



ConBREpro

XV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

03 a 05 de dezembro de 2025

As Engenharias na Transformação Digital das PMEs

Agenda de políticas essenciais para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida na polícia: uma revisão narrativa

Rafael José Antunes

Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR); Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Ponta Grossa, Paraná, Brasil

Diego Fabricio Schlosser

Faculdade Senac - Ponta Grossa, Paraná, Brasil

Luiz Alberto Pilatti

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Ponta Grossa, Paraná, Brasil

Gabrielly de Queiroz Pereira

Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica e Informática Industrial - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Curitiba, Paraná, Brasil; Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Paraná, Brasil

Resumo: O equilíbrio entre trabalho e vida é determinante para o bem-estar e o desempenho na atividade policial, marcada por turnos, exposição a estressores e exigências 24/7. Este estudo propõe uma agenda de políticas essenciais para melhorar esse equilíbrio, destilada de uma revisão narrativa com recorte de 01/01/2020 a 12/06/2024. A busca em bases de abrangência internacional, com critérios explícitos de elegibilidade, resultou em 18 estudos analisados por análise temática e organizados em cinco eixos: (i) turnos previsíveis e autonomia de escala; (ii) descanso protegido e gestão de fadiga/sono; (iii) suporte familiar e suporte organizacional; (iv) canais de denúncia e proteção contra assédio/discriminação; e (v) programas de sono e saúde mental. Os achados convergem para ganhos em sono, redução de estresse, satisfação e retenção quando há aviso mínimo de escala, limites para noites consecutivas e janelas de descanso, apoiados por suporte institucional/familiar e canais confiáveis de denúncia; programas clínicos de baixo limiar transformam avanços operacionais em cuidado contínuo. Como contribuição, apresenta-se um pacote viável e mensurável, com recomendações acionáveis e indicadores (operacionais e de cuidado) para implementação gradual e monitorada. As principais limitações decorrem da natureza interpretativa da revisão, do recorte temporal/linguístico e do uso de autorrelato em parte dos desfechos.

Palavras-chave: Polícia, Equilíbrio trabalho-vida, Turnos de trabalho, Saúde do sono, Políticas organizacionais.

Essential policy agenda to improve work–life balance in policing: a narrative review

Abstract: Work-life balance is a key determinant of well-being and performance in policing, a field marked by shift work, exposure to stressors, and 24/7 demands. This study proposes an agenda of essential policies to improve that balance, distilled from a narrative review covering the period from January 1, 2020, to June 12, 2024. Searches in international databases, under explicit eligibility criteria, yielded 18 studies analyzed thematically and organized into five axes: (i) predictable shifts and schedule autonomy; (ii) protected rest and fatigue/sleep management; (iii) family-friendly and

organizational support; (iv) reporting channels and protection against harassment/discrimination; and (v) sleep and mental health programs. Findings converge on gains in sleep, reduced stress, job satisfaction, and retention when there is minimal schedule notice, limits on consecutive night shifts, and rest windows, supported by institutional/family support, as well as reliable reporting channels. Low-threshold clinical programs effectively turn operational advances into ongoing care. The paper contributes a feasible, measurable package with actionable recommendations and indicators (operational and care) for gradual, monitored implementation. The main limitations stem from the interpretive nature of the review, its temporal/linguistic scope, and the use of self-reported outcomes in part of the evidence.

Keywords: Policing; Work-life balance; Shift work; Sleep health; Organizational policies.

