



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

AUTONOMIA COMO ELEMENTO NA CONSTRUÇÃO DOS SENTIDOS DO TRABALHO PARA CAPITÃO DE POLÍCIA MILITAR: UM ESTUDO A PARTIR DA ANÁLISE DE DISCURSO

VALDINEI ARCANJO DA SILVA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

MILTON MORASSI DO PRADO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ANDREA LEITE RODRIGUES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à órgão de fomento:

À Escolha de Artes, Ciências e Humanidades, da Universidade de São Paulo (USP). Ao Núcleo de Estudos de Pessoas Organizações e Trabalho (NEPOT).

AUTONOMIA COMO ELEMENTO NA CONSTRUÇÃO DOS SENTIDOS DO TRABALHO PARA CAPITÃO DE POLÍCIA MILITAR: UM ESTUDO A PARTIR DA ANÁLISE DE DISCURSO

INTRODUÇÃO

No transcorrer da história da humanidade, o trabalho nem sempre foi visto como algo positivo. Bendassolli (2004) lembra que, originalmente, o termo estava vinculado à ideia negativa de dor, sofrimento, uma vez que sua raiz vem do latim *tripalium*, um equipamento utilizado pelos romanos para praticar tortura. Mas, com a evolução de mentalidade, trabalho passou a ser relacionado a prazer e satisfação (BENDASSOLLI, 2004), ganhando contornos nobres na sociedade moderna, sendo fator de equilíbrio, de desenvolvimento humano e de saúde (DEJOURS, 1993).

Dentre o rol de atividades laborais, a profissão policial-militar requer atenção especial dada sua peculiaridade que alterna dificuldades e realizações, e coloca o policial num dilema interior entre ser digno, motivo de orgulho e honrado e estar numa profissão que já não produz satisfação (ALCADIPANI, 2016).

Tal cenário se desenvolve, muitas vezes, dada a dificuldade encontrada no dia a dia, o que exige alta capacidade de resolução de problemas. A natureza da profissão leva a essa necessidade uma vez que o cidadão, quando em situação de risco, espera da polícia respostas céleres, racionais e que, de fato, resolvam seus contratempos.

As instituições governamentais são pautadas por regras que impõem aos servidores observância a diversos protocolos, buscando a padronização e os melhores resultados dos serviços prestados. Na atividade policial (em especial a policial-militar) isso é ainda mais latente devido à complexidade imposta pelas mais variadas formas de atuação e pelas expectativas da sociedade. É dizer: a Polícia Militar é uma organização vocacionada a lidar com os problemas de segurança pública que vão desde ações preventivas em escolas até o enfrentamento efetivo da criminalidade violenta.

Ocorre que a subjetividade e variedade das ações, nas quais a polícia é demandada, nem sempre permitem a objetivação ou particularização de um procedimento. Nem sempre é possível se consultarem os documentos norteadores ou outros agentes, recaindo ao policial a responsabilidade de decidir, o que requer autonomia.

A autonomia como liberdade para exercer o trabalho e tomar decisões (RODRIGUES, 2021), é trazida à discussão ao lado de um modelo de gestão militar, caracterizado pela rigor no controle e pela observância a uma estrutura rígida de posicionamento das autoridades. O interesse particular da pesquisa foi estudar como a autonomia, tida como construtora dos sentidos do trabalho, é enxergada e descrita pelos Capitães da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), servidores que ocupam posição no nível médio da administração pública (CAVALCANTE e LOTTA, 2015; LIPSKY, 2019).

Paralelo a isso, conveniente uma análise de como se dá a relação entre autonomia e os princípios reitores da cultura organizacional da Polícia Militar que se fundam na disciplina e hierarquia. Quando se pensa nesses dois elementos, a conclusão natural é de que existe uma rigidez exacerbada no controle das ações e o processo decisório é altamente centralizado, o que culmina em prejuízo à autonomia.

Verifica-se que a atividade policial-militar é dinâmica com uma vasta gama de atribuições aos policiais que precisam de liberdade de ação para tratar e resolver as questões de diversas ordens sem deixar de considerar as regras e a cultura organizacional da obediência. Posicionando o Capitão/Capitã de polícia militar no nível médio da burocracia policial-militar pergunta-se: o tipo de autonomia percebida e narrada por esses profissionais é o mesmo encontrado por trás dos discursos que lhes conferem sentidos ao trabalho?

Diante disso, o objetivo do trabalho é estudar qual a percepção do Capitão ou Capitã da Polícia Militar sobre sua autonomia na execução das atividades na área da segurança pública.

O artigo visa contribuir para os estudos sobre sentidos e significados do trabalho, tema muito caro às organizações nos dias de hoje. Para tanto está estruturado com, além desta introdução, a fundamentação teórica acerca de sentidos e significados do trabalho, e autonomia e a atividade policial-militar. Na sequência, apresenta-se a metodologia adotada e em seguida a apresentação e análise dos dados da investigação. O trabalho se encerra com as considerações finais para apresentar as impressões sobre tudo que se pesquisou, sobretudo em relação aos achados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sentidos do Trabalho

O trabalho é um tema que está presente na vida do homem e possui significados de acordo com o contexto sócio, econômico e cultural que se analisa, podendo adquirir visões históricas e mitológicas como meio de sobrevivência e de evolução moral e espiritual do homem (BENDASSOLI, 2010).

Assumir o trabalho como um dos temas centrais da vida nem sempre ocorre de maneira consciente, ainda que seja um fato. Bendassoli (2010) destaca a tradição greco-romana, a judaica-cristã e a renascentista como três antecedentes da centralidade do trabalho, cujas abordagens se davam como castigo, fardo, imitação de Deus ou como maneira de realização pessoal. O autor discorre que, tradicionalmente, o trabalho já foi visto como forma de lazer, castigo e salvação, e como criação; numa perspectiva mais moderna, o trabalho pode ganhar contornos econômicos (pois é responsável por gerar valor), ser visto como um dever (no seu aspecto religioso ou secular), apresentar um viés subjetivo responsável pela criação do próprio sujeito ou, ainda, definir o caráter do indivíduo e a normatização de relacionamentos e organização social (visão moral).

