contexto brasileiro. Nesse sentido, a investigação científica dos efeitos deste programa integrado de gerenciamento de estresse, na Polícia Militar da Bahia pode prover um entendimento mais amplo dos impactos de programas semelhantes no âmbito nacional, bem como a relação custo-benefício de sua implementação e fomentar, através de um embasamento consolidado em evidências, a expansão deste e outros programas de intervenção para esta população cuja profissão é cuidar da segurança na sociedade, mas que claramente precisa de apoio para lidar com as altas demandas físicas e psicológicas de sua atividade.”

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se ensaio clínico controlado aberto, com várias medidas psicométricas validadas e cortisol, muito bem argumentado. Com descrição do método referido. Ético com pendências.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

TCLs: contêm elementos da 466/12. ADEQUADO.

ORÇAMENTO: R\$10000. Financiamento próprio. O investigador deve declarar de onde provêm os recursos para o gerenciamento, condução coleta de dados, visitas do protocolo, seguro pesquisador, e da compra do cortisol. ADEQUADO.

Cronograma: ADEQUADO.

Carta de confidencialidade da Equipe Mayra Ferreira Mezzomo e Henrique Teruo Akiba. Não anexado. Não ADEQUADO

Carta anuência da instituição: há anuência da corporação policial. Há assinatura da FMB ADEQUADO Contrapartida da instituição: Contrapartida NÃO anotada. NÃO ADEQUADO.

**Recomendações:**

NÃO HÁ

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O Investigador deve:

1. Algumas vezes refere-se à região do ABC (provável paulista). Corrigir.
2. Descrever o orçamento detalhado provêm os recursos para o (gerenciamento, condução coleta de dados, visitas do protocolo, seguro pesquisador, e da compra do cortisol) e a fonte de financiamento.
3. Anexar as folhas de anuência dos membros da equipe.

Considerações Finais a critério do CEP:

De acordo com a Resolução CNS 466/2012, as pendências devem ser respondidas exclusivamente pelo pesquisador responsável no prazo de 60 dias, a partir da data de envio do parecer pelo Sistema CEP/CONEP. Após esse prazo o protocolo será arquivado. Solicita-se ainda que as respostas sejam enviadas de forma ordenada, conforme os itens das considerações deste parecer, destacando a localização das possíveis alterações realizadas nos documentos do protocolo, inclusive no TCLE.

-O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP

que o aprovou (Res. 466/12 CNS/MS), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa que requeiram ação imediata. No cronograma, observar que o início do estudo somente poderá ser realizado após aprovação pelo CEP, conforme compromisso do pesquisador com a resolução 466/12 CNS/MS.

-O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo.

-Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas.

-Relatórios PARCIAIS devem ser apresentados ao CEP SEMESTRALMENTE e FINAL na conclusão do projeto.

-Assegurar aos participantes da pesquisa ou sua população fonte os benefícios resultantes do projeto, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa (466/12 CNS/MS).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1483749.pdf	04/12/2019 09:47:59		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa_plataforma_Brasil.pdf	04/12/2019 09:45:55	Henrique Teruo Akiba	Aceito
Outros	Declaracao_ADV.pdf	04/12/2019 09:31:21	Henrique Teruo Akiba	Aceito
Outros	TCUD.pdf	04/12/2019 09:27:49	Henrique Teruo Akiba	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia.pdf	04/12/2019 09:23:49	Henrique Teruo Akiba	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	04/12/2019 09:18:31	Henrique Teruo Akiba	Aceito
Folha de Rosto	IMG_20191203_0001.pdf	03/12/2019	MAYRA FERREIRA	Aceito
Folha de Rosto	IMG_20191203_0001.pdf	19:19:19	MEZZOMO	Aceito

Situação do Parecer:

Pendente

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SALVADOR, 10 de Dezembro de 2019

---

Assinado por:

Eduardo Martins Netto (Coordenador(a))