

MARCIUS REGES PINHEIRO RODRIGUES – CAP QOPM/CE
PAULO DE TASSO MARQUES DE PAIVA – CAP QOPM/CE

**A (IN) SEGURANÇA JURÍDICA PARA O POLICIAL MILITAR E SUAS
CONSEQUÊNCIAS PARA A (CRI) ATIVIDADE OPERACIONAL.**

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
ESTADO DE GOIÁS
GOIÂNIA
2007.

MARCIUS REGES PINHEIRO RODRIGUES – CAP QOPM/CE
PAULO DE TASSO MARQUES DE PAIVA – CAP QOPM/CE

**A (IN) SEGURANÇA JURÍDICA PARA O POLICIAL MILITAR E SUAS
CONSEQUÊNCIAS PARA A (CRI) ATIVIDADE OPERACIONAL.**

Artigo apresentado como requisito de avaliação final do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP), ministrado na Academia de Polícia Militar de Goiás.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
ESTADO DE GOIÁS
GOIÂNIA
2007.

Agradecimento

Agradecemos em primeiro lugar a Deus pela nossa existência, bem como, aos nossos Comandantes “Casa Militar e Comandante Geral da PMCE”, pela oportunidade nos ofertada de conhecermos outra co-irmã, sem nunca esquecermos de nossas esposas e filhos que suportaram nossas ausências, nos dando força para seguirmos a este glorioso final.

Marcus Reges Pinheiro Rodrigues
Paulo de Tasso Marques de Paiva

A (IN) SEGURANÇA JURÍDICA PARA O POLICIAL MILITAR E SUAS
CONSEQUÊNCIAS PARA A (CRI) ATIVIDADE OPERACIONAL.

Artigo entregue e aprovado em ____ de _____ de 2007.

Professor: Jorge Sobrinho CEL QOPM (CEGESP)

SUMÁRIO

RESUMO	06
1. INTRODUÇÃO	07
2. DO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR	10
3. PARECER	12
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14

A (IN) SEGURANÇA JURÍDICA PARA O POLICIAL MILITAR E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA A (CRI) ATIVIDADE OPERACIONAL

Marcus Reges Pinheiro Rodrigues¹

Paulo de Tasso Marques de Paiva²

RESUMO

Este artigo científico analisa a influência da (in) segurança jurídica em face da (cri) atividade operacional do policial militar. A Polícia Militar enquanto instituição mantenedora da ordem social trabalha no limite entre a legalidade e a ilegalidade, posto que, na tutela de alguns direitos, não raro sacrifica outros. Nesta trilha de salvaguardar e sacrificar direitos para a manutenção da paz e da harmonia sociais, vez ou outra, esbarra o policial militar com a possibilidade de responder administrativa e judicialmente pelas escolhas que faz na tutela dos direitos alheios, como também, pelos erros cometidos no calor da ação. O cerne deste trabalho encontra repouso na correlação entre o estresse causado pela ausência de suporte jurídico para o policial militar na sua luta diária, sua conseqüente afetação no ambiente psicológico deste profissional, como também, na ação preventiva de contemplar a atividade operacional da PM com um suporte que tranquilize o servidor para o exercício de sua faina, oferecendo-lhe, quando necessário, um profissional operador do direito, habilitado para promover-lhe equitativamente o acompanhamento e a defesa consistente dos seus interesses e direitos ameaçados. Tal como é hoje, pretende-se demonstrar que o caminho natural que deságua um profissional estressado, pela frustração do desamparo e pela incerteza do resultado das apurações procedimentais, é, no mínimo, um desajuste biopsíquicosocial, podendo alcançar a dimensão patológica crônica, com tratamento e efeitos nefastos às esferas familiar e profissional. Este estresse repercute diretamente da capacidade do profissional render em produtividade, além de ameaçar, de forma contundente sua saúde mental, acarretando-lhe diminuição do tempo de emprego operacional, quando não determinando até mesmo a reforma precoce. Ao final, buscar-se-á, como sugestão, inclusive para satisfazer a nova referência sumular emanada do Superior Tribunal de Justiça, no tocante a exigência de defesa técnica obrigatória nos procedimentos administrativos disciplinares punitivos, a implementação de um órgão de defensoria gratuita ao policial militar investigado ou sindicado.

Palavras - Chave: Segurança Psicológica; Segurança Jurídica; Criatividade; Estresse; Defensoria Gratuita.

¹ É Capitão da PMCE e oficial aluno do CEGESP/07 - PMGO.

² É Capitão da PMCE e oficial aluno do CEGESP/07 - PMGO.

1. INTRODUÇÃO

Para se analisar a segurança jurídica de trabalhadores tem-se que, em princípio, considerar o significado do trabalho para cada um, trabalho esse que é depositário de sonhos, aspirações e desilusões.

É ali que a pessoa tem sua realização e sua frustração. O trabalho de risco, realizado pelo policial militar, vai agregar o significado do medo e as defesas que cada um estrutura para enfrentar as tarefas e os conflitos do cotidiano. Neste diapasão consideram-se aspectos que são acentuados pelo trabalho de risco do policial militar, mas encontrados em qualquer ambiente de trabalho.

A natureza do trabalho a ser executado e o grau de risco vão exigir do policial militar o desenvolvimento de habilidades particulares como prontidão para iniciativas, em caso de emergência, raciocínio rápido para uso de alternativas na solução dos problemas, concentração para o domínio da situação, ou seja, criatividade. Esses aspectos são importantes se levado em conta que segurança e saúde devem estar mais compartimentadas em setores estanques da corporação, mas fazendo parte do conjunto global de seu cotidiano. Entretanto, essas habilidades particulares não têm espaço para um desenvolvimento dentro de um coletivo contido por normas e procedimentos cuja rigidez, na maior parte das vezes, impede sua explicitação. O policial militar torna-se massa, sem identidade pessoal.

Considerando a importância da criatividade para o trabalho de risco, é imperioso conceituá-la como "habilidade para ver (ou estar consciente) e para responder" (FROMM, 1959, p.44). É nesse "ver" e "responder" que reside o modo pessoal, original e singular de cada um. Diversos autores apontam características da criatividade onde o sentido comum é a atitude de integração com as circunstâncias do momento e que pode existir em qualquer indivíduo. Trabalhador e trabalho estão integrados num só conhecimento, numa atitude relacional grupal.

A criatividade é propiciada por condições ambientais que permitem uma abertura para uma atitude ativa do sujeito e é prejudicada pelos estereótipos, pelo conformismo, por julgamentos externos, quando associados a um poder sobre o sujeito, pela submissão, frustração, agressão que caracterizam um comportamento

pessoal em conflito (ROGERS, 1959) ou em "stress" psicológico (ANDERSON, 1959). As defesas utilizadas na proteção da espontaneidade, da autonomia, da integridade psicológica, quando mobilizadas contínua e intensamente, prejudicam o processo criador e, por conseguinte, a atividade profícua.

A criatividade, portanto, surge de uma relação integrada que estabelece uma dialética entre os vários modos de pensar. O processo criativo tem papel primordial em toda atividade profissional, sendo considerada toda criação, aqui entendida, como o lugar da imaginação, da fantasia, como um processo de restabelecimento do equilíbrio (MANONI, 1988, WINNICOTT, 1975).

Por outro lado, trabalhos realizados em empresas têm identificado o papel do imaginário dos trabalhadores na identificação dos riscos existentes e sua importância para a atitude de prevenção (CALDAS SILVA, 1993) o que justifica a afirmação de que em Segurança/Saúde; normas, procedimentos e estatísticas não bastam (WARING, 1991), cabendo, o preparo para o trabalho de risco, ultrapassar os limites do aprendizado estritamente técnico. Não se trata de um processo consciente de "associações livres" como conceituado em termos de "brainstorming" (tempestade cerebral), mas, algo que se situa no reconhecimento que o sujeito pode ter de si mesmo, de seus limites e possibilidades, no reconhecimento de seu desejo. Assim o "ver" e o "responder" implicam num processo dinâmico, interno, de interação do sujeito consciente e inconsciente, consigo mesmo e com o ambiente, aberto para o novo, para o insólito das situações.

Dentro da perspectiva do preparo para o trabalho de risco, uma das questões pertinentes hoje, com relação às condições psicológicas dos policiais militares, é a que se relaciona ao "stress". Segundo (PIERON, 1996, p.508) "stress é o estado de um organismo ao reagir a um agente de agressão (agressor) qualquer. Esse estado evolui em função da intensidade e da duração (ou repetição) da agressão". (GONZÁLES, 1989, p.17). Gonzáles, desenvolvendo estudos sobre estresse aborda a possibilidade do controle do agente da agressão através da "manipulação pelo sujeito das características do meio ambiente que interatuam com os estímulos estressantes e desta forma modulam seu efeito, o que dá ao indivíduo uma certa sensação de domínio do ambiente e não o faz sentir-se indefeso".

Ressalta ainda o fato de que as pessoas têm uma diferente resposta ao “stress”, articulando o psicológico com o fisiológico, mostrando a necessidade do desenvolvimento de estudos que identifiquem os mecanismos pelos quais cada um reage e chamando a atenção para o seu caráter multidisciplinar. Diz ainda que “se a exposição ao agente estressante continua, o organismo passa a um estado de esgotamento progressivo (GONZÁLES, 1989, p.12)” e que “a relação entre estresse e vulnerabilidade é o que determina os efeitos sobre a saúde (GONZÁLES, 1989, p.27).” Pode-se assim, dizer, que na medida em que a pessoa é dominada pelo agente agressor e se submete, se instala o prejuízo para a segurança e a saúde, condições essas desfavoráveis ao desenvolvimento da criatividade.

Por outro lado, se o sujeito pode dominar e gerenciar a situação, não importando de que natureza seja o agente estressante (físico, biológico, psicossocial) – neste contexto de agente estressante psicossocial enquadra-se a ausência de segurança jurídica, ou seja, a insegurança jurídica para o policial militar, haja vista que ao se defrontar com qualquer tipo de procedimento investigatório (IPM, Sindicância, etc) o policial militar não tem suporte nem assistência jurídica para atendê-lo gratuitamente – o que certamente se houvesse, ele teria condições de “ver” e “responder” de maneira construtiva e criativa ao estímulo estressante, de fonte psicossocial, pelo desamparo jurídico, evitando, destarte, o estresse.

Abordando o problema de treinamento de habilidades cognitivas para gerenciamento de graves acidentes, (SANQUIST, 1992) aponta a necessidade de novas estratégias e novas metodologias para fazer frente à situação altamente estressante, chamando a atenção para o fato de que o “stress” reduz a capacidade de produzir informações no local de trabalho, a percepção do perigo, a capacidade de tomar decisões, de selecionar as informações necessárias e transmiti-las.

As organizações têm objetivos definidos e preparam suas estruturas para atingi-los, estabelecendo hierarquias, normas e procedimentos, tipos de controle, seleção, treinamentos e avaliações de desempenho. Ao lado de seu aspecto formal, as organizações estruturam uma imagem de si mesmas que procuram repassar para os seus integrantes, embora isso não se dê de forma homogênea: é a cultura da corporação que contém diversas subculturas. Essa

imagem, por significar muitas vezes uma pressão exercida sobre os servidores, pode se constituir em risco.

2. DO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR

Este trabalho focaliza-se no risco intrínseco existente na Polícia Militar que é o alto número de sindicâncias e inquéritos policiais militares (IPMs) instaurados para investigar desvios dos policiais militares em atividade.

Por lidar exaustivamente com a delinqüência e com a criminalidade, a Polícia Militar, através de seus policiais militares, trabalha no limite entre a legalidade e a ilegalidade. Não rara vez, O policial militar se vê respondendo procedimentos em virtude de sua ação. No tramite dos procedimentos ou o policial militar custeia sua defesa ou sofre pela ausência de defesa técnica, ocasionando-lhe, além dos prejuízos financeiros, os de ordem psicológica, de criatividade, dos prejuízos jurídicos substanciais e processuais, além doutros retro-azados (LAZARINI, 1986).

Destarte, repousa ai a primeira argumentação em prol de uma articulação organizacional para atender o policial militar no seu direito de defesa, garantindo-lhe uma segurança jurídica e um ambiente psicológico saudável, que permitirá uma atuação na atividade operacional mais duradoura e com a criatividade que lhe proporciona identidade, além da higidez mental duradoura, indispensável ao profissional de defesa social.

Reforça-se esta argumentação a recentíssima jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, através da Terceira Seção, voto-vista da ministra Laurita Vaz, aonde a Seção sustentou que, exatamente na fase probatória do procedimento, colhem-se os elementos que servirão de suporte para a futura aplicação da penalidade administrativa, sendo imperioso que o servidor público acusado seja acompanhado de advogado ou de defensor dativo para obter em seu favor uma defesa técnica.

Sustentou, ainda, que a simples determinação legal facultando ao servidor acompanhar o processo disciplinar desde a sua instauração, pessoalmente ou por seu procurador, não satisfaz a exigência constitucional inserida no artigo 5º,

inciso LV, da Constituição Federal, que assegura aos litigantes em processo judicial ou administrativo e aos acusados em geral o contraditório e a ampla defesa com os meios e recursos a ela inerentes.

Segundo o voto condutor, as mesmas garantias que tem o réu no processo penal, tem o funcionário no processo disciplinar. Assim, impõe-se a presença de advogado ou de defensor dativo para que, ao menos em tese, haja igualdade na relação jurídica estabelecida para fins de apuração do ilícito administrativo.

Tal posicionamento sedimentou-se em forma de Súmula com o seguinte teor: “**É obrigatória a presença de advogado em todas as fases do processo administrativo disciplinar**”. Súmula nº 343, tal teor sumular foi aprovado no último dia 14 de setembro. Este entendimento, como é óbvio, já era pacífico na Terceira Seção. Porém, agora sumulado, cristaliza-se mais ainda como jurisprudência predominante. O acórdão paradigma, *na Terceira Seção* (havia outros precedentes nas Turmas e na própria Seção, mas foi esse Acórdão que firmou a jurisprudência), foi o MS 10.837/DF, Relator Ministro Paulo Galotti, Relatora para o Acórdão Ministra Laurita Vaz, DJ de 13.11.2006, assim ementado:

CONSTITUCIONAL E ADMINISTRATIVO. RECURSO ORDINÁRIO EM MANDADO DE SEGURANÇA. PROCESSO DISCIPLINAR. DEFESA TÉCNICA CONSTITUÍDA APENAS NA FASE FINAL DO PROCEDIMENTO. INSTRUÇÃO REALIZADA SEM A PRESENÇA DO ACUSADO. INEXISTÊNCIA DE NOMEAÇÃO DE DEFENSOR DATIVO. PRINCÍPIOS DA AMPLA DEFESA E DO DEVIDO PROCESSO LEGAL INOBSERVADOS. DIREITO LÍQUIDO E CERTO EVIDENCIADO.

Apesar de não haver qualquer disposição legal que determine a nomeação de defensor dativo para o acompanhamento das oitivas de testemunhas e demais diligências, no caso de o acusado não comparecer aos respectivos atos, tampouco seu advogado constituído – como existe no âmbito do processo penal –, não se pode vislumbrar a formação de uma relação jurídica válida sem a presença, ainda que meramente potencial, da defesa técnica.

A constituição de advogado ou de defensor dativo é, também no âmbito do processo disciplinar, elementar à essência da garantia constitucional do direito à ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes.

O princípio da ampla defesa no processo administrativo disciplinar se materializa, nesse particular, não apenas com a oportunização ao acusado de fazer-se representar por advogado legalmente constituído desde a instauração do processo, mas com a efetiva constituição de defensor durante todo o seu desenvolvimento, garantia que não observada gera vício passível de nulidade ou anulabilidade. Conforme os ditames legais, doutrinários, jurisprudenciais e sumulares cabíveis.

3. PARECER

Todavia, com o intuito de solidificar e fortalecer o entendimento sobre esta postura e não permitir qualquer rastro de injustiça ou mesmo ilegalidade sancionando o servidor sem a obediência jurisprudencial dominante, inclusive sumulada pelo STJ, corrobora-se este artigo científico com a possibilidade de criação de uma Seção de Defensoria Gratuita Policial Militar com a missão de garantir o devido processo legal, o contraditório e a ampla defesa nos procedimentos investigatórios realizados em sede de Polícia Militar de forma não onerosa ao servidor militar estadual.

Tal medida aliviaria o servidor, pois, em tese, potencializaria sua defesa, tranqüilizando-o, inclusive financeiramente, o que repercutiria benignamente no seu estado mental e ele teria condições de “ver” e “responder” de maneira construtiva e criativa ao estímulo estressante, redundando no gerenciamento e controle efetivo dos estímulos negativos, estes nocivos à saúde.

Na trilha desta exposição, entende-se que a administração pública duplamente sairia vitoriosa. A relação custo/benefício em muito seria vantajosa à corporação policial militar.

Senão veja-se: a inobservância dos princípios constitucionais do devido processo legal; do contraditório e da ampla defesa em sede de apurações administrativas disciplinares redundará, inegavelmente, ao desrespeito aos fundamentos constitucionais básicos. Segundo Bandeira de Melo (1988) o desrespeito a uma lei é ofensa grave, já à Constituição é uma contumélia irremissível, portanto, somente com o remédio da completa nulidade é que tal vício seria sanado. Daí a administração pública teria todos os seus atos desconsiderados

e um grave prejuízo moral e institucional instalados, repercutindo de forma desabonadora ao aparato estatal.

Além desta argumentação, a jurisprudência pacificou o entendimento sobre a imprescindibilidade do profissional do direito nas relações jurídico-administrativas disciplinares, pela Súmula 343. Portanto, não restam alternativas muitas.

Extrapola a construção lógico-jurídico-formal a dimensão psicossocial do policial militar com a possibilidade da segurança jurídica pretendida e formalmente garantida pela edição sumular. Sendo assim, os valores em sede de ambiente psicológico corroborariam a teia jurídica de fundamentações, enriquecendo os pilares de sustentação de uma inegável necessidade de se adotar uma postura proativa e, numa só investida, satisfazer a exigência jurisprudencial e proteger os policiais militares das mazelas patológicas mentais, causadas pelo estresse do desamparo jurídico.

Determinar qual a melhor forma de constituição deste aparato de profissionais do direito para assistir aos policiais militares não é objeto desta pesquisa, todavia, algumas sugestões podem contribuir para um debate mais apurado no sentido de se equacionar a situação.

Uma das possibilidades é a criação de uma divisão de atendimento aos policiais militares dentro da Defensoria Pública. Sem embargo dos questionamentos a esta possibilidade, ensaia-se outra, qual seja, a contratação de um corpo de advogados pela Polícia Militar, através de concurso público de provas e títulos, em caráter temporário, compondo um quadro de civis na organização policial militar.

Outras tantas soluções poderiam ser contempladas, contudo, um debate mais aprimorado e envolvendo todos os atores deste cenário não pode ser ignorado.

Ressalte-se, à guisa de conclusão, que é melhor investir na salvaguarda da saúde mental dos homens e mulheres da corporação policial militar, preservando sua (cri) atividade operacional do que ignorar tal fato e inchar a previdência com reformas precoces. Isto tudo sem o prejuízo maior da perda das vidas humanas para um estado patológico às vezes irreversível.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTMAN, H. B. **Comportamento de Sobrevivência e a Necessidade de Reavaliação do Método de Treinamento** –Trabalho apresentado em FACTS Training International – Washington. 1983.

ANDERSON, H.H. **Criatividade como Desenvolvimento da Personalidade**. New York-Anderson/Harper. 1959.

ARAUJO, M. S. S., SILVA, L.A L., CALDAS SILVA, Y. **Projeto Segura Vida** – Trabalho apresentado no 10º Seminário de Segurança Industrial – IBP. São Paulo. 1993.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Relatividade da competência discricionária**. Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro, v. 212, p. 49-56, abr/jun 1998.

BARBIERI, R.; CALDAS SILVA, Y. **Saúde Física e Mental na Exposição aos Estímulos Sonoros e ao Ruído**. (Relatório nº1) Rio de Janeiro: Reduc / Petrobrás. 1995.

BLAU, P., SCOTT, R. W. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BRASIL, Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Editora RT, 2005.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. **Súmula 343**. É obrigatória a presença de advogado em todas as fases do processo administrativo disciplinar. Disponível em <http://www.truenetm.com.br/jurisnet/sumusSTJ.html>. Acesso em 18 out. 2007.

BURGESS, K.M., SACHTLEBEN,R. L.& CONNOR, B. **Como Lidar com Empregados Problemáticos**.. New York: Lawrence Slotte, Eng. Sc. D, P.E.New York University. 1985.

CALDAS SILVA, Y. **Segurança e Estado Psicológico** – Trabalho apresentado noVI Congresso Latino Americano de Ingeneria de Seguridad en el Trabajo e VII

Congresso Brasileiro de Engenharia de Segurança– SOBES, CREA, Clube de Engenharia, RJ –Brasil. 1993.

_____. **Estrutura Organizacional, Segurança e Saúde Ocupacional.** Trabalho apresentado na IEA World Conference – 3rd Latin American Congress – 7th Brazilian Ergonomics Congress – ABERGO, RJ, Brasil. 1995.

_____. **A Consciência de Risco e a Segurança e a Saúde do Trabalho.** II Seminário de Segurança e Saúde do Trabalho – Associação Brasileira de Psicologia Aplicada, R.J, Brasil. .1996.

_____. **Riscos Tecnológicos, Stress e a Segurança e Saúde do Trabalho –** Trabalho apresentado na Semana Estadual de Prevenção de Acidentes – Secretaria de Estado de Trabalho e Ação Social do Rio de Janeiro. RJ. Brasil. 1996.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho.** Trad. de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 3ª edição. S. Paulo. Brasil. Cortez Editora/Oboré. 1998.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1967.

FROMM, E. **A Atitude Criativa – Criatividade e o seu cultivo.** New York. Anderson/Harper. 1959.

GONZALES, M. A. A. **Stress - Un Enfoque Psiconeuroendócrino.** Ciudad de La Habana, Cuba. Editorial Científico-Técnica. 1989.

HILGARD, E. R. **Criatividade e Problema - Solução.** New York. Anderson/Harper. 1959.

HOPFL, H. **Cultura de Segurança, Cultura Corporativa, Gerenciamento e Prevenção de Disastres.** U.K. University Press. 1995.

LAZZARINI, Álvaro. Polícia de manutenção da ordem pública e a justiça. In.: **Direito Administrativo da Ordem Pública.** Rio de Janeiro. Forense. 1986.

MANNONI, M. **Da Paixão do Ser à Folia do Saber.** Paris. Éditions Denoel. 1988.

MORAAL, J. **Human Factors in Loss Prevention** – International Conference on Hazard Identification and Risk Analysis, Human Factors and Human Reliability in Process Safety. Orlando, Florida. CCPs, AICHE, HSE. 1992.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder.- empresa, estado e escola**. Tese (Livredocência) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 1985. Redes organizacionais e estado amplo. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 27, abr./jun. 1987.

PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PIERON, H. **Dicionário de Psicologia**. 10ª edição revista e ampliada. Trad. e notas de Dora de Barros Culligan S. Paulo. Editora Globo. 1996.

ROGERS, C. R. **Toward a Theory of Creativity - Creativity and its Cultivation**. New York- Anderson/Harper. 1959.

SANQUIST, T. F. **A Model for Training Cognitive Skills for Severe Accident Management** – International Conference on Hazard Identification and Risk Analysis, Human Factors and Human Reliability in Process Safety(pp. 327-337).Orlando, Florida. CCPs, AICHE, HSE. 1992.

SELIGMAN, E. S. **Crise Econômica, Trabalho e Saúde Mental** – Crise, Trabalho e Saúde Mental no Brasil(pp.54-132). S. Paulo, Brasil.Traço Editora. 1986.

SHEPPARD, H. A. Responses to situations of competition and conflict. In: **Conflict management in organizations**. Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, 1962.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo. Editora Atlas. 1987.

ZARIFIAN, Philippe. As novas abordagens da produtividade. In: **Gestão da empresa automação e competitividade**. IPEA/IPLAN, 1990.