A centralidade aqui colocada faz com que apareçam inquietações para se entender o que as pessoas vivem no seu ambiente laboral e por quais motivos se submetem a determinadas condições diariamente. Compreender os sentidos do trabalho em alguns tipos de profissão é uma provocação para pesquisadores, dada a natureza degradante, de estresse e perigo a que se submetem alguns tipos de trabalhadores (RODRIGUES *et al*, 2016; CANHOLI JUNIOR *et al*, 2016).

Rodrigues *et al* (2016, p. 193) citam a dificuldade em se definir “sentidos do trabalho” uma vez que é um termo frequentemente associado a “motivação, comprometimento e satisfação no trabalho, entre outros”, precisando necessariamente passar por crivo subjetivo e de interpretação, além de sofrer influências de fatores culturais e sociais.

Os autores lembram ainda que a abordagem paradigmática utilizada também interfere na maneira de se enxergar o que é sentido do trabalho. Por exemplo, numa visão funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979), os sentidos do trabalho podem adquirir uma feição psicológica voltada a melhorar a produtividade (Rodrigues *et al*, 2016) e, conseqüentemente ganhos para a empresa e seus trabalhadores. Para Rodrigues (2014, p. 402), “O sentido do trabalho tem sido reconhecido como uma condição psicológica importante por pesquisadores há muito tempo”.

Ainda numa concepção funcionalista Morin e Cherré (1999) estabeleceram uma escala de avaliação dos sentidos do trabalho por meio de seis referenciais: (i) autonomia; (ii) oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem; (iii) utilidade social; (iv) retidão moral; (v) reconhecimento; e (vi) cooperação e relacionamento com as pessoas. Para os autores, o indivíduo terá mais sentido no seu trabalho quanto mais intenso for a presença daqueles referenciais/construtos.

Numa abordagem interpretativista, Rosso *et al* (2010) identificaram grupos para caracterizar sentidos do trabalho, salientando que: (i) o primeiro se insere nos aspectos que definem o próprio indivíduo, o “eu”, como os seus valores, as suas motivações e crenças pessoais; (ii) as lideranças e o trabalho coletivo definem o grupo dos “outros”; (iii) o “contexto” identificado por meio da cultura organizacional dentro do ambiente de trabalho; e, por fim, (iv) a “vida espiritual”, em que o trabalho é encarado com um elemento de evolução espiritual plena.

Rodrigues *et al* (2016) estudaram os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem e Canholi Junior *et al* (2016) o fizeram com trabalhadores do saneamento básico. Pode-se dizer que pesquisas sobre sentidos do trabalho com policiais militares estariam nessa mesma linha de abordagem, tendo em vista o estresse, as tensões e os riscos (tal qual se observa na enfermagem) e o rechaço recebido por parte da sociedade que ainda despreza esse tipo de profissional (tal qual corre com o trabalhador do saneamento básico). São atividades essenciais, mas nem todas as pessoas estão dispostas a assumi-las como um meio de vida e exercê-las em prol do crescimento social.

Os beneficiários desses tipos de profissões são as pessoas de modo geral. Os enfermeiros são agentes fundamentais nos ambientes hospitalares. Os coletores de lixo deixam os espaços urbanos limpos e auxiliam na salubridade do ambiente. Os policiais previnem crimes, auxiliam pessoas e restabelecem a ordem quando necessário. Portanto, existe campo de pesquisa para se entender a construção dos sentidos do trabalho para as pessoas que atuam nesses tipos de profissões.

Autonomia e a atividade policial-militar

Voltando aos estudos de Morin e Cherré (1999), um dos construtos explorados como antecedentes aos sentidos do trabalho foi a autonomia, referencial relacionado à “liberdade em realizar o trabalho e tomar decisões de maneira independente” (RODRIGUES, 2021, p. 16). Rodrigues (2021) adverte que autonomia não se confunde com a ideia de atuar à revelia de normas e procedimentos colocados pela organização. Desta forma, o grau de independência está relacionado à discricionariedade necessária ao exercício das atividades de forma a conferir satisfação ao indivíduo.

Ainda que não seja a opção conceitual utilizada neste trabalho, é importante mencionar o conceito de autonomia de Morin (2008) (concepção positivista funcionalista), para quem, o construto se relaciona ao uso dos conhecimentos e habilidades para a solução de problemas afetos ao trabalho e quanto mais autonomia o indivíduo possuir, mais sentido será conferido à sua atividade laboral.

Prefere-se adotar a perspectiva interpretativista (BURREL e MORGAN, 2016) de que sentido do trabalho é um “estado em que o indivíduo realiza uma tarefa porque se identifica com ela, consegue infundi-la em valor para si mesmo e a percebe como alinhada a seus valores ou objetivos” (RODRIGUES, 2021, p. 405).

Para discorrer sobre a autonomia no trabalho policial-militar, é importante contextualizar essa atividade no sistema de segurança pública brasileiro. No âmbito dos Estados, Território e Distrito Federal, atividade policial é exercida em duas partes: uma de natureza administrativa (exercida pelas Polícias Militares) e outra judiciária (realizada pelas Polícias Cíveis) (BRASIL, 1988). Em outras palavras, o atendimento emergencial à população e a distribuição de efetivo fardado que se vê nas ruas realizando rondas preventivas é atribuição das Polícias Militares; o segmento policial que recebe as ocorrências nas delegacias para registro, investigação ou lavratura de prisão em flagrante delito é a Polícia Civil.