1. Introdução

O equilíbrio entre trabalho e vida tem se consolidado como componente crítico do bem-estar e do desempenho em organizações de segurança pública, dadas as exigências de cobertura 24/7, a exposição recorrente a eventos críticos e a alternância de turnos. Evidências recentes associam qualidade do trabalho e arranjos de escala a desfechos de saúde mental e de satisfação: demandas excessivas e baixo suporte relacionam-se a maior risco de TEPT e burnout (BURCHELL *et al.*, 2023; SONDHI *et al.*, 2023); curta duração do sono eleva o risco de alto estresse (SAKUMA *et al.*, 2024); e cronogramas mais estáveis com regras claras para rotação e descanso mostram ganhos em equilíbrio e satisfação (ROHWER *et al.*, 2022; TERSCHÜREN *et al.*, 2020). Aspectos organizacionais e familiares também emergem: autonomia de turno mitiga efeitos adversos do trabalho noturno sobre o domínio família (CHEUNG; LI, 2022); suporte organizacional e familiar favorece retenção e satisfação (EGREJA; MELO, 2023; OSKARSSON; ÖSTERBERG; NILSSON, 2021; SOUSA *et al.*, 2023); e ambientes com menor assédio e realocações retêm melhor mulheres e grupos sub-representados (SCHAFFER; NOWACKI; MYERS, 2024; YU, 2021). Na cultura do trabalho uniformizado, expectativas implícitas de disponibilidade total, associadas a práticas e microcomportamentos contraproducentes, podem corroer bem-estar e confiança (BUHRIG, 2023; OHLSSON; NILSSON, 2023).

Apesar do acúmulo de estudos, a literatura permanece fragmentada em frentes analíticas (escala/turnos, descanso/sono, suporte organizacional/familiar, canais de denúncia, saúde mental), com pouca integração prática em forma de pacote mínimo de políticas para aplicação gerencial. Revisões sistemáticas recentes mapeiam determinantes do equilíbrio entre trabalho e vida em policiais, reforçando a relevância do tema e a pluralidade de fatores envolvidos, mas ainda deixam espaço para sínteses orientadas à implementação (ANTUNES *et al.*, 2024). Do ponto de vista da gestão do conhecimento, há também uma lacuna na infraestrutura organizacional que traduza evidências em rotinas e aprendizagem contínua: a literatura de organizações sustenta que equipes focadas em resultados e comunidades de prática focadas em compartilhamento e aprendizagem são estruturas complementares e podem acelerar a adoção de práticas baseadas em evidências (BEJARANO *et al.*, 2006).

À luz dessas lacunas, distilada de evidências recentes, este artigo tem por objetivo propor uma agenda de políticas essenciais para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida na atividade policial. Adota-se uma revisão narrativa com recorte temporal de 01/01/2020 a 12/06/2024, organizada em cinco eixos interdependentes: turnos previsíveis e autonomia de escala, descanso protegido e gestão de fadiga/sono, suporte familiar e suporte organizacional, canais de denúncia e proteção contra assédio/discriminação e programas de sono e saúde mental. A contribuição é prática: apresentar um pacote viável e mensurável, com recomendações acionáveis e indicadores operacionais e de cuidado e organizacional.

O foco recai sobre corporações policiais que operam em regime de turnos e enfrentam alta exposição a estressores, contemplando contextos institucionais diversos. Espera-se que a agenda proposta agregue utilidade gerencial, ao alinhar evidências dispersas em um roteiro de adoção gradual com monitoramento e aprendizagem organizacional, e valor científico, ao explicitar mecanismos e condições de implementação que podem orientar futuros desenhos quase-experimentais e estudos comparativos (BURCHELL *et al.*, 2023; POULOSE; DHAL, 2020).

2. Método

2.1 Tipo de estudo e questão orientadora

Realizou-se uma revisão narrativa da literatura com enfoque qualitativo, visando identificar e integrar evidências que sustentem um pacote mínimo de políticas organizacionais para aprimorar o equilíbrio entre trabalho e vida na atividade policial. A questão norteadora foi: quais políticas, descritas ou inferíveis na literatura recente sobre policiais, compõem uma agenda essencial para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida? A opção pela revisão narrativa justifica-se pela flexibilidade metodológica para sintetizar achados heterogêneos e produzir interpretações integradas voltadas à prática de gestão.

2.2 Fontes de informação e estratégia de busca

A busca bibliográfica foi conduzida nas bases Web of Science, Scopus e SciELO, com recorte temporal fixo de 01/01/2020 a 12/06/2024. Foram utilizados descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos e adaptados à sintaxe de cada base. String básica:

(police OR policing OR "law enforcement") AND ("work-life balance" OR "work life" OR "work-family" OR shift* OR fatigue OR sleep) AND (policy OR program OR intervention OR "organizational support" OR autonomy OR "predictable scheduling").

Foram considerados apenas artigos de periódicos revisados por pares, com texto completo disponível.

2.3 Critérios de elegibilidade

Inclusão: estudos que (i) investiguem policiais (qualquer corporação/país); (ii) apresentem dados empíricos ou análises de políticas/práticas organizacionais relacionadas a equilíbrio entre trabalho e vida ou a determinantes diretamente associados (por exemplo, desenho de turnos, autonomia de escala, sono/fadiga, suporte familiar/organizacional, canais de denúncia, saúde mental); (iii) estejam em português, inglês ou espanhol.

Exclusão: (i) documentos sem aderência temática (p.ex., foco exclusivamente jurídico-normativo sem implicações organizacionais); (ii) comentários/editoriais sem base empírica; (iii) relatos não acadêmicos; (iv) estudos fora do período definido quando não trouxerem contribuição essencial ao tema.

2.4 Seleção e extração dos dados

A seleção ocorreu em duas etapas: (a) triagem por títulos e resumos para avaliar elegibilidade; (b) leitura integral dos textos potencialmente relevantes. A extração foi feita em planilha padronizada, registrando: contexto (país/corporação), amostra e desenho, fatores/achados relacionados a equilíbrio entre trabalho e vida, mecanismos propostos (por exemplo, previsibilidade de turnos - melhora do sono - menor conflito trabalho-família) e implicações em políticas (requisitos, barreiras, condições de implementação e indicadores de monitoramento).

2.5 Síntese e análise

Os dados foram organizados por análise de conteúdo temática, estruturando os achados em cinco eixos de política previamente definidos a partir da questão orientadora:

(P1) turnos previsíveis e autonomia de escala;

(P2) descanso protegido e gestão de fadiga/sono;

(P3) suporte familiar e suporte organizacional (reconhecimento, progressão, mentoria);

(P4) canais de denúncia e proteção contra assédio/discriminação;

(P5) programas de sono e saúde mental.

Cada estudo foi codificado conforme a presença/ausência de evidências para esses eixos, os mecanismos esperados e as condições de implementação (recursos, treinamento, liderança, indicadores). A síntese narrativa buscou convergências, tensões e lacunas, produzindo recomendações práticas e mensuráveis (por exemplo, janelas mínimas de descanso, parâmetros de previsibilidade de escala, protocolos de acolhimento e encaminhamento em saúde mental).

2.6 Considerações éticas

Por tratar-se de pesquisa documental com fontes públicas e sem interação com participantes, não se aplicou submissão a comitê de ética. Tecnologias de inteligência artificial foram empregadas de forma assistida para apoiar tarefas instrumentais (organização e síntese preliminar de trechos, revisão gramatical/estilística, auxílio na normalização de referências em ABNT e checagens de consistência), sem geração de dados novos, sem substituir o julgamento dos autores e com verificação humana integral de todo o conteúdo produzido. As saídas automatizadas foram conferidas contra as fontes originais, e nenhum dado sensível foi processado.

3. Resultados e discussão

Reconhece-se que o equilíbrio entre trabalho e vida é componente central do bem-estar e do desempenho na atividade policial. Esta seção apresenta a síntese interpretativa da revisão narrativa, organizando a evidência em eixos de política voltados à aplicação institucional.

O corpus inclui 18 estudos dentro do recorte temporal estabelecido. Para assegurar rastreabilidade entre evidência e recomendações, o Quadro 1 lista, para cada estudo, autor e ano, objetivo, população ou amostra, principais achados e o eixo de política correspondente. A discussão a seguir retoma esses resultados de forma integrada, citando os autores no texto e conectando-os às implicações práticas de cada eixo.

Quadro 1 – Objetivo, população ou amostra e conclusões dos estudos incluídos

Estudo	Objetivo	População ou Amostra	Conclusões
Buhrig (2023)	Explorar a relação entre microcomportamentos contraproducentes (MCCs) e desfechos de bem-estar entre policiais.	Amostra de 238 policiais de patrulha de cinco agências no Canadá.	MCCs associam-se a piores indicadores de bem-estar, com impacto mais acentuado entre mulheres (redução do bem-estar psicológico, aumento do estresse e de sintomas de Transtorno de Estresse Pós-Traumático - TEPT). Enfatiza-se a reforma da cultura organizacional.
Burchell et al. (2023)	Examinar a associação entre qualidade do trabalho e incidência de TEPT no pessoal policial.	Amostra de 12.248 policiais em serviço no Reino Unido.	Baixa qualidade do trabalho (altas demandas, pouco suporte, exposição a traumas) relaciona-se a maiores taxas de TEPT e

			Transtorno de Estresse Pós-Traumático - Complexo - TEPT-C. Melhorias na qualidade do trabalho tendem a reduzir esses quadros.
Cheung e Li (2022)	Esclarecer como o trabalho noturno afeta o equilíbrio trabalho-família e se a autonomia de turno modera essa relação.	Amostra de 793 policiais em Hong Kong, China.	Trabalho noturno prejudica o equilíbrio trabalho-família, mediado por perigos ocupacionais; autonomia de turno mitiga o efeito adverso.
Egreja e Melo (2023)	Investigar o impacto das demandas profissionais no equilíbrio entre trabalho e vida (ETV) em ocupações de alta pressão.	Amostra de 539 participantes em Portugal: 36,9% enfermeiros, 36,2% policiais e 26,9% jornalistas.	Demandas elevadas prejudicam ETV, com efeitos sobre sono e vida pessoal/familiar. Recomenda-se que políticas considerem especificidades ocupacionais.
Granholm Valmari <i>et al.</i> (2023)	Descrever desafios entre papéis profissionais e privados de policiais e como são equilibrados.	Amostra de 13 policiais uniformizados na Suécia.	Conflitos e enriquecimentos de papéis coexistem; suporte do parceiro é fator crítico para manejar tensões trabalho-família.
Mukwevho e Bussin (2021)	Explorar o papel da estratégia de recompensas totais na retenção de policiais.	Amostra de 14 policiais na província de Limpopo, África do Sul.	Gestão de desempenho, desenvolvimento de carreira e compensação mostram efetividade limitada; intenção de rotatividade permanece elevada, apesar de benefícios e ETV percebidos.
Ohlsson e Nilsson (2023)	Investigar expectativas organizacionais implícitas sobre a vida privada de oficiais e implicações para normas de gênero.	Conjunto de 20 entrevistas com oficiais militares na Suécia (18 homens e 2 mulheres).	Expectativas de disponibilidade, viagens e parceiro de apoio afetam dinâmica familiar e reforçam normas de gênero no contexto militar.
Oskarsson; Österberg e Nilsson (2021)	Examinar percepções de ETV entre oficiais recém-empregados das Forças Armadas Suecas e implicações para a carreira.	Amostra de 26 homens e 8 mulheres (oficiais e suboficiais) na Suécia.	Percepções de ETV influenciam satisfação e retenção; suporte organizacional pode mitigar desafios iniciais de carreira.
Poulose e Dhal (2020)	Testar o efeito mediador do ETV percebido entre sobrecarga de trabalho e comprometimento de carreira em policiais.	Amostra de 819 policiais de segurança pública na Índia.	ETV percebido medeia a relação entre sobrecarga e comprometimento; satisfação com estratégias organizacionais de ETV reduz o impacto da sobrecarga.
Rohwer <i>et al.</i> (2022)	Avaliar desfechos de saúde mental após implementação de novo cronograma alternado de turnos.	Amostra de 82 homens e 34 mulheres policiais na Alemanha.	Após 5,5 anos, observam-se melhorias em ETV e satisfação no trabalho; ganhos em qualidade de vida geral permanecem discretos. Recomendam-se monitoramento e estudos longitudinais.
Sakuma <i>et al.</i> (2024)	Investigar a relação entre respostas ao estresse e fatores de estilo de vida em policiais.	Amostra de 9.633 homens e 1.086 mulheres no Japão.	Curta duração do sono eleva o risco de alto estresse; idade, patente, estado civil, horas extras e ritmo diário também influenciam respostas ao estresse.
Schafer, Nowacki e Myers (2024)	Avaliar discriminação de gênero e estressores familiares vivenciados por policiais femininas e efeitos na carreira.	Amostra de 14 policiais femininas na região metropolitana de St. Louis, EUA.	Discriminação e estressores familiares dificultam o avanço; propõem-se políticas de equidade e suporte para progressão.
Singh <i>et al.</i> (2023)	Examinar a relação entre ETV e estresse ocupacional em oficiais não comissionados (CRPF).	Amostra de 354 oficiais não comissionados da CRPF em Chandauli, Índia.	Estresse ocupacional moderado coexiste com ETV elevado; correlação negativa moderada entre estresse e ETV indica oportunidade de intervenção.

Sondhi <i>et al.</i> (2023)	Identificar fatores associados a burnout entre investigadores de estupro e ofensas sexuais graves (RASSO).	Amostra de 538 investigadores RASSO em cinco forças na Inglaterra e no País de Gales.	Demandas excessivas e baixo suporte associam-se à exaustão emocional e despersonalização; ambiente de aprendizagem e políticas de saúde organizacional podem reduzir burnout.
Sousa <i>et al.</i> (2023)	Explorar impactos dos desafios profissionais no equilíbrio trabalho-família entre policiais portugueses.	Amostra de 11 homens e 8 mulheres em Portugal.	Dificuldades de conciliação são recorrentes; militares destacam progressão na carreira como problema central.
Terschüren <i>et al.</i> (2020)	Desenvolver e avaliar nova regulamentação de horários (DZR) para reduzir encargos de saúde em regime de turnos.	Amostra de 813 homens e 338 mulheres da Polícia de Hamburgo, Alemanha.	DZR com 14 turnos de 12 horas em 8 semanas e 14 dias de folga é bem recebida; relatam-se melhorias na recuperação e saúde geral, com potencial para favorecer ETV.
Viegas e Henriques (2020)	Examinar relações entre estresse no trabalho, conflito trabalho-família e satisfação no trabalho em policiais.	Amostra de 100 oficiais em Goa, Índia.	Estresse correlaciona-se positivamente ao conflito trabalho-família e negativamente à satisfação; satisfação correlaciona-se negativamente ao conflito.
Yu (2021)	Analisar efeitos de iniciativas de diversidade de gênero na retenção de agentes federais femininas.	Amostra de 249 agentes federais femininas nos Estados Unidos.	Ambientes com menos relocações, menor assédio e maior acesso a políticas de ETV apresentam melhores resultados de retenção.

Fonte: Autoria própria (2024).

A partir do corpus de pesquisa sintetizado no Quadro 1, procede-se à análise integrada por eixos de política. O objetivo é conectar, de modo explícito, os objetivos, as populações e os principais achados de cada investigação às implicações práticas delineadas nesta revisão, garantindo rastreabilidade entre evidência e recomendação.

3.1 Turnos previsíveis e autonomia de escala

A evidência indica que previsibilidade da escala e autonomia regradada para trocas associam-se a melhor sono, menor conflito trabalho-família e maior satisfação no trabalho. Implementações de novos arranjos de turnos mostram ganhos em equilíbrio e satisfação, ainda que efeitos sobre a qualidade de vida geral sejam discretos, recomendando acompanhamento longitudinal (ROHWER *et al.*, 2022; TERSCHÜREN *et al.*, 2020). Em contexto asiático, o trabalho noturno prejudica o equilíbrio, enquanto autonomia de turno atenua o efeito adverso ao modular exposições nocivas (CHEUNG; LI, 2022). Resultados populacionais reforçam que curta duração do sono eleva risco de alto estresse, o que sustenta escalas menos voláteis e com aviso prévio adequado (SAKUMA *et al.*, 2024). Em amostras europeias e comparativos entre profissões de alta pressão, a antecedência de divulgação e regras transparentes de rotação favorecem a conciliação e reduzem tensões familiares (EGREJA; MELO, 2023; SOUSA *et al.*, 2023).

Do ponto de vista organizacional, qualidade do trabalho e desenho de turnos são indissociáveis: demandas excessivas e baixo suporte relacionam-se a maior risco de Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), sugerindo que previsibilidade de escala deve vir acompanhada de limitação de cargas e suporte de equipe (BURCHELL *et al.*, 2023; SONDHI *et al.*, 2023). Evidências qualitativas indicam que regras claras de rotação e aviso mínimo beneficiam ingressantes e profissionais com responsabilidades de cuidado, favorecendo satisfação e retenção (GRANHOLM VALMARI *et al.*, 2023; OSKARSSON; ÖSTERBERG; NILSSON, 2021). A dimensão de equidade é central: ambientes com menor realocação compulsória, menor assédio e acesso a políticas de equilíbrio retêm melhor mulheres e grupos sub-representados, e a previsibilidade de escala atua como condição viabilizadora (SCHAFFER; NOWACKI; MYERS, 2024; YU, 2021). Por fim, a adoção

sustentável exige governança e clima: quando a gestão de carreira e recompensas é percebida como pouco efetiva, intenções de saída persistem; além disso, microcomportamentos contraproducentes e ambientes permissivos corroem confiança nas regras de escala, exigindo liderança responsável e critérios transparentes (BUHRIG, 2023; MUKWEVHO; BUSSIN, 2021; OHLSSON; NILSSON, 2023).

Os achados convergem para três direções operacionais: aviso mínimo de escala com janela de congelamento, regras de rotação que evitem inversões abruptas e mecanismos de autonomia supervisionada para trocas. A efetividade aumenta quando tais medidas vêm integradas à gestão de carga, suporte de equipe e dispositivos de equidade, monitorando-se indicadores como previsibilidade mensal da escala, variação média de horários por agente e incidentes relacionados à fadiga.

3.2 Descanso protegido e gestão de fadiga/sono

A consolidação de janelas mínimas de descanso entre jornadas e de limites para noites consecutivas destaca-se como condição necessária para reduzir fadiga, erros e queixas somáticas, com efeitos positivos sobre satisfação e equilíbrio trabalho-vida observados em implementações de novos arranjos de turnos (ROHWER *et al.*, 2022; TERSCHÜREN *et al.*, 2020). Evidência populacional robusta reforça que a curta duração do sono eleva, de modo consistente, o risco de alto estresse, o que justifica escalas menos voláteis e aviso prévio adequado das mudanças (SAKUMA *et al.*, 2024). Em contextos de alta demanda, a relação entre sobrecarga e conflito trabalho-família é atenuada quando a organização garante recuperação mínima, pois a proteção do descanso funciona como barreira para o transbordamento do estresse ocupacional para o domínio familiar (SINGH *et al.*, 2023; VIEGAS; HENRIQUES, 2020).

Do ponto de vista de mecanismos, combinam-se recuperação fisiológica (redução de dívida de sono e de reatividade ao estresse) e segurança operacional (melhor tempo de reação e julgamento). Intervenções simples, como higiene do sono, manejo de luz e cafeína e cochilos estratégicos, potencializam o ganho das políticas de escala, especialmente quando integradas a protocolos de decisão sob fadiga e a monitoramento de incidentes (POULOSE; DHAL, 2020). Esses efeitos, entretanto, dependem da qualidade do trabalho e do suporte de equipe: onde demandas são excessivas e o suporte é baixo, a efetividade do descanso protegido tende a ser parcial, cenário descrito de forma marcante em unidades de alta carga emocional (BURCHELL *et al.*, 2023; SONDHI *et al.*, 2023).

Descanso protegido e gestão de fadiga ampliam e consolidam os ganhos de previsibilidade e autonomia de escala discutidos na seção 3.1, compondo com ela um arranjo integrado que reduz estresse, melhora sono e favorece a conciliação.

3.3 Suporte familiar e suporte organizacional

A literatura indica que políticas amigas da família (flexibilizações pontuais, banco de horas para eventos familiares, retorno gradual após licenças) e suporte organizacional percebido (reconhecimento, progressão transparente, mentoria) associam-se a maior satisfação, menor intenção de saída e redução de presenteísmo, com efeitos particularmente visíveis em fases iniciais de carreira (MUKWEVHO; BUSSIN, 2021; OSKARSSON; ÖSTERBERG; NILSSON, 2021). Em ocupações de alta pressão, a configuração das demandas e o acesso a recursos institucionais moldam o equilíbrio entre trabalho e vida e a qualidade do sono, o que recomenda políticas que considerem especificidades ocupacionais e ciclos de vida familiar (EGREJA; MELO, 2023).

Achados qualitativos com policiais descrevem tensões e enriquecimentos de papéis e destacam o suporte do parceiro como fator crítico de conciliação; nesse contexto, medidas que ampliem previsibilidade e permitam ajustes pontuais operam sobre a rede de cuidado e reduzem o transbordamento do estresse ocupacional para o ambiente doméstico

(GRANHOLM VALMARI *et al.*, 2023; SOUSA *et al.*, 2023). Ao mesmo tempo, a qualidade do trabalho é determinante: quando demandas são excessivas e o suporte é baixo, elevam-se riscos para saúde mental, inclusive TEPT, sinalizando que o pacote de suporte familiar deve vir acoplado a gestão de cargas e recursos de equipe (BURCHELL *et al.*, 2023). Em perspectiva de equidade, ambientes com menos realocações compulsórias, menor assédio e maior acesso a políticas de equilíbrio retêm melhor mulheres e grupos sub-representados, reforçando que suporte organizacional e familiar funciona como condição capacitadora para progressão e permanência (SCHAFFER; NOWACKI; MYERS, 2024; YU, 2021).

Em conjunto, arranjos de suporte familiar e organizacional consolidam e prolongam os benefícios da previsibilidade de escala e do descanso protegido (seções 3.1 e 3.2), favorecendo a manutenção de melhor sono, maior satisfação e equilíbrio entre trabalho e vida ao longo do tempo.

3.4 Canais de denúncia e proteção contra assédio/discriminação

A presença de canais formais, acessíveis e confiáveis de denúncia, ancorados em garantias de não retaliação e em devolutivas tempestivas, associa-se a maior segurança psicológica e menor subnotificação, com efeitos diretos sobre permanência e progressão de policiais mulheres (SCHAFFER; NOWACKI; MYERS, 2024; YU, 2021). Em organizações uniformizadas, persistem expectativas implícitas de disponibilidade total e de adaptação da vida privada às demandas institucionais; normas claras e mecanismos efetivos de reporte funcionam como contrapesos que promovem justiça organizacional e reduzem cinismo e burnout (OHLSSON; NILSSON, 2023; SONDEHI *et al.*, 2023).

A literatura sobre clima de trabalho indica que microcomportamentos contraproducentes corroem confiança e bem-estar, tornando essencial a responsabilização consistente e a atuação ativa das lideranças na mediação de conflitos (BUHRIG, 2023). Em paralelo, evidências que vinculam baixa qualidade do trabalho a maior risco de TEPT sugerem que canais robustos de denúncia, ao reduzir estressores crônicos e abusos, integram a estratégia de proteção à saúde ocupacional (BURCHELL *et al.*, 2023).

Em termos práticos, um sistema de denúncia confiável funciona como infraestrutura institucional para as demais medidas: dá respaldo à previsibilidade de escala (3.1), protege o descanso (3.2) e viabiliza suporte familiar/organizacional (3.3) sem medo de retaliação. Ao reduzir abusos e microviolências, cria-se um ambiente de confiança e justiça organizacional que sustenta a adesão às políticas e melhora retenção e desempenho no médio prazo.

3.5 Programas de sono e saúde mental

Programas integrados que combinam educação em higiene do sono, triagem periódica para distúrbios do sono e transtornos mentais comuns e fluxos sigilosos de encaminhamento mostram potencial para reduzir sintomas autorreferidos e ampliar a adesão ao cuidado, sobretudo quando ofertados com baixo limiar de acesso (ROHWER *et al.*, 2022; SAKUMA *et al.*, 2024). Resultados de implementações de novos cronogramas, articuladas a rotinas de descanso protegido, indicam ganhos em satisfação e equilíbrio, ainda que a qualidade de vida global exija acompanhamento prolongado (TERSCHÜREN *et al.*, 2020).

Do ponto de vista dos mecanismos, tratar distúrbios do sono previne o agravamento de quadros ansioso-depressivos e reduz o transbordamento de estressores para o ambiente familiar, enquanto intervenções psicossociais acessíveis diminuem estresse e elevam engajamento (SINGH *et al.*, 2023; VIEGAS; HENRIQUES, 2020). A adesão tende a ser maior quando a organização dispõe de estratégias de equilíbrio, reconhecimento e mentoria, que atenuam o efeito da sobrecarga sobre o bem-estar e funcionam como vetores para a busca de cuidado (MUKWEVHO; BUSSIN, 2021; POULOSE; DHAL, 2020).

Como “braço clínico” do pacote, os programas de sono e saúde mental transformam em cuidado contínuo os ganhos operacionais de escala previsível (3.1), descanso protegido (3.2), suporte institucional (3.3) e canais seguros (3.4). Ao combinar educação, triagem e encaminhamento com indicadores de cobertura e desfecho, esses programas fecham o ciclo de melhoria, mantendo sono adequado, menor estresse e equilíbrio entre trabalho e vida ao longo do tempo.

3.6 Síntese integrada das cinco eixos

A análise conjunta dos cinco eixos indica que previsibilidade de escala, descanso protegido, suporte familiar/organizacional, canais seguros de denúncia e programas de sono e saúde mental operam de forma complementar e cumulativa. Arranjos de escala mais estáveis favorecem recuperação e planejamento familiar, o que reduz estresse e melhora satisfação (ROHWER *et al.*, 2022; SAKUMA *et al.*, 2024; TERSCHÜREN *et al.*, 2020). Esses ganhos tornam-se mais duráveis quando acompanhados de recursos institucionais de suporte e de um clima organizacional que desencoraje abusos e microviolências, reduzindo sobrecargas e desigualdades que sabidamente se associam a pior saúde mental e maior burnout (BURCHELL *et al.*, 2023; SCHAFER; NOWACKI; MYERS, 2024; SONDHI *et al.*, 2023; YU, 2021). Finalmente, a presença de programas clínicos de baixo limiar de acesso converte o avanço operacional em cuidado contínuo, fechando o ciclo entre prevenção, triagem e acompanhamento (ROHWER *et al.*, 2022).

Do ponto de vista de implementação, os resultados sugerem priorização em dois níveis. No nível estrutural, políticas de escala e descanso precisam de regras simples, mensuráveis e auditáveis (aviso mínimo, janela de congelamento, limites de noites consecutivas), pois criam a base sobre a qual o suporte institucional e os canais de denúncia efetivamente operam (BUHRIG, 2023; MUKWEVHO; BUSSIN, 2021; OHLSSON; NILSSON, 2023). No nível de cuidado, educação em sono, triagem periódica e encaminhamento sigiloso aumentam adesão e protegem grupos mais expostos, como ingressantes e mulheres, