

VI Seminário Discente
Programa de Pós-Graduação em Ciência Política
Universidade de São Paulo

Segurança Pública, Justiça Criminal e Direitos Humanos

**Percepções policiais sobre aspectos organizacionais,
relacionais e autoridade**

Frederico Castelo Branco

Trabalho preparado para apresentação no VI Seminário Discente do Programa de Pós
Graduação em Ciência Política da USP, de 2 a 6 de maio de 2016

São Paulo/SP
2016

Percepções policiais sobre aspectos organizacionais, relacionais e autoridade

Frederico Castelo Branco

Resumo: A literatura mais específica sobre a legitimidade da polícia se desenvolveu observando principalmente a visão das pessoas sobre as agências policiais. Mais recentemente, principalmente a partir do trabalho de Bottoms e Tankebe (2012), tem se pensado a legitimidade como um processo dialógico sendo, portanto, fundamental entender como os próprios policiais entendem o exercício de suas atividades, organização policial, as relações com os pares e superiores, expectativas, visão sobre os cidadãos, concepções sobre suas ações e própria autoridade, entre outros aspectos. Com base em nove entrevistas semi-estruturadas com policiais (5 militares e 4 civis) que atuam na grande São Paulo, o objetivo do presente texto é explorar como temas principalmente organizacionais e a respeito da atividade policial aparecem nas falas e discursos. A partir das falas foi importante destacar a importância de se aprofundar na visão que os próprios policiais têm da relação com os superiores, acerca da estrutura organizacional, das razões e justificativas para a imagem da polícia compartilhada pelo público, assim como sobre a suas próprias autoridades.

Introdução

A interação com a polícia é uma das experiências mais paradigmáticas com o Estado, na medida em que a polícia é a instituição que dispõe efetivamente do uso da força para garantir e promover direitos. Nesse sentido, a discricionariedade do agente policial se desenvolve sobre um limiar muito tênue entre garantir e desrespeitar direitos fundamentais, como a liberdade, a integridade física e a vida dos cidadãos.

No entanto, as relações entre comunidade e polícia não tem sido um tema caro para a ciência política. Apesar da ação da polícia estar intrinsecamente ligado a o caráter dos governos (BAYLEY, 2006) são raros os trabalhos na área que se ocupam do tema. Há formas diretas¹ e indiretas² pelas quais a ação policial impacta diretamente na

¹ Para Bayley (2006) a influência direta ocorre quando a polícia (a) age determinando quem são os atores políticos, na medida em que as prisões, detenções etc, podem definir quem pode ou não participar da política; (b) de alguma forma regula processos políticos; (c) defende ou não algum regime de ataques; (d) participa de monitoramento e manipulações de grupos políticos, características de Estados policiais; (e) defende a polícia dentro e fora do governo, criando diretrizes dentro dos governos; e (f) proporciona apoio material.

política. Como exemplos podemos citar a ação repressiva excessiva da Polícia Militar no dia 13 de junho, amplamente divulgada pela imprensa à época, entendida como estopim para as grandes mobilizações que vieram a seguir por todo o país, e os recentes diversos protestos ocorridos nos EUA em 2015, em razão das mortes causadas por policiais nas cidades de Ferguson (Missouri) e Nova Iorque (Staten Island), que geraram um grande debate nacional sobre racismo e violência policial, fato que mobilizou posicionamentos públicos e iniciativas da presidência do país³.

A ideia de legitimidade é inspirada principalmente pelas ideias de Max Weber. Para Weber a base de todo sistema de autoridade (e conseqüentemente a disposição em obedecer) é uma crença em virtude da qual as pessoas que exercem autoridade demonstram certo prestígio. Tal crença (ou orientação de validade) implicaria no reconhecimento de que as certas regras regem os comportamentos dentro de uma de tal ordem, vinculando os sujeitos e apontando para um modelo desejável no qual os indivíduos deverão se espelhar (WEBER, 2004).

Coicaud (2013) por sua vez é direto ao dizer que legitimidade seria o reconhecimento do direito de governar por parte daqueles que não estão em posição de ter e estar no poder. A ideia é que legitimidade seria o processo através do qual o poder e obediência são justificadas, transformando a obediência em consentimento dos governados. Nesses termos quando se fala de legitimidade policial, se fala de reconhecimento, obediência e consentimento dos cidadãos (governados) em relação a instituição e a seus agentes (detentores do poder).

Foi a partir dessa leitura que estudos principalmente na criminologia, psicologia social e sociologia, desde o começo dos anos 1990 desenvolvem a agenda de pesquisa na linha da legitimidade e instituições do sistema de justiça criminal. Tais abordagens tem contribuído significativa na tentativa de operacionalização empírica de um conceito difíceis de ser mensurado, como é o caso de legitimidade. Também foi no interior de tal literatura que vem se desenvolvendo a teoria do *procedural justice* (ou *procedural*

² Bayley (2006) destaca que menos reconhecida e visível, a influência indireta da polícia, tem implicações tão profundas para a política quanto a influência direta. A influência indireta da polícia sobre a política diz respeito, principalmente, aos efeitos da atuação policial sobre valores e posições dos indivíduos comuns perante o governo: (a) a ação policial tem sobre valores cívicos na sociedade (educação cívica); (b) a polícia, em suas atividades, também impacta na legitimidade do governo e dos processos que este emprega, podendo a polícia ser central na vida dos indivíduos e de movimentos políticos (legitimidade dos procedimentos); (c) efeito de demonstração que a polícia tem sobre os cidadãos, na medida em que, por ser muito visível, se torna uma vitrine de problemas potenciais da nação, como segregação (classes, raças, religião etc), honestidade, corrupção, igualdade perante a lei etc (demonstração); (d) contribui com o desenvolvimento econômico do país, seja através de contribuições com trabalho, equipamentos físicos, ou demanda por novos equipamentos, técnicas, melhor formação de seus agentes ou especialistas (desenvolvimento econômico).

³ The Interim report of the President's Task Force on 21st Century Policing (March, 2015) http://www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/interim_tf_report.pdf, acessado em 10 de abril de 2016.

fairness). A ideia dessa teoria é que a obediência, consentimento e deferência às autoridades e as suas decisões são centralmente decorrentes da percepção por parte dos cidadãos de justiça (*fairness*), equidade no tratamento, cortesia e clareza na tomada de decisões. (SUNSHINE; TYLER, 2003; TYLER, 2004; TYLER; FAGAN, 2008).

Há um pressuposto normativo nesses trabalhos: a coerção e possibilidade de sanção não têm sido efetivas em garantir um bom funcionamento do sistema de justiça criminal. No entanto, concorde-se ou não, os estudos têm pontuado aspectos centrais para entender o policiamento nas democracias contemporâneas: a cooperação dos cidadãos com as instituições do sistema de justiça criminal, a disposição em obedecer, a satisfação com as instituições, a confiança, a disposição em usar e/ou apoiar o uso da força seriam dimensões importantes que apontariam para o grau de legitimidade das instituições. A ideia é que quando as autoridades são vistas como legítimas, a motivação dos indivíduos para cumprir as leis é maior (SUNSHINE; TYLER, 2003; TYLER, 2006b; TYLER, 2006a; JACKSON et al, 2012).

A grande maioria das pesquisas na linha tem se debruçado no ponto de vista dos cidadãos acerca das instituições de justiça e polícia (*audience legitimacy/ external legitimacy*). No entanto, mais recentemente alguns trabalhos vêm desenvolvendo algumas limitações e lacunas da abordagem, apontando novas direções por onde a pesquisa no campo pode caminhar. Dois seriam os campos novos a serem desenvolvidos. O primeiro destaca o papel da socialização de jovens e adolescentes para entender a relação com a autoridade e a legitimidade. O segundo seria a perspectiva dos próprios agentes públicos (policiais) sobre a organização e exercício de seus poderes. É por com essa segunda linha que o presente texto pretende dialogar.

Para Bottoms e Tankebe (2012), a legitimidade tem um caráter dialógico, não se resumindo a percepção que os governados têm dos detentores do poder. A ideia é: de um lado autoridades fazem reivindicações para a sua legitimidade; do outro, cidadãos respondem. No entanto as respostas dos cidadãos impactam na percepção dos próprios detentores do poder acerca de seu respectivo direito moral de governar e de reivindicar legitimidade no futuro (Figura 1). A percepção de legitimidade que os detentores de poder têm sobre sua própria atividade e poder é central para entender o processo, ou seja, como o agente com poder concebe tal poder e autoridade conferida a ele.

Figura 1. The Legitimacy Dialogue (JONATHAN-ZAMIR; HARPAZ, 2014)

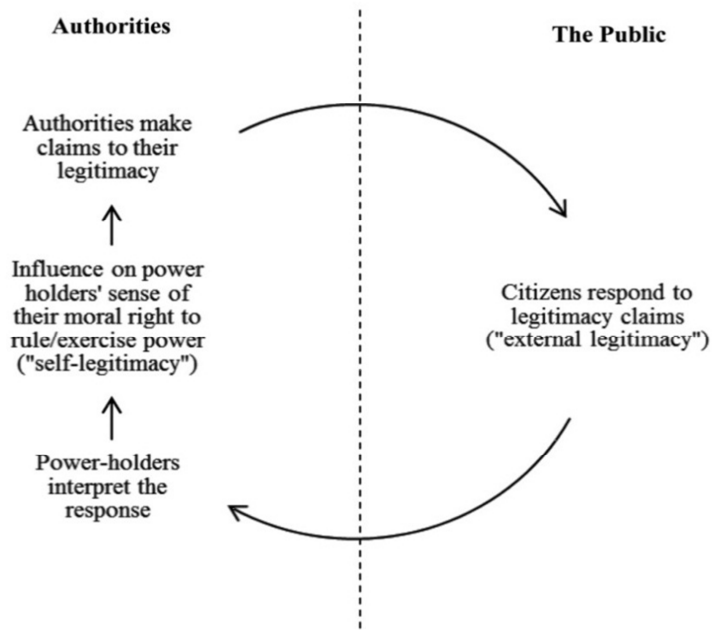


FIG. 1 The legitimacy dialogue

A abordagem da auto-legitimidade (*self-legitimacy*) inova no campo ao assinalar diretamente para como as autoridades e agentes públicos da hierarquia mais baixa, justificam publicamente o uso do poder que dispõem, assim como as crenças internas ao exercício de tal autoridade. Tal legitimidade poderia então ser observada através do julgamento dos próprios funcionários da relação com seus superiores e pares, na identificação com a instituição e seus valores, na obediência as regras e procedimentos internos e na avaliação sobre sua própria autoridade enquanto detentor de poder.

Apesar do dialogo não direto, tal abordagem parece muito próxima do trabalho de Lipsky (1981) sobre os “burocratas do nível de rua”, que destaca polícias, professores, assistentes sociais, por exemplo, são agentes que atendem e tem contato direto com o público, dispendo de um amplo poder discricionário seja sobre a entrega de benefícios ou na aplicação de sanções. Nesse sentido estudar esses profissionais, suas relações internas com superiores, pares, expectativas, etc, é fundamental para entender as políticas públicas. Se contrapondo a modelos *top-down* de análise de políticas públicas, o trabalho de Lipsky demonstra que para entender as políticas públicas a implementação, a forma como se dá a prestação do serviço público é tão importante quando ao desenho da política.

Com a segurança pública não podia ser diferente, visto que as polícias são centrais por serem responsáveis diretamente pelas atividades da área em seu nível mais mundano

através da interação cotidiana direta com os cidadãos nas ruas. Desse modo o trabalho de Lipsky sobre as “burocracias do nível da rua”, guarda dialogo direto com essa literatura que vem se desenvolvendo observando a legitimidade e aspectos organizacionais e relacionais dentro da polícia.

É nesse sentido que o presente texto pretende se desenvolver. Nosso objetivo é tentar entender é mapear os principais temas e aspectos organizacionais, relacionais e com relação a percepção da própria autoridade, a partir da fala de 9 policiais (5 policiais militares e 4 policiais civis) que atuam na cidade de São Paulo e que foram entrevistados entre agosto e novembro de 2015. Ao lidar com localizar tais temas, visões, avaliações e concepções por parte dos funcionários públicos policiais que prestam os serviços em nível de rua, podemos não só entender melhor suas justificativas, mas também explorar janelas para entender a decorrência dessas para a política pública de segurança.

O presente artigo esta organizado da seguinte forma. Na próxima parte, trataremos dos trabalhos recentes sobre auto-legitimidade. Na parte seguinte, o roteiro que foi conduzido com os policiais. Em seguida, algumas considerações sobre as entrevistas e logo em seguida, destacaremos os principais temas e questões que surgiram das falas dos policiais. Por fim, teceremos algumas considerações finais tentando realizar um breve balanço da discussão.

Literatura

A literatura mais específica sobre a legitimidade policial do ponto de vista interno é bastante recente. O marco de tal abordagem é o já citado trabalho de Bottoms e Tankebe (2012), que propõe teoricamente de forma mais detida o caráter dialógico de legititimidade. Porém o amadurecimento do conceito vem precedido de trabalhos como o de Tankebe (2010; 2011) que de certa forma colocam, ainda que de forma preliminar, o problema. Apesar do enfoque no comprometimento organizacional⁴, Tankebe (2010; 2011) entende como uma variável independente auto-confiança na própria autoridade, concebida como coesão interna daqueles que exercem o poder e de validade moral de suas reivindicações sobre o uso do poder sobre os outros. Com base em uma pesquisa de

⁴“Organizational commitment has been defined as “the relative strength of the individual’s identification with, and involvement in, a particular organization, [. . .] characterized by three factors: (a) a strong sense of belief in, and acceptance of, the organization’s goals and values; (b) a readiness to exert effort on behalf of the organization; (c) a strong desire to remain a member of the organization” (Tankebe, 2010:73, *apud* Porter et al., 1974, p. 604)”

opinião aplicada em policiais de Accra, capital de Gana, Tankebe (2010) considerou essa auto confiança, assim como o tratamento dado pelos superiores, relação com os pares, experiência com corrupção e reformas contra corrupção sobre o comprometimento dos policiais com a organização policial. Como resultados, aponta primeiramente, que o tratamento recebido pelos policiais de seus superiores e a avaliação da qualidade da relação entre os pares são importantes para explicar o nível de comprometimento dos policiais. Em segundo lugar sublinha que o efeito percepção da própria de legitimidade (auto confiança na própria autoridade) sobre o comprometimento com a organização parece ser mediado pela qualidade da dinâmica social e política da organização policial.

No trabalho seguinte, Tankebe (2011) buscou analisar o apoio da polícia ao uso da força e vigilantismo⁵ em Gana. Com base nos mesmos dados do artigo anterior, o autor destaca que o comprometimento com a organização é um fator importante para explicar o uso da força e o vigilantismo, ou seja, há uma inclinação entre quem relata maior comprometimento com a organização de desaprovar tais condutas. Outro aspecto é que ter relatado experiências com corrupção parece aumentar o apoio a violência e uso da força enquanto a satisfação com as reformas anti-corrupção diminuem o apoio as duas.

Um outro aspecto importante na literatura é a ideia de justiça organizacional (*organizational justice*). Próxima da ideia de justiça procedimental, a justiça organizacional levaria em conta os procedimentos de gestão e de comunicação como centrais (quando for considerado apropriado e justo) para incentivar os agentes a identificar e aderir aos objetivos organizacionais. Baseado em dados da pesquisa de opinião com policiais britânicos do *National Policing Improvement Agency* (Reino Unido), Myhill e Bradford (2013) destacam que a percepção de tratamento justo por parte da organização policial ajuda a explicar as atitudes positivas para servir o público. A justiça procedimental também aparece como preditor do comprometimento organizacional.

A importância da justiça organizacional também figura em Bradford et al (2013). Com base em uma pesquisa *survey* aplicada com policiais de Durham (norte da

⁵ “Taking the law into one's own hands and attempting to effect justice according to one's own understanding of right and wrong; action taken by a voluntary association of persons who organize themselves for the purpose of protecting a common interest, such as liberty, property, or personal security; action taken by an individual or group to protest existing law; action taken by an individual or group to enforce a higher law than that enacted by society's designated lawmaking institutions; private enforcement of legal norms in the absence of an established, reliable, and effective law enforcement body”. < <http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Vigilantism> > , consultado em 10 de abril de 2016.

Inglaterra), os autores trabalham com variáveis como medo de sanção, justiça distributiva, justiça procedimental do supervisor (superior imediato), justiça procedimental com relação a liderança, identificação organizacional, atividades extras (além do que é tido como papel do policial), empoderamento, foco no cidadão e *compliance*. Para os autores é possível afirmar que percepção de justiça organizacional é central na medida em que reforça a identificação com a organização, incentiva os policiais a assumirem novas atividades, aumenta opiniões positivas sobre policiamento comunitário e está associada com maior *compliance*.

O trabalho de Jonathan-Zamir e Harpaz (2014) se destaca por se debruçar sobre a auto-legitimidade especificamente. Os autores analisam como os policiais em Israel entendem o fundamento de sua legitimidade, ou seja, como entendem que os cidadãos consideram quando avaliam a polícia. Disso os autores destacam que os policiais associam sua legitimidade (do ponto de vista dos cidadãos) mais com o desempenho da luta contra o crime do que com justiça nos procedimentos (clareza, equidade e educação na interação). Nesse sentido, a visão dos policiais contrastaria com os achados de pesquisas anteriores onde os próprios cidadãos colocariam peso maior na justiça procedimental do que no desempenho. Do ponto de vista do que o policial entende como importante para os cidadãos, o desempenho é o que é mais importante. Assim os autores pontuam que haveria aqui uma disparidade entre o que é uma prioridade pública e o que os policiais associam como importante e esperado pela população.

Outra pesquisa na linha é a de Bradford e Quinton (2014). Com base na mesma *survey* de Durham (BRADFORD et al, 2013), os autores investigam o que influencia a percepção de auto-legitimidade dos policiais. O destaque fica por conta da identificação com a organização policial, que parece ser o preditor mais forte para explicar a confiança dos policiais na própria autoridade. Esta por sua vez está também associada a percepção da justiça processual na gestão policial. Outro resultado importante é que maior percepção de auto-legitimidade está associada a um maior comprometimento com modos mais democráticos de realizar o policiamento.

Estudo recente com policiais de Buenos Aires buscou entender o *compliance* com a justiça procedimental e perspectiva de mudança social. A ideia era entender se a justiça procedimental praticada internamente e a confiança estariam relacionadas ao *compliance* com os supervisores e políticas e com o aval dos policiais as regulações sobre o uso da força. Como resultados há o indicativo de que as percepções sobre

tratamento justo pelos superiores e a confiança nos mesmos é positivamente associada *compliance* (HAAS et al, 2015).

O estudo recente de Nix (2015a) tenta responder se os policiais acreditam que o nível de criminalidade na área da comunidade em que atuam influencia as percepções dos cidadãos sobre a legitimidade policial. Não há uma pergunta sobre a percepção que os policiais têm de sua própria legitimidade. A pergunta é como os policiais acham que a população avalia a polícia em termos de justiça, desempenho e legitimidade. Os dados do estudo vêm da pesquisa com policiais no EUA conduzida em 2014 pelo *National Directory of Law Enforcement*. Como resultados, sugerem que os entrevistados acreditam que a justiça procedimental e justiça distributiva são importantes em termos de gerar confiança, tanto para os cidadãos de áreas com alta criminalidade como de baixa. Ao mesmo tempo, os policiais entrevistados acreditavam que haveria razões diferentes para os cidadãos das zonas altas e baixas de criminalidade obedecerem a polícia.

Por fim, Nix e Wolfe (2015) chamam a atenção para o impacto sobre a percepção dos policiais de eventos e da cobertura midiática negativa sobre relação polícia e comunidade. Com um survey conduzido durante o período tumultuado sobre a polícia nos EUA (Caso de Ferguson e State Island) em um departamento de polícia localizado em uma cidade do sudeste dos EUA. Os resultados revelaram que os oficiais que se sentiam menos motivados em razão da publicidade negativa, expressaram menor auto-legitimidade.

Pesquisa

As entrevistas realizadas e apresentadas nesse texto são parte da pesquisa conduzida pelo Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo⁶ (NEV), que pretende desenvolver seus próprios instrumentos para acessar as percepções e atitudes dos policiais com relação a suas atividades e organizações. Todos os trabalhos produzidos sobre auto-legitimidade são baseados em pesquisas de opinião, com questionários elaborados especificamente para os policiais dos diferentes lugares onde

⁶ “Building Democracy Daily: Human Rights, Violence and Institutional Trust”, que é faz parte do programa CEPID da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Em linhas gerais o objetivo da pesquisa, que tem previsão de cinco anos de duração, está na maneira pela qual as leis, regras e procedimentos são implementados ao longo do tempo. Com isso pretende-se entender a construção da legitimidade das instituições fundamentais para a democracia. A ideia da pesquisa é analisar a forma como determinadas instituições-chave, através de seus funcionários, lidam com o público no exercício de suas atribuições para tentar entender o processo de constante de construção da legitimidade. As instituições que estão sendo trabalhadas são as que prestam serviço de saúde, educação, segurança, justiça e subprefeituras.

foram aplicados. Por tal razão, a mera reprodução de tais instrumentos em contextos diversos – sem observar os processos de compreensão, recuperação da informação, julgamento e estimativa e repostas – pode levar a resultados enviesados. Além disso, pesquisar instituições policiais e seus agentes envolve, invariavelmente, tocar em temas sensíveis como uso da força, corrupção ou desvios na atividade e a hierarquia organizacional, o que é especificamente problemático em instituições militares como as existentes no Brasil.

Diante de tal desafio optou-se por desenvolver um roteiro de entrevista semi-estruturada com agentes das polícias Militar e Civil, a fim de explorar a compreensão e disponibilidade de falar dos agentes policiais acerca dos temas e problemas que são levantados pela literatura da área. O roteiro é composto por um bloco de dez perguntas que se basearam fundamentalmente nos questionários fechados usados nos trabalhos de Tankebe (2011), Bradford *et al* (2013), Myhill e Bradford (2013), Bradford e Quinton (2014) e Jonathan-Zamir e Harpaz (2014).

O primeiro bloco é sobre a *trajetória* dos policiais e tem como objetivo contemplar as razões pelas quais escolheu ser policial, avaliações sobre a escolha da carreira, posições/ postos que já ocupou na polícia e entender trabalhos anteriores a ser policial. No segundo bloco o foco é no *cotidiano na organização policial* e a atmosfera de trabalho, buscando entender a relação entre colegas/ pares, as condições de trabalho, obstáculos, o sentimento/ sensação ao fim de um dia de trabalho e suporte institucional ao exercício da atividade policial. O bloco três explora a percepção dos policiais entrevistados sobre *o que a instituição valoriza*. O quarto bloco busca lidar com a *identidade organizacional*, objetivando acessar o julgamento que fazem sobre ser policial e se há um alinhamento entre os valores da instituição policial com os próprios dos policiais. O quinto bloco é sobre o *comprometimento* dos agentes com a atividade e instituição. Já o bloco seis toca em *compliance*, ou seja, observância as regras e controle do trabalho policial e como trabalhar baixo esse controle. O bloco sete trata da *relação com os superiores*, buscando entender o que caracteriza um bom gestor policial, existência de justiça procedimental nas questões internas, desenvolvimento da carreira (justiça e equidade nas promoções, treinamentos) e experiências com controle interno (julgamentos sobre justiça no processo interno e procedimentos administrativos). No bloco oito se encontram as questões sobre a *relação com o público*, ou seja, percepções sobre a interação com os cidadãos, se os policiais gostam ou não desse contato, dificuldades, justiça procedimental na prestação do serviço, como lidam com públicos

diversos, o processo de tomada de decisão, explicando as razões de suas ações para os cidadãos, educação e percepções sobre parcerias com o público. No bloco nove tem-se a visão de *como as pessoas percebem a polícia*, o que implica em questões sobre como os cidadãos avaliam o trabalho policial (o que esperam, satisfação, reclamações). Por fim, o bloco dez, busca explorar como os *próprios agentes policiais entendem sua legitimidade*, perguntando como eles compreendem o fundamento da legitimidade, ou seja, o que legitimidade e autoridade significam para eles e como eles se sentem sobre isso e se se questionam sobre sua própria autoridade.

Entrevistas

O passo seguinte a elaboração do roteiro foi a seleção dos policiais para realização das entrevistas. A ideia era somente entrevistas os policiais que tinham contato constante com o público, ou seja, policiais militares que atuam no patrulhamento e policiais civis que atuam no registro e investigação de crimes. A estratégia foi buscar policiais e outras pessoas com as quais já tínhamos algum contato prévio nas duas corporações.

Na Polícia Militar, foram feitos contatos com oficiais a fim de indicações de praças, de preferência não novatos e com experiência no policiamento de rua. Havia duas reservas iniciais com relação à possibilidade de entrevistar os praças militares, decorrentes principalmente do fato de a estrutura da instituição ser rígida e hierarquizada. Em primeiro lugar havia o receio da negação da entrevista por parte dos superiores. E em segundo lugar se considerava um possível desconforto (por desconfiança, por medo de repreensão, etc) por parte dos praças em dar a entrevista. No entanto tal reserva e expectativa não se confirmou. Apenas uma policial militar no começo da entrevista, se mostrou desconfortável. No geral, as entrevistas fluíram e os entrevistados demonstraram empenho diante da oportunidade e incentivo em refletir sobre aspectos do seu trabalho, algo que parece ser pouco incentivado no cotidiano. Ao final foram entrevistados dois cabos (uma mulher), dois sargentos e um tenente. As entrevistas duraram aproximadamente 1 hora e 30 minutos a 2 horas.

Já com a Polícia Civil a busca por entrevistados foi mais difícil. Apesar de aparentemente mais informal (em comparação com a Militar), dos primeiros contatos houveram negativas sob o argumento de que antes era necessário a comunicação dos altos escalões da Polícia Civil para a consequente permissão a entrevista. Diante disso

tentou-se acionar delegados que haviam participado no passado de iniciativas promovidas pelo NEV, porém também não houve êxito, seja por não termos recebido resposta ou pela dificuldade em localizar algumas das pessoas devido a mudanças de local de trabalho e aposentadoria. A segunda tentativa foi através de um contato dentro da Secretaria de Segurança Pública, que repassaria um email com informações sobre a pesquisa a alguns delegados que lá trabalham. A mensagem foi enviada mas não obtivemos resposta.

Ao fim, foram viabilizadas duas entrevistas com investigadores através da mediação de uma colega ex pesquisadora do NEV. Outra entrevista foi conseguida por um contato de um pesquisador do NEV, que indicou um escrivão que atua na região metropolitana de São Paulo. E por fim, uma última entrevista foi possível com um investigador que procurou o NEV por uma outra razão e aceitou o convite a participar. Nos três primeiros casos as entrevistas foram realizadas nos respectivos locais de trabalho e durante o horário de trabalho e por tal razão, sofriam interrupções. Duas delas duraram por volta de 1 hora. Outra durou quase 3 horas. No caso do investigador que nos procurou, a entrevista na dependência do próprio NEV e se estendeu por mais de 2 horas.

Optou-se por uma entrevista semi-estruturada para dar liberdade aos policiais de discorrerem sobre os temas no tempo e nos termos que lhes parecesse melhor. Por tal razão, muitas vezes algumas questões surgiam espontaneamente antes de nossa pergunta. Em outros casos, posicionamentos sobre temas que não estão no roteiro vieram à tona. E por vezes em momentos diferentes das entrevistas as respostas eram reelaboradas.

Resultados

Aqui será apresentado de forma sumária e geral respostas e posicionamentos sobre os temas de interesse presentes no roteiro que foram comuns em algumas falas, assim como aqueles destoantes, mas que apresentavam outro lado de uma questão colocada. O objetivo é mapear visões e julgamentos dos agentes policiais sobre sua própria atividade e cotidiano, que possam contribuir com a construção de um instrumento fechado de pesquisa que irá ser aplicado em policiais das duas corporações. Tendo em vista que foram poucas entrevistas com agentes de cada instituição o presente exercício de sumarizar as principais ideias que apareceram é de caráter exploratório. É importante

destacar que a apresentação das respostas e temas que surgiram em formulações gerais traz evidente prejuízo à riqueza de detalhes e discursos. No entanto entendemos ser esse a melhor forma de garantir o anonimato dos entrevistados.

Primeiramente, tem-se a trajetória. Um dado relevante é que quase todos os entrevistados, tanto da Polícia Militar quanto da Polícia Civil, tinham mais de 14 anos na atividade policial. A exceção era justamente o policial com cargo mais alto entre os militares, o tenente. Um outro aspecto que surgiu na fala, principalmente dos policiais militares, quando questionados sobre se indicariam ser policial a parentes e amigos foi o perigo que envolve a atividade. Muitos, operando uma comparação com o passado, destacaram que nos dias atuais a atividade de policiamento está mais arriscado, o que pode ser exemplificado pela frase: “o marginal faz questão de matar polícia”. A percepção de risco maior que envolve a atividade parece ser a razão para alguns policiais não recomendarem a parentes e amigos virem a ser policiais. Um policial militar foi direto quanto a insegurança que sente em seus momentos de folga o que praticamente acabou com sua vida social (por receio da família e por ser conhecido no bairro). Outro policial, com quase 30 anos de serviço, aconselhou o filho a carreiras tecnológicas, pois seriam em sua visão, setores que estão crescendo e envolvem menos perigo.

No entanto uma leitura mais profissional da pergunta também foi feita. Algumas falas colocaram que indicariam a profissão, desde que a pessoa tivesse clareza do que é ser policial, considerando os obstáculos, salários e outros fatores. Nesse sentido muitos entrevistados justificaram suas escolhas, dando importância a vocação, como requisito para ser policial. Alguns entrevistados tinham familiares que eram policiais ou militares e de certa maneira, reconhecem que isso teve influência na escolha da carreira. No entanto, mesmo os que deram outras razões, destacaram o desejo de ajudar as pessoas e de trabalhar contribuindo com a sociedade. Essa parece ser outra justificativa presente em praticamente todos os discursos dos policiais entrevistados, sejam militares ou civis.

Contrastando com esse sentimento de contribuição com a sociedade em algumas falas aparece a frustração com percepção de que a polícia não tem respaldo e é má vista. Há uma leitura que os desvios que mancham a imagem da instituição são problemas individuais, de indivíduos problemáticos e não da instituição, pois não identificam a violência e a disposição como algo que a instituição ensina em sua formação.

Com relação as condições materiais de trabalho, os policiais militares reconhecem que há um mínimo a disposição, muito embora quase todos ressaltem que poderia ser

melhor. Em especial entre os policiais civis há um descontentamento com relação às condições materiais, inclusive em um caso, comparando com o material que a polícia militar dispõe. Mas o que parece bastante no discurso dos entrevistados é um descontentamento com o a quantidade e qualidade de policiais. A maioria dos entrevistados (militares e civis) entende que há menos policiais do que é necessário para realizar a atividade. Além disso, em comparações com o passado, em diversos casos surgiu uma crítica aos policiais mais jovens e/ou aqueles que entraram mais recentemente. A ideia que apareceu no discurso é que parece ser mais comum, jovens policiais menos comprometidos com a profissão. A justificativa é que muitos buscam a carreira policial por estabilidade e salário em dia, faltando-lhes um comprometimento maior com a profissão, o que é na opinião de vários entrevistados, fundamental.

A atividade complementar (o “bico”) é uma realidade na polícia e que na visão de vários entrevistados, de alguma forma ou é reflexo das condições de trabalho e/ou impacta no bom desenvolvimento das atividades. A ideia é que o policial precisa do bico para complementar os rendimentos. Isso impacta fisicamente e psicologicamente nos policiais, pois quando deveriam estar descansando estão trabalhando. Entre os policiais civis, ainda surgiu o questionamento a exclusividade do “bico legalizado”⁷ só permitido a policiais militares.

O estresse e a pressão apareceram como elementos frequentes, principalmente entre aqueles que atuam nas ruas atendendo ocorrências. No entanto foi possível diagnosticar o apoio institucional que enquanto todos os militares tinham conhecimento do serviço de psicologia disponível na instituição, até com elogios, entre aqueles que já usaram ou que já tiveram colegas que precisaram, os policiais civis disseram não haver qualquer tipo de apoio no sentido dentro da instituição. Apoio dos colegas e pares é o com qual eles contam.

As perguntas que tentaram acessar o que é valorizado na instituição e o comprometimento dos policiais, não conseguiram trazer a tona muitos elementos interessantes para pensar. Houveram respostas formais e protocolares. Nessa linha o que podemos se dizer que parte dos policiais ressaltou que as atividades de ponta, a ponta é o que é valorizado, pois é quem lida com o público. Todavia alguns policiais se mostraram céticos quanto a essa valorização, apontando que isso depende do cargo e do salário, sendo isso o que é almejado por policiais.

⁷ Operação delegada é um convênio entre a prefeitura da cidade de São Paulo e o Estado de São Paulo que permite que Policiais Militares, em seus dias de folga atuam no policiamento ostensivo e junto a administração municipal no apoio a atividades de fiscalização que são da responsabilidade do município.

Como já ressaltado, no discurso apareceu a ideia de que ser policial é estar envolvido com a sociedade, buscar o melhor, dar segurança aos cidadãos. Mas também tivemos posições mais céticas, como vendo policial, como um serviço, uma profissão qualquer. Há uma ideia de que os policiais fazem de tudo, atendendo ocorrências e chamados de diversas naturezas, muitas explicitamente alheias ao que efetivamente (e legalmente) caberia a polícia. No entanto, enquanto entre militares essa era uma leitura do cotidiano, entre os policiais civis isso não ficou claro. Além disso grande parte dos policiais, diz que apesar de tentarem desligar, é difícil fazer isso, pois sempre lembram que são policiais, as pessoas que sabem requisitam e demandam ação deles.

Quanto as leis, normas e regulamentos que versam sobre suas atividades, todos afirmaram conhecer e se pautarem pelas mesmas. Os civis demonstraram uma fala mais legalista, mais estrita ao cumprimento das leis gerais. Já entre os militares houve referência quase que direta da maioria dos entrevistados aos Procedimentos Operacionais Padrão⁸. No caso da PM, grande parte os policiais afirmaram reconhecer o valor dos POPs como garantia de padrão de abordagem que de certa forma dá resguardo e proteção aos próprios policiais, em caso de futuras contestações sobre suas atuações. Afirmaram que esses procedimentos estão sempre em revisão e se atualizando com base nos acontecimentos, visando se aperfeiçoar. Quanto a isso um policial disse que é difícil as vezes acompanhar as mudanças. Outro, mais antigo, disse que as vezes é preciso “adaptar um pouco” os procedimentos a realidade. Interessante também foi a fala do policial militar (com menos tempo de corporação) que afirmou que não há a atividade policial sem esse tipo de procedimento. O sentido da fala é que não há como conceber a atividade policial sem esses procedimentos, entendo como algo básico e que sempre houve. Essa visão contrastou com a opinião dos mais antigos, que relataram em outros momentos da entrevista terem mais liberdade de atuação e da abordagem no passado.

Perguntados sobre as características de um bom superior muitos destacaram aspectos como proximidade dos policiais de rua, abertura para diálogo, respeito no trato e reconhecimento e valorização. De certa maneira as chefias apontadas como ruins se caracterizaram pelo reverso disso, ou sejam, superiores que estavam distantes dos comandados, que não ouviam os policiais, com tendência a punir sem considerar o que os policiais diziam. Especificamente nesse ponto, a distinção entre praças e oficiais da polícia militar apareceu novamente. Alguns policiais relatam que há o receio de ficarem

⁸ Conjunto de procedimentos que devem ser adotados nas ações policiais de abordagem de pessoas, de veículos e de edificações. O objetivo é melhorar a eficiência e técnica da polícia, assim como padronizar e fornecer parâmetros práticos para a ação dos policiais, justificando suas ações.

marcados em caso de conflitos com oficiais e que esse relacionamento tenso e problemático entre os grupos pode impactar na motivação e empenho dos policiais que atuam nas ruas.

Quanto a avaliação da carreira a maioria dos relatos entre os militares destacou que passaram, mas não foi possível localizar nas falas, posicionamentos sobre os critérios ou julgamentos sobre essas questões. Destacaram que o mais importante é o tempo de serviço e que há a possibilidade de fazer cursos para progredir, mas que isso depende da disponibilidade de tempo. Já entre os cargos mais altos destacaram que os policiais que querem progredir têm de se empenhar e buscar os cursos. Os civis foram mais objetivos, destacando o tempo de serviço e através de leis e listas de promoção.

Quase todos os policiais (militares e civis) relataram ter tido experiência em procedimentos disciplinares. O balanço geral, é que por mais que tenham justificativas aceitáveis para suas ações que levaram a esses procedimentos, aceitaram os resultados e a forma como foram conduzidos os processos.

Sobre a relação com a população com a população, a maioria de pronto disse que gosta de atender as pessoas e sente satisfação em servir a população. Como aspectos negativos ressaltam a falta de respeito, a dificuldade em lidar com parentes de vítimas e suspeitos e os desacatos. Apareceu também em algumas falas um recorte socioeconômico desse contato com a polícia. Alguns policiais destacaram que pessoas de origem mais simples tratam e reconhecem mais os policiais do que pessoas de renda e de bairros mais ricos. A ideia é que os mais humildes precisam mais da polícia e por isso valorizam mais a ação policial quando essa o ajuda. Já entre os ricos a muito questionamento a atuação, a muita tentativa de dizer o que o policial deve ou não fazer, tentativa de intimidação através de possíveis contatos influentes (sabe com quem esta falando?), etc.

Nessa linha principalmente os policiais militares, reconhecem que o momento da abordagem é problemático, pois entendem o lado de que é em algum grau constrangedor. Por isso, a maioria afirma que é importante deixar claro o porque esta abordando, as razões que levaram a fazer aquilo e tratar com respeito as pessoas. Alguns policiais entrevistados reconhecem que nem todos na polícia agem assim e que isso tem impacto sobre a imagem da polícia. Quanto ao tipo dos suspeitos que justificam uma abordagem, alguns justificaram que muitas vezes são ordens diretas do COPOM (por exemplo, carro modelo X da cor preta). Mas muitas vezes observam as atitudes das pessoas, o olhar entre outros. A maioria de alguma maneira negou um viés

socioeconômico ou racial. Mas um policial apontou que embora não haja “discriminação de cor”, há sim um perfil mais frequente de abordagens. Seria o perfil de ladrão, jovem, “bombetinha”⁹, camisa pra fora”.

Quanto a prioridade de atendimentos pode-se apreender da entrevista que quase todos os entrevistados militares dizem que levam em consideração a gravidade da ocorrência, ou seja, se há perigo a vida ou a integridade física em primeiro lugar. Já entre os civis, pela natureza do atendimento se dar mais nas delegacias do que nas ruas, destacam idade, pessoas com crianças. Mas também destacam que ocorrências com presos, ou que tenham apreensão de armas e drogas tem prioridade, por envolver mais risco, enquanto um atendimento por perda de documentos ser algo menos urgente.

Quanto a como a população entende a polícia, alguns entrevistados manifestaram que as pessoas em geral têm uma imagem negativa da polícia. Grande parte dessa imagem é influenciada pela mídia, que é muito crítica a polícia. Outros policiais relatam que o atendimento as pessoas é aspecto importante na construção da imagem da polícia, uma vez que segundo algumas falas, aquelas pessoas que precisaram e foram bem tratadas tendem a gostar e valorizar. Outro aspecto foi que vários policiais militares de pronto apontaram os Bombeiros como o grupo mais bem visto pela população. Quanto ao que se espera da polícia, tanto a fala de militares e civis entre respostas que apontaram para aspectos como eficiência (prender criminosos, investigar crimes, prevenir crimes). No entanto o tratamento (respeito, educação) se mostrou presente também em algumas falas.

Por fim, maioria dos policiais, tanto militares e civis, quanto questionados sobre o que seria a autoridade policial, de pronto se referiram ao delegado de polícia¹⁰, realizando a ligação automática ao sentido jurídico do termo. No entanto, com algum estímulo, refletiram sobre autoridade como um atributo de sua atividade e assim, a grande maioria rapidamente associou ter autoridade a existência de respeito ao policial. Nesses termos pode-se dizer que muitos concordam que a polícia perdeu a autoridade pois é muito frequente o questionamento a polícia, muito atos de desrespeito, desacato, etc. Alguns justificam esse desrespeito a uma mudança da sociedade, que é estaria mais

⁹ Como é chamado o boné entre jovens das periferias de São Paulo.

¹⁰ Art. 4º do Código de Processo Penal: “A polícia judiciária será exercida pelas autoridades policiais no território de suas respectivas circunscrições e terá por fim a apuração das infrações penais e da sua autoria”.

Art. 144, § 4º da Constituição Federal, “(...) às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto às militares”.

rebelde, que falta educação. Outros destacam que os agentes policiais têm de que dar exemplo, e que a autoridade esta ligada a conduta do policial. A ideia que exemplifica é que o respeito a polícia se funda na resposta que ela dá as pessoas partir do papel que ela assumiu e no papel que tem. Para alguns policiais o questionamento se há policiais pensam em algum momento que não tem autoridade pareceu absurda, uma vez que o policial precisa assumir responsabilidades, agir, tomar decisões, ou seja, exercer a todo momento seu julgamento e poder discricionário. Se o policial não tem ciência de sua autoridade, na opinião desses, não poderia ser policial e por isso esta indo contra tudo que aprenderam.

Considerações finais

Pela riqueza de temas e questões que surgiram nas falas, a realização das entrevistas semi-estruturadas foi importante não só por proporcionar conhecimento sobre os temas e questões presentes na literatura sobre auto-legitimidade, mas também por jogar luz em diversos aspectos que podem indicar caminhos a serem explorados em futuros estudos sobre as instituições policiais no Brasil. Nesse sentido, a literatura mais específica sobre auto-legitimidade, investigando as dimensões internas das instituições policiais e da atividade policial, foi central como guia para o desenvolvimento do roteiro. Mas além de passo inicial de uma pesquisa maior e de sua utilidade como norte para o desenvolvimento de um questionário fechado que pretende ter um alcance maior entre os agentes policiais, o que podemos tirar dessas entrevistas?

Inicialmente, as entrevistas deixam clara a importância de uma hipótese que precisa ser pensada no Brasil: em que medida a dimensão organizacional e relacional impacta no serviço que é prestado pelas agências policiais?

Primeiro quanto a entrada e carreira: como no exército, há dois grupos que são separados tanto no ingresso quanto no treinamento: praças e oficiais. Tal cisão entre praças e oficiais que se dá logo no processo seletivo marca toda a trajetória profissional do policial, sendo muito difícil para um praça alcançar os mais altos cargos da Polícia Militar, que são melhores remunerados¹¹. Nesses termos, por exemplo, um oficial com

¹¹ Os oficiais entram na carreira através de vestibular (FUVEST). Durante quatro anos frequentam o Curso de Formação de Oficiais, realizado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco e que equivale a um curso de 3º grau. Ao final do curso, os alunos passam a integrar o quadro de oficiais da polícia com o título de Bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública e a patente de Aspirante a Oficial, com a qual permanecerá por um ano. Os praças são selecionados por meio de outro concurso público e, assim como os oficiais, necessitam ter, no mínimo, o segundo grau completo. Para ingresso na carreira realizam prova de conhecimentos gerais, exame de

pouco tempo de patrulhamento é muitas vezes responsável por comandar pessoas com muita experiência de atividade nas ruas.

Em segundo lugar a estrutura militar (extremamente hierárquica) tem regulamentos e regras a que os policiais militares que priorizam a disciplina interna rígida em detrimento de aspectos do policiamento, o que pode influir na forma como os policiais atuam na rua. Esses regulamentos dão grande margem de liberdade de ação aos responsáveis por aplicar os regulamentos e as sanções permitindo, muitas vezes, agirem fundamentados mais em suas percepções pessoais do que em critérios técnicos em seus julgamentos e na aplicação das penas (CUBAS, 2013).

Outra pergunta que coloca questão importante a ser melhor explorar, tendo em vista as falas é: o que na visão dos policiais é responsável pela imagem que a polícia tem perante a sociedade? Com base nas entrevistas é possível perceber que apesar de reconhecerem alguns problemas, há uma leitura de que o indivíduo é a razão do problema, ou seja, são os maus policiais ou maus profissionais que existem em todo local. Um outro culpado apontado pelos policiais acerca de sua imagem, é a mídia. Em vários discursos, os policiais se mostraram injustiçados com abordagem que é dada pelos veículos de imprensa. A ênfase na crítica a imprensa é um aspecto interessante a ser melhor explorado pois aponta para uma causa da imagem negativa, que apresenta mais peso aos próprios aspectos relacionados ao serviço policial. Isso não quer dizer que não reconheçam que o se espera da polícia são prisões, investigação, etc.

No entanto a ideia de respeito é bastante presente em diversas dimensões e temas que aparecem nas entrevistas. O respeito parece ser importante na relação entre policiais e superiores. Da mesma forma, os policiais destacaram que lidam diariamente com a questão do respeito, a partir das abordagens, dos chamados, do contato com o público. Essa parece ser uma questão bastante cara para eles. O respeito também parece ser um tipo de indicativo da autoridade, segundo a fala dos policiais. Quando há respeito, está preservada a autoridade. Quando a polícia não é tratada com respeito, é demonstração de que a autoridade está sendo questionada.

condicionamento físico, exames médicos e psicológicos, e são submetidos à investigação social. Os aprovados no concurso fazem o treinamento no Centro de Formação de Soldados, onde se formam como Técnicos em Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública. O treinamento é chamado de estágio probatório, com duração de 730 dias de efetivo exercício. Após o treinamento, ingressa na corporação como soldado de 2ª classe e, após um ano, passa a ser de 1º grau.

Referências Bibliográficas

- BAYLEY, D. Padrões de policiamento (; R. Belmonte, Trad.). **São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.(Original publicado em 1985)**, 2006.
- BOTTOMS, Anthony; TANKEBE, Justice. Beyond procedural justice: A dialogic approach to legitimacy in criminal justice. **The journal of criminal law and criminology**, p. 119-170, 2012.
- BRADFORD, Ben et al. Why do 'the law' comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations. **European Journal of Criminology**, p. 1477370813491898, 2013.
- BRADFORD, Ben; QUINTON, Paul. Self-legitimacy, police culture and support for democratic policing in an English constabulary. **British Journal of Criminology**, 2014.
- COICAUD, J. M. Crime, Justice and Legitimacy: a Brief Theoretical Inquiry. IN: TANKEBE, Justice; LIEBLING, Alison. **Legitimacy and criminal justice: An international exploration**. OUP Oxford, 2013.
- CUBAS, V. C. **A Ouvidoria e o controle da atividade policial na percepção dos policiais militares**. Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2013..
- HAAS, Nicole E. et al. Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. **Criminology and Criminal Justice**, p. 1748895814566288, 2015.
- JACKSON, Jonathan et al. Why do people comply with the law? Legitimacy and the influence of legal institutions. **British Journal of Criminology**, 2012.
- JONATHAN-ZAMIR, Tal; HARPAZ, Amikam. Police Understanding of the Foundations of Their Legitimacy in the Eyes of the Public The Case of Commanding Officers in the Israel National Police. **British Journal of Criminology**, v. 54, n. 3, p. 469-489, 2014.
- LIPSKY, Michael. **Street-Level Bureaucracy, 30th Ann. Ed.: Dilemmas of the Individual in Public Service: Dilemmas of the Individual in Public Service**. Russell Sage Foundation, 2010.
- MYHILL, Andy; BRADFORD, Ben. Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 36, n. 2, p. 338-356, 2013.

- NIX, Justin. Police perceptions of their external legitimacy in high and low crime areas of the community. **Crime & Delinquency**, p. 0011128715620627, 2015.
- NIX, Justin; WOLFE, Scott E. The impact of negative publicity on police self-legitimacy. **Justice Quarterly**, p. 1-25, 2015.
- SUNSHINE, Jason; TYLER, Tom R. The role of procedural justice and legitimacy in shaping public support for policing. **Law & Society Review**, v. 37, n. 3, p. 513-548, 2003.
- TANKEBE, Justice. Explaining police support for the use of force and vigilante violence in Ghana. **Policing & Society**, v. 21, n. 2, p. 129-149, 2011.
- TANKEBE, Justice. Identifying the correlates of police organizational commitment in Ghana. **Police Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 73-91, 2010.
- TYLER, Tom R. Enhancing police legitimacy. **The annals of the American academy of political and social science**, v. 593, n. 1, p. 84-99, 2004.
- TYLER, Tom R. Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 57, p. 375-400, 2006a.
- TYLER, Tom R. **Why people obey the law**. Princeton University Press, 2006b.
- TYLER, Tom R.; FAGAN, Jeffrey. Legitimacy and cooperation: Why do people help the police fight crime in their communities. **Ohio St. J. Crim. L.**, v. 6, p. 231, 2008.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 1. **Brasília: UnB**, 2004.

Tabela 1. Questões utilizadas nas entrevistas com Policiais Militares e Cíveis

TEMA	QUESTÕES
TRAJETÓRIA	<p>1. O sr./sra. poderia nos contar um pouco sobre como você escolheu a sua profissão?</p> <p>2. Ainda pensando no hoje, se você pudesse recomeçar o que escolheria fazer?</p> <p>3. Há quanto tempo está na função/cargo atual? (Na Polícia) E antes desse local, onde trabalhou? E desde que começou a trabalhar? E o que acha de trabalhar nessa região? (Em comparação com outras)</p>
COTIDIANO NA INSTITUIÇÃO	<p>4. O sr./sra. poderia nos contar como é seu o dia a dia? Como é o início de um dia de trabalho? 4.1. E nessas atividades, como é dinâmica de trabalho dentro da organização? Os colegas participam, compartilham as experiências? Como é a relação com os colegas?</p> <p>5. Em geral, como são as suas condições de trabalho? Recursos materiais? Recursos humanos?</p> <p>5.1 <i>Se as dificuldades para a realização do trabalho não aparecerem espontaneamente na fala, perguntar:</i> Quais as dificuldades que o sr./sra. geralmente encontra e que impedem ou dificultam a realização do seu trabalho?</p> <p>6. Em geral, como o sr./sra. se sente ao final de um dia de trabalho?</p> <p>7. No dia a dia, qual a frequência das ocorrências de emergência, aquelas mais perigosas que representam risco de vida para o sr./sra.? São muito ou pouco frequentes?</p> <p>8. O sr./sra. Percebe que houve mudanças na polícia? O que mudou desde que entrou na polícia?</p>
O QUE É VALORIZADO	<p>9. Na sua opinião, hoje, quais são os principais valores da Polícia Militar/ Polícia Civil? Como você percebe isso na prática?</p>
IDENTIDADE COM A INSTITUIÇÃO	<p>(Se for o caso) 9.1. E você concorda com esses valores da instituição? Por que?</p> <p>10. O que significa pra você ser policial?</p> <p><u>11. Policial Civil:</u> Na sua opinião, qual é o papel da Polícia Civil?</p> <p><u>11. Policial Militar:</u> Na sua opinião, qual é o papel da Polícia Militar?</p>
COMMITMENT	<p>12. Pensando no seu empenho pessoal (dedicação no trabalho), o quanto você julga que você está comprometido com os objetivos da polícia? Se bastante, como você exemplificaria esse comprometimento? Se pouco, por quê?</p>
COMPLIANCE	<p>13. Quais são as normas e diretrizes que regulam o seu trabalho? Como é trabalhar no dia a dia com essas normas, elas mais ajudam ou atrapalham?</p>
RELAÇÃO COM SUPERIORES	<p>14. Pensando na sua carreira, como foi a melhor chefia que o sr/sra já teve (não precisar citar nomes)? Como funcionava?</p> <p>15. E como foi a pior chefia que o sr/sra já teve (não precisa citar nomes)? Como</p>

	<p>funcionava?</p> <p>16. O sr/sra já passou, alguma vez, por avaliações na carreira? Como foi?</p> <p>17. O sr./sra. já foi, alguma vez, submetido a procedimento disciplinar ou administrativo? Como foi? Qual foi o resultado?</p> <p><i>Se não, conhece como funciona? Qual a opinião sobre esses procedimentos?</i></p>
<p>RELAÇÃO COM A POPULAÇÃO</p>	<p>18. Como é atender as pessoas? O que você mais gosta nesse trabalho?</p> <p>19. E o que você não gosta nesse trabalho?</p> <p>20. Quais as situações que você considera as mais difíceis nesse contato com o público? Por quê?</p> <p>21. <u>Policial Civil</u>: Quando uma pessoa vem registrar uma queixa, muitas vezes elas estão nervosas, com medo, etc. Em situações assim, como o sr/sra. atende essas pessoas?</p> <p>21. <u>Policial Militar</u>: Muitas vezes, quando é chamado para um atendimento de emergência, o senhor(a) encontra as pessoas agitadas, nervosas, etc. Como o sr/sra. lida com isso?</p> <p>20.1. <u>Policial Militar</u>: E em uma blitz, as pessoas são paradas, muitas vezes, sem saber porque. Como é a abordagem? Como o sr./sra. lida com isso?</p> <p>22. Muitas pessoas dizem que sem a colaboração das pessoas o trabalho do policial fica muito difícil. O que o (a) sr (a) acha dessa frase?</p>
<p>COMO AS PESSOAS PERCEBEM A POLÍCIA</p>	<p>23. <u>Policial Civil</u>: Quando se fala da Polícia Civil, o que o sr/sra. acha que as pessoas pensam?</p> <p>23. <u>Policial Militar</u>: Quando se fala da Polícia Militar, o que o sr/sra. acha que as pessoas pensam?</p> <p>24. Quando um policial é assassinado, qual a reação que o sr./sra. acha que a população tem? E qual a reação dentro da polícia?</p> <p>25. Na sua opinião, como a Polícia Militar e a Polícia Civil deveriam atuar para satisfazer as expectativas da população?</p>
<p>PERCEPÇÃO SOBRE SUA PRÓPRIA LEGITIMIDADE</p>	<p>26. Quando o sr./sra. ouve a expressão ‘autoridade policial’, qual é a primeira ideia que vem à sua cabeça? O que é essa autoridade? Em que ela se fundamenta?</p> <p>26.1. [aplicar quando o entrevistado se restringir aos aspectos legais da autoridade] E durante o atendimento de uma ocorrência, por exemplo, como você exerce essa ‘autoridade policial’ na prática?</p> <p>27. Enquanto policial, você sente que tem o respeito e a admiração da população? Como/em que momentos você percebe isso?</p> <p>28. O que a polícia pode fazer para que ela seja (mais) respeitada?</p>