Especificamente com relação às Polícias Militares, o artigo 144, da Constituição Federal de 1988 confere a missão de polícia ostensiva e preservação da ordem pública (BRASIL, 1988), o que significa dizer que os policiais militares devem desenvolver seu trabalho visando a prevenção (por meio da ostensividade e ação de presença) e a repressão do crime (atuando para cessar o delito e deter o infrator da lei). Nesse contexto, as Polícias Militares são instituições baseadas na disciplina e hierarquia (BRASIL, 1988), estando os dois conceitos previstos no Regulamento Disciplinar da PMESP, para o qual a disciplina é o cumprimento estrito dos deveres, das leis, regulamentos e ordens e a hierarquia é a ordenação progressiva das autoridades, em diferentes patamares previstos para Oficiais e Praças, culminando na autoridade máxima que é o governador do Estado (SÃO PAULO, 2001).

Neste momento do trabalho pode-se verificar, por um lado, a autonomia como um preceito de suma importância para a construção do sentido do trabalho ao policial militar e, por outro, a necessidade de observâncias aos princípios militares da disciplina e hierarquia, bem como aos diversos protocolos de ação existentes na organização.

Conforme o Decreto Federal nº 667, de 2 de julho de 1969, as carreiras nas Polícias Militares são estruturadas em Postos e Graduações (BRASIL, 1962). Os Postos são o conjunto de cargos a serem exercidos pelos Oficiais (responsáveis pela gestão organizacional), sendo compostos por 2º e 1º Tenentes, Capitão, Major, Tenente Coronel e Coronel; as Graduações são voltadas às Praças (responsáveis pela execução e auxílio na fiscalização), sendo compostas por Soldado, Cabo, 3º, 2º e 1º Sargentos e Subtenente.

No espectro de atribuições conferidas aos policiais militares, é possível cotejar os níveis de atuação com a classificação doutrinária que se refere aos burocratas nas organizações (CAVALCANTE e LOTTA, 2015; LIPSKY, 2019). Assim, são identificados três níveis de burocracia, quais sejam, a de alto escalão, a de nível de rua, e a de médio escalão (CAVALCANTE e LOTTA, 2015).

Cavalcante e Lotta (2015) alertam para o fato de que os estudos na área da administração pública focaram intensamente nos burocratas de alto escalão e de nível de rua, não sendo a mesma realidade para os de médio escalão. Conceitualmente, para os autores, burocratas de alto escalão são aqueles que ocupam altos cargos na administração; os de nível de rua são aqueles servidores que interagem diretamente com a população recipiendária do serviço público; e os de médio escalão são os responsáveis pela conexão entre aqueles que formulam as políticas públicas e os que executam, ou seja, elo entre o alto escalão e os servidores de nível de rua.

A estrutura policial-militar apresente a mesma lógica, podendo se dizer, de maneira geral, que os burocratas de nível de rua são os Soldados, Cabos, Sargentos, Subtenentes e Tenentes, pois estão diariamente em contato com a população; os burocratas de nível médio são os Capitães, uma vez que estabelecem o elo entre a alta gestão e os policiais que estão nas ruas; e os burocratas de alto escalão são os Majores, Tenente Coronéis e Coronéis, que refletem e elaboram as estratégias de combate ao crime e outras condutas que impactem na segurança pública.

A presente pesquisa fez um recorte específico para estudar o posto de Capitão/Capitã, considerados burocratas de médio escalão, tendo como função assessorar o Comando da Instituição na elaboração e aplicação das políticas públicas de segurança e das estratégias organizacionais, bem como implementá-las efetivamente quando exerce papel de decisor. É um cargo de nível intermediário, conforme se depreende da análise do artigo 8º do Decreto-lei nº 667, de 2 de julho de 1969 (BRASIL, 1962), sendo responsável pelo planejamento, controle, supervisão e execução de ações policiais e comando de micro regiões, conforme estabelecido pela PMESP. Ainda, pode exercer a chefia de seções de escalão intermediário, a exemplo de gestão de recursos humanos, de polícia judiciária militar e disciplina, de logística, financeiros e operacionais (assessoramento).

Há diversos documentos que preveem as atribuições do Capitão ou Capitã de polícia militar, tais como: (i) a Lei Complementar nº 893, de 09 de março de 2001, que institui o

Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de São Paulo, estabelecendo que o Capitão é a primeira autoridade com competência disciplinar (SÃO PAULO, 2001); (ii) o Sistema de Gestão que prevê a função de supervisor das atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública executadas nos limites de uma determinada região (SÃO PAULO, 2021); e (iii) o Manual do Comandante de Companhia que determina, em síntese, que o Capitão é o responsável por tudo que ocorre ou deixa de ocorrer na organização sob sua responsabilidade, seja no âmbito administrativo das instalações, do pessoal e do material ou no aspecto operacional (SÃO PAULO, 1976).

Pires (2018), buscando definir burocrata de médio escalão, apresenta características constitutivas, tais como a natureza endógena para o recrutamento, a instabilidade e rotatividade e a dedicação prioritária às atividades internas da organização. Assim, de maneira geral, tais condições são verificadas no capitão de polícia-militar, pois se trata de um profissional que se dedica ao trabalho de analista e de assessor (quando pertencente a uma unidade administrativa) e, por outro lado, de planejador e fiscalizador (nos casos em que faz parte de alguma estrutura operacional). A interação com a comunidade é restrita a momentos específicos de visitas e reuniões de diagnóstico de problemas locais.

METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo da pesquisa, utilizou-se o paradigma interpretativista que auxilia na compreensão da natureza do mundo social no nível da experiência subjetiva, conferindo importante valor ao ponto de vista do participante, muito mais do que do ponto de vista do observador (BURREL e MORGAN, 2016). Para Burrel e Morgan (2016, p. 35), o mundo social é criado a partir dos indivíduos envolvidos e “Eles são muito mais orientados para a obtenção de uma compreensão do mundo social criado subjetivamente 'como ele é' em termos de um processo contínuo”. Justifica-se, portanto, uma vez que procura-se entender a autonomia no seu aspecto subjetivo como elemento construtor de sentidos do trabalho para Capitães de polícia militar que vivem a dicotomia entre buscar liberdade no serviço sem perder de vista as formalidades do sistema militar de gestão pública.

Como estratégia, optou-se pelo método qualitativo, pois este oferece condições para se verificar o significado que os indivíduos ou grupos dão a determinado problema social ou humano (CRESWELL, 2010). Para Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa é um conjunto de atividades interpretativas e um local de discussão, sendo propício para o desiderato em tela, uma vez que o *corpus* trazido para a pesquisa requer esse exercício de interpretação crítica para se buscarem, mais profundamente, os significados da autonomia para os Capitães e Capitães de polícia militar.

O método qualitativo, embora alvo de inúmeras críticas pela (considerada) falta de rigor científico (VIEIRA, 2006) e por ser caracterizado como meramente exploratório e subjetivo (DENZIN e LINCOLN, 2018), ganhou propulsão no fim dos anos de 1990 (CRESWELL, 2010) e é considerado muito importante para as pesquisas em administração, pois fornece: (i) *insights* que são difíceis de se conseguir na pesquisa quantitativa; (ii) bases para a compreensão dos processos sociais que fundamentam a gestão; (iii) exemplos de questões de gestão e conceitos que enriquecem o campo; (iv) potencial para reumanizar a pesquisa e a teoria destacando as interações e significados humanos que fundamentam os fenômenos e as relações entre variáveis que são frequentemente abordadas no campo (GEPHART, 2004).

Sua natureza é explanatória, uma vez que se pretende, aqui, responder “como” (COOPER e SCHINDLER, 2003) os Capitães/Capitães percebem e narram a autonomia em cotejo com o produto da análise de discurso efetuada com base nas entrevistas, ou seja, pretende-se aprofundar na avaliação do que se fala com que o que está nas entrelinhas.

A coleta dos dados primários ocorreu por meio de entrevistas com oito capitães da PMESP de forma síncrona, com a utilização de aplicativo de reuniões *on line*. Todas foram gravadas e transcritas para propiciar a análise de discurso, método escolhido para o tratamento dos dados e cotejo com a teoria.

Optou-se pela análise de discurso diante da necessidade de se buscar o que está para além da fala, ou seja, os discursos podem trazer ideias implícitas que dizem muito a respeito dos entrevistados e de suas realidades. É, como no dizer de Orlandi (2005, p. 29) “ir além do que se diz, do que fica na superfície das evidências”.

Nesse aspecto, Pêcheux ao analisar os enunciados das manchetes que divulgavam a vitória do presidente francês François Mitterand identificou diferentes formas de se levar ao conhecimento do público o fato. Alguns eram objetivos ao destacarem “F. Mitterand é eleito Presidente da República Francesa”; outros, pendiam para um viés mais ideológico do tipo “A coalização socialista-comunista leva a vitória eleitoral dos presidenciáveis”; mas um enunciado em específico ganhou destaque: “*On a gagné*” (PÊCHEUX, 2006, p. 20-21).

Essa frase, até então empregada no segmento esportivo, veio revelar um ideal coletivo na seara política, demonstrando uma mudança de postura dos eleitores que abandonavam uma posição passiva para assumirem uma posição grupal ativa como forma de se materializar a vitória da equipe (PÊCHEUX, 2006).

Pêcheux (2006) ainda trata o enunciado como uma questão aberta, pois não está claro quem ganhou, o quê, como e por quê? Inaugura-se aí um discurso repleto de significados implícitos e que demandam reflexões para buscar compreensões que em outros contextos estariam cristalinas aos olhos do pesquisador. Na concepção de Pêcheux (2006, p. 53), a análise de discurso se funda na ideia de que os enunciados são linguisticamente descritíveis, mas expostos aos “equivocos da língua”, podendo mudar e tomar outro sentido conforme o lugar e contexto. São passíveis, portanto, de interpretação.

É criticado por Fairclough (2001), o qual entende que o tratamento do texto proposto é insatisfatório, homogeneizado, seletivo (uma vez que trata partes do texto e não em sua completude), busca frases insuladas, não se valorizam os processos de produção e a análise adota aspecto ideacional e não pessoal. Fairclough (2001) busca uma análise de discurso mais ampla, com muitas variedades.

Para Fairclough (2001), a análise de discurso é uma técnica de análise linguística apresentada de forma tridimensional que considera um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social (o discurso e o texto estão contidos num contexto de práticas sociais). A análise de discurso proposta pelo autor é mais ampla e busca não apenas mostrar a realidade, mas mostrar o quanto o discurso contribui para a construção da realidade, pois o discurso constitui e é constituído pelas práticas sociais. O autor destaca a importância que a teoria social tem dado à linguagem nos últimos anos porque as mudanças não têm ocorrido apenas em razão das práticas, mas também da linguagem.

Para Orlandi (2005, p. 15), as diferentes concepções da língua e da gramática nas épocas, nas tendências e nos autores conduzem a maneiras variadas de se significar. Nesse contexto, a análise de discurso auxilia a compreender a linguagem empregada pelo homem na sociedade em que vive e no seu aspecto concreto, ou seja, o “homem falando”. Para o autor, discurso “[...] etimologicamente, tem em si a ideia (*sic*) de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem [...]” que se materializa por meio da língua para expor uma ideologia. Orlandi (2005) destaca a relação língua-discurso-ideologia, presente também em Pêcheux, para quem a existência do discurso depende do sujeito e o sujeito, por sua vez, é dependente de ideologia.

A Análise de Discurso serve para aprofundar nessa avaliação e extrair o que os textos querem dizer, pois eles não são transparentes (ORLANDI, 2005). É avançar na simples compreensão da mensagem ou processo de transmissão de informações estabelecidos, por meio

de códigos, entre emissor e receptor; é a possibilidade de se identificarem o sujeito, a argumentação, a subjetivação e a construção da realidade (ORLANDI, 2005).

O processo de Análise de Discurso utilizado no presente trabalho é o proposto pelo linguista britânico Norman Fairclough, o qual entendia haver uma lacuna nos estudos de teoria social e linguística e propôs método de análise que conseguisse explicar a mudança da linguagem ao mesmo tempo que poderia ser aproveitado nos estudos sobre mudança sócio cultural (FAIRCLOUGH, 2001). É dizer que a linguagem tem a capacidade de mudar o significado das coisas, sobretudo neste momento de turbulência causado pelos meios de comunicação que expõe a vida privada e desvela o que acontece na vida pública (FAIRCLOUGH, 2001).

As diretrizes estabelecidas pelo autor perpassam por três principais itens: os dados, a análise e os resultados. Com relação aos dados a atenção se volta a um projeto de pesquisa interdisciplinar (dada à complexidade que é aprofundar na análise do que está por trás da fala, a um *corpus* de pesquisa - desde entrevistas, vídeos, recortes de jornais etc.), ao processo de transcrição e à codificação e seleção de amostras no *corpus*. Para a análise, percorrem-se três caminhos, sendo o primeiro da análise das práticas discursivas, o segundo relativo à análise do texto e, por fim, a análise da prática social onde o discurso está inserido (os caminhos não são, necessariamente, nessa sequência). Os resultados podem até ser previamente conhecidos pelo analista, mas este não possui controle com o que ocorrerá depois de sua publicação e isso se deve, em boa parte, ao processo de tecnologização do discurso “que usa a pesquisa sobre o discurso para redesenhar as práticas discursivas e treinar as pessoas para usar novas práticas discursivas” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 291).

As entrevistas com os Capitães e Capitãs permitiram a verificação desse processo de significação não explícito, bem como a presença da ideologia própria do tipo de profissão permeada por valores e princípios obtidos desde os primeiros dias na instituição. A interdisciplinaridade esteve presente na medida em que foi necessário recorrer a documentos legais para identificar a matriz de responsabilidade dos Capitães e Capitãs da PMESP, bem como de suporte sociológico e psicológico para a estruturação das perguntas que permitissem aprofundar no tema.

O *corpus* da pesquisa foi construído a partir das entrevistas com oito Capitães que exercem funções em unidades operacionais e administrativas, havendo uma heterogeneidade de sexo, idade, tempo de serviço e tempo no posto de Capitão, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade (anos)	Tempo na Instituição (anos)	Tempo no cargo de Capitão PM	Tipo de atividade
1	Masculino	43	21	6 anos	Administrativa
2	Masculino	42	21	6 anos	Operacional
3	Masculino	42	23	7 anos	Operacional
4	Feminino	41	23	7 anos	Administrativa
5	Masculino	40	20	3 meses	Operacional
6	Masculino	42	22	6 anos	Operacional
7	Masculino	41	21	6 anos	Administrativa
8	Feminino	36	19	4 anos	Administrativa

Fonte: O autor, 2022.

Todas as entrevistas foram transcritas pelo pesquisador com auxílio do programa *Word On Line* por meio da ferramenta “digitação por voz”, com posterior revisão de texto.

A codificação aconteceu durante a leitura e análise das falas transcritas, momento em que emergiram categorias teóricas comuns nas falas dos entrevistados. Optou-se, primeiramente, pela análise do texto tendo em vista a organização da transcrição por perguntas e entrevistado. Partindo do método de Bardin (1977), constituído pela organização da análise do material coletado, pela codificação, categorização e inferência foi possível identificar, subjacentemente, como a autonomia aparecia nas falas dos Capitães.

Isso permitiu organizar do processo de análise do conteúdo para, posteriormente, se seguir com a análise das práticas discursivas e, por fim com a análise da prática social, estando o discurso dos entrevistados inseridos no contexto de uma organização militar, com regras rígidas, mas com abertura às interações e para o processo de tomada de decisão.

Os resultados previamente conhecidos, com base na literatura sobre burocrata de nível médio, indicavam que o Capitão ou Capitã de polícia militar necessita de certo grau de autonomia. A análise dos discursos permitiu comprovar isso e verificar facetas da autonomia em uma organização que se pauta pela disciplina e hierarquia como colunas basilares de sua existência.

Tem-se, dessa forma, que é coerente o emprego do processo exposto por Fairclough (2001) na presente pesquisa, uma vez que os Capitães e Capitãs de polícia militar vivem uma prática social institucionalmente colocada (por meio das regras no trabalho) e/ou surgida a partir da relação com as pessoas no dia a dia e adotam práticas discursivas que são moldadas pelo meio social/profissional em que vivem. Na relação com as pessoas, interessou, neste particular, a interação com os superiores, pois são eles que determinam o grau de autonomia a ser gozado pelo Capitão ou Capitã.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA INVESTIGAÇÃO

Preliminarmente, buscou-se compreender o **motivo** pelo qual o entrevistado ingressou na Polícia Militar. Das falas, foi possível agrupar os motivos em três categorias, sendo: por iniciativa própria (E1 e E8), influência de amigos (E4, E5, E6, e E7) e por influência de familiares (E2 e E3). Nesse contexto, independente do motivo, a análise crítica dos discursos permitiu identificar que, além da busca por questões eminentemente pessoal (“desejo de criança”, como dito por E6 e E7), a estabilidade profissional apareceu nas entrelinhas como algo decisivo para a escolha da profissão (E1, E2 e E3).

Ainda como contextualização, foi questionado sobre **o que é ser um policial militar** e, na análise textual, foram suscitadas categorias relacionadas à utilidade social (ajudar e servir pessoas, defender pessoas e a sociedade, fazer o bem), a aspectos técnicos (combater o crime, fazer as coisas funcionarem e ter autonomia) e a sentimentos pessoais (amor, paixão, prazer, sacerdócio e vocação). Aprofundando na análise, nas colocações de E1, E4 e E6, verificou-se que durante o exercício da função, as dificuldades, as críticas e a realidade social levam à mitigação daquele prazer identificado na análise textual. Além disso, a profissão pode trazer problemas na convivência familiar (E1, E4, e E6) devido à ausência do policial (longas horas de trabalho), o estresse e a remuneração deficitária. Por vezes, esse prejuízo familiar nem é percebido pelo policial, mas é um fato constatado pelos entes, como explicitado por E3:

Às vezes, minha esposa até brinca... fala que no mundo para mim tem a Polícia Militar, aí tem os filhos e tem ela, né? Que a Polícia vem sempre na frente. Às vezes não me vejo assim, mas eu tô fazendo bastante terapia... hoje eu percebo que eu foco muito no meu serviço mas é porque isso me dá prazer, né?

Aproximando-se do recorte da pesquisa, questionou-se sobre **o que é ser Capitão** de polícia militar e na leitura textual emergiram aspectos relacionais interpessoais (liderança e gestão de pessoas), relacionais profissionais (possibilidade de comandar, assessorar, influenciar decisões, intermediar o nível operacional e o nível gerencial, atuar como facilitador), de

resultados e de sentimentos pessoais (autonomia, orgulho, capacitação e felicidade). Analisando-se criticamente o discurso, notou-se receio em cometer erros dada a polivalência da função, pois o Capitão ou Capitã deve providenciar a gestão de pessoas e de materiais e, ainda, alcançar as metas estabelecidas pelo escalão superior (E2, E3, E5 e E6). A responsabilidade aparece nas entrelinhas com um motivo de preocupação (E1, E2, E6 e E7) em razão da constante cobrança vinda dos superiores, subordinados e da sociedade (para aqueles que estão em unidades operacionais).

Começa com o comandante de companhia que o capitão ... você tem que gerenciar um emprego de tropa do seu efetivo ... você lida com aproximadamente ... aqui no meu caso ... 180 policiais diretamente, né? estão ligados aí com 180 famílias, né? Acho que é um exercício de paciência ... é uma mistura ... um mix de psicólogo com gestor, administrador de empresas, a parte logística, um gestor logístico ... é uma experiência bastante desafiadora, né? gerenciar pessoas ... negócio bastante desafiador. (E2)

O trabalho do Capitão ou da Capitã requer paciência e se assemelha muito à figura do lobo solitário que reflete seus dilemas consigo próprio.

A **autonomia** aparece na análise textual em duas categorias: plena (E1, E2, E5, E6, e E7) e mitigada (E3, E4 e E8). Ao aprofundar na leitura das transcrições, percebeu-se que a autonomia plena só faz parte da realidade de um dos entrevistados (E5) e que para todos os demais se trata de uma realidade relativa.

O entrevistado E5 é responsável pelo policiamento de uma área periférica da cidade de São Paulo e narrou diversas dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, de materiais e para a entrega de resultados conforme as metas estabelecidas. Diante disso, a autonomia surge como uma necessidade e como uma estratégia de seu comandante que também lida com diversos tipos de problemas. Nesse sentido, ao ser questionado se seu comandante não lhe confere autonomia, E5 afirma que:

Muito pelo contrário!

Ele espera que seja ... ele conhece os problemas ... o meu comandante. Porque ele também enfrenta os mesmos problemas no nível macro ... maior que eu ... o comandante de Batalhão comanda várias Companhias, então problemas semelhantes ao da minha ... da minha Companhia o outro capitão da minha ... vizinho da minha Companhia ... então ele tem ... o outro também tem. Então, o Coronel, Comandante, ele sabe dos meus problemas ... ele espera que eu também atue e dessa maneira como ele também atua, ele faz os contatos com outros órgãos, com a prefeitura ... tem que podar uma árvore ... tô com uma árvore grande aqui na Companhia ... Quem vai podar? Bombeiro? Prefeitura?

E2 relata textualmente que "eu tenho total autonomia", mas na análise crítica de seu discurso se verifica que existe a noção de que sua autonomia é limitada ao complementar que "Lógico que [...] a gente entende que existe todo um regimento, né?". O mesmo ocorre com E1 ao afirmar textualmente que seu comandante lhe concede "liberdade para trabalhar", no entanto, discorre que detém "certa autonomia" e que "[...] às vezes... eu não peço permissão ...", toma suas decisões "apenas dando ciência para o comandante". Verifica-se, portanto, divergência do que o entrevistado entende sobre possuir autonomia e o que, de fato, acontece. Essa noção é trazida também por E8 ao mencionar que possui autonomia relativa, mas com muita limitação e complementa que ao mesmo tempo que entende ser importante a limitação, posiciona-se criticamente aos excessos de controle, uma vez que sente que isso pode "podar" o exercício das atribuições e prejudicar o andamento de importantes projetos.

A concepção do que venha a ser autonomia mitigada ou relativa não restou clara nas entrevistas, pois o subjetivismo na forma de concebê-la é muito marcante. Nesse sentido, E3 assevera "Eu tenho a minha autonomia", mas o que significa "minha autonomia"? Não deveria

ser uma limitação clara colocada pelo chefe imediato? Na mesma linha E6 fala em "muita autonomia" e que a "atribuição de capitão é suficiente para tomar decisões" em muitos assuntos, e E7 utiliza a expressão "certa autonomia". O que seria muita, pouca ou certa autonomia? A resposta carece de uma averiguação mais aprofundada a fim de se objetivar mais o construto.

Difícil estabelecer parâmetros para definir os significados inequívocos para a ideia de autonomia trazida pelos entrevistados. O que se denota é que dada a complexidade do cargo e a incidência de diversos fatores, inclusive políticos (E2 e E7), a autonomia ganha um contorno subjetivo muito grande. Cada um entende a "sua autonomia" do seu jeito. Uma explicação para essa subjetivação pode residir no fato de que o próprio profissional estabelece algum limite justamente por, na realidade, não possuir autonomia total. Isso pode ser construído com o passar do tempo e em razão de experiências positivas e negativas vividas no processo de tomada de decisão e relacionamento com os superiores. Volta-se aqui a Fairclough (2001) quando propugna que a linguagem tem a capacidade de mudar significados, ou seja, as diferentes expressões utilizadas pelos Capitães e Capitãs em um mesmo contexto podem levar a entendimentos semelhantes ou diversos sobre um mesmo assunto.

Retomando a realidade de E5 (que se depara com inúmeras dificuldades no seu dia a dia como Capitão e precisa resolver os problemas) em cotejo com as falas de E3, E4 e E8, pode-se depreender que o grau de autonomia está relacionado à distância que se trabalha do chefe imediato. E5 atua no setor operacional e em uma sede destacada; E3 trabalha em unidade operacional, mas no mesmo local de seu superior hierárquico; e E4 e E8 atuam em unidades administrativas e no mesmo local de seus chefes imediatos. Para esses dois últimos participantes que atuam no setor administrativo, a autonomia é claramente mitigada não só pela proximidade com o chefe imediato, mas pela própria natureza da função que é predominantemente de assessoramento no processo de tomada de decisão.

Tal assertiva foi encontrada nos estudos de Spode e Merlo (2006) sobre o trabalho policial de Capitães da Brigada Militar do Rio Grande do Sul, em que esse grupo de Oficiais sentem mais autonomia na atividade operacional do que no serviço administrativo, mesmo que aquele esteja cercado de riscos e tensões. Isso se explica, segundo a pesquisa, pelo fato de o policial se sentir mais útil em um tipo de ação mais ativa, como na intervenção em uma ocorrência em que um criminoso é preso e os bens devolvidos.

Da análise dos discursos verificou-se que a autonomia é um elemento muito importante na construção dos sentidos do trabalho para o Capitão e Capitã da PMESP. Implicitamente, quando os entrevistados colocam que ser policial militar é ter a oportunidade de defender pessoas e a sociedade, fazer o bem, combater o crime e fazer as coisas funcionarem, tem-se a ideia de autonomia uma vez que para realizar qualquer dessas ações é improvável não pensar na liberdade em se trabalhar e tomar decisões de maneira independente, como defendido por Rodrigues (2021).

A mesma intertextualidade foi encontrada quando se perguntou o que é ser Capitão ou Capitã de polícia militar e os discursos vaguearam em torno da responsabilidade, comando, polivalência na gestão de pessoas e de materiais e o comprometimento com os resultados. No entanto, a análise crítica dos discursos permitiu identificar uma ideia intrínseca da necessidade de autonomia para desenvolver o trabalho e entregar os melhores resultados e como uma estratégia de comando que precisa descentralizar o processo decisório diante das inúmeras demandas relacionadas à atividade policial, seja no trabalho das questões de segurança pública (combate ao crime e atendimento à população), seja na manutenção de ambiente adequado para que os policiais executem seus trabalhos de forma adequada (faceta da liderança).

A análise dos discursos dos entrevistados demonstrou uma prática social muito própria das organizações militares quando se identifica uma autonomia relativa em que o Capitão ou Capitã, ocupante de cargo de médio escalão, deve se reportar ao escalão superior. De modo inverso, o escalão superior se vê na necessidade de conferir certa autonomia aos Capitães e

Capitães, pois a complexidade da gestão policial-militar não permite excesso de burocratização no processo de tomada de decisão.

Hoje não. Hoje, algumas decisões... eu... não é que eu demorei pra perceber... eu sei que elas esbarram no Comandante Batalhão, né? Não é que esbarram porque ele vai cercear... não... é porque ele tem que saber. Porque o primeiro questionamento é nele. (E3)

Então ele corre ... ele também tem essa demanda que não era para ele, né? é uma demanda que ele já deveria ... tinha chegado no quartel e a logística toda ... tinta que estar pronta ali ... ele estar preocupado em dar os meios, né? que os capitães ... então ele ... ele não me tolhe não ... muito pelo contrário ele espera e exige que seja feito. (E5)

Portanto, há uma noção de que, embora integrantes de uma organização militar, Capitães e Capitães e seus superiores precisam lidar com a liberdade no trabalho, ainda que de forma mitigada. Isso desconstrói a ideia da rigidez presente na doutrina militar em que o modelo piramidal de decisão imporia dificuldades aos policiais militares ocupantes de cargos de nível médio e de execução a tomarem decisões e implementarem as políticas públicas de segurança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Exercer a atividade policial-militar requer capacidade de adaptação e de decisão tendo em vista os diversos cenários a que o profissional de segurança pública está exposto todos os dias. Para tanto, é importante que detenha autonomia para conduzir o trabalho e resolver o problema das pessoas em momentos de medo e agonia.

Na estrutura da segurança pública brasileira, a Polícia Militar tem por missão a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, fazendo-o por meio de seus integrantes que ocupam cargos de execução, intermediários e de alto escalão. O interesse da pesquisa foi estudar Capitães/Capitães da PMESP, profissionais que ocupam o nível médio da organização, de acordo com a literatura sobre burocracia estatal.

O presente artigo buscou, por meio da análise de discurso, identificar qual a percepção do Capitão ou Capitã da Polícia Militar sobre sua autonomia na execução das atividades na área da segurança pública, cotejando os achados na análise textual e, posteriormente, de discurso.

Foi possível verificar, numa análise textual, que a autonomia aparece numa concepção plena para a maioria dos participantes, porém ao proceder à análise crítica por meio de leitura mais detida das entrelinhas dos discursos, em apenas uma das falas essa ideia inicial se manteve. Em todas as outras, havia uma roupagem à autonomia que parecia ser plena, quando, na verdade era mitigada por questões políticas, pela necessidade em se reportar ao superior hierárquico, pela proximidade com o chefe imediato ou pela natureza administrativa da função. Em suma, a narrativa sobre uma autonomia plena apresentada pela maioria dos entrevistados não coincidiu com o que se verificou após a análise dos discursos.

Percebeu-se que a estrutura militar presente na PMESP não impõe barreiras à autonomia, pois existe uma gama de demandas que precisam ser atendidas da forma mais célere possível. Com isso, a autonomia é consequência da descentralização do processo decisório e da realização de ações que precisam ser efetivadas na área da segurança pública.

O Capitão ou Capitã de polícia militar ocupa cargo de médio escalão, o qual, por definição é um intermediário entre o nível de gestão e o de execução e que, naturalmente, detém autonomia limitada. Na atividade policial-militar, a autonomia convive com o militarismo porque existem dificuldades reais a serem enfrentadas. São problemas descentralizados e a instituição flexibiliza a sistemática de controle (rígida própria do militarismo) para garantir o desenvolvimento pleno das atividades de segurança pública e de suporte.

Verificou-se que o setor administrativo não é o local mais adequado para aqueles que procuram maior grau de autonomia. O setor operacional, principalmente, nos locais onde o Capitão ou Capitã exerce sua função, em sede diferente de onde está o chefe, propicia maior liberdade.

A presente pesquisa permite estabelecer uma agenda para novas pesquisas, dado o vasto campo de pesquisa com relação à profissão policial-militar. Nesse sentido, é possível aprofundar os estudos sobre os limites da autonomia aos burocratas de nível médio considerando sua importância no contexto da gestão pública, o qual serve como intermediário entre os burocratas de nível de rua e os da alta gerência. Podem ser considerados como tradutores das demandas numa via dupla, mas a delimitação de suas atribuições e o quanto se pode avançar não está explícito, e o caminho a seguir é de fundamental importância para o desempenho de seu papel.

Ainda, é possível buscar entender a concepção do que vem ser autonomia para os gestores públicos militares, indo além de uma questão meramente conceitual, mas, de fato, o que o militar sente e como desenvolve suas atividades nas situações em que deve decidir, realizar (ou não fazer) diante do aparente dilema entre autonomia e rigidez militar. Embora a literatura considere que a autonomia constrói sentido do trabalho, a pesquisa demonstrou inconsistência no discurso subjacente em relação ao conteúdo analisado de forma crítica. A autonomia se apresentou de forma mitigada e não plena, restando dúvidas acerca de sua capacidade em construir sentido do trabalho, achado que justifica novas investigações.

Por fim, é cabível estudo acerca da relação entre grau de autonomia e motivação aos policiais militares em todos os níveis, uma vez que o estudo em tela mostrou que a autonomia é uma necessidade tanto para o policial no nível intermediário (como construtor de sentido do trabalho) quanto para seu superior (como forma de descentralizar a resolução de problemas que são inúmeros e complexos).

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. S. **O herói-envergonhado: tensões e contradições no cotidiano do trabalho policial**. São Paulo: Rev. Bras. Segur. Pública, v. 10, n. 2, 134-153, ago./set., 2016.

ALCADIPANI, R. S.; LOTTA, G., RODRIGUES, C. *Police Officers and the Meaning of Work: The Forgotten Dimension*. Public Organization, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977.

BAUER, M. W.; AARTS, B. **A construção do corpus: um princípio para coleta de dados qualitativos**. In: GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. p.15-36.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 13 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto-lei nº 667, de 2 de julho de 1969 - Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0667.htm. Acesso em 13 jul. 2022.

BENDASSOLI, P. F.. *Chega de diversão!*. RAE Executivo. Vol. 2, nº 4, nov. 2003 a jan. 2004.

BENDASSOLI, P. F.. **Psicologia e trabalho. Apropriações e significados**. Coleções Debates em Administração. 2010.

- BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Two Dimensions: four paradigms. Sociological paradigms and organisational analysis.** New York, USA: (1979) 2016.
- CAVALCANTE, P. L., LOTTA, G. S. C. **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação.** — Brasília: ENAP, 2015.
- CANHOLI JUNIOR, C. ; LIMA, T. C. B. ; LIMA, M. A. M. ; VIANA, L. M. M. . **Sentidos do Trabalho para Trabalhadores do Saneamento Básico.** In: XL EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2016, Mata de São João - BA. Anais do XL EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2016.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** 4ed. Los Angeles: Sage, 2014.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRLAUX, F. **Por um trabalho, fator de equilíbrio.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 33(3):98-104, mai./jun., 1993.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introduction: the discipline and practice of qualitative research.** In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of Qualitative Research. 5ed. Los Angeles: Sage, 2018.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- GEPHART, R. P. Jr. **From the authors: qualitative research and the Academy of Management Journal.** Academy of Management Journal, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.
- ORLANDI, E. P. **Discurso e Texto: formulação e circulação dos sentidos.** Editora Pontes, 2005.
- PÊCHEUX, M. **O Discurso: estrutura ou acontecimento.** Editora Pontes, 2006.
- PIRES, R. C. **O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas.** In Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas/organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. – Brasília: Ipea: Enap, 2018.
- RODRIGUES, A. L. **Ser Servidor: estigma e vocação em perspectiva.** In SILVA, A. B. Gestão de Pessoas Por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras. 2a ed. João Pessoa: UFPB, 2021.
- RODRIGUES A. L., BARRICHELLO, A., MORIN E. M.. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. Rev. Adm. de Emp/FGV-EASP., São Paulo, v. 56, n. 2, p. 192-208, 2016.
- ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. (2010). **On the meaning of work: A theoretical integration and review.** Research in Organizational Behavior, 30, 91-127. doi:10.1016/j.riob.2010.09.001.
- SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 893, de 09 de março de 2001 - Institui o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de São Paulo.** São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 2001.
- SÃO PAULO. **Manual do Comandante de Companhia (M-4-PM).** São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1976.

SÃO PAULO. **Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 3 ed.. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2021.

SPODE, C. B.; MERLO, A. R.C. **Trabalho Policial e Saúde Mental: uma Pesquisa junto aos Capitães da Polícia Militar**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 19 (3), 362-370. UFRS: 2006.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. *In* VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração*. FGV Editora, 2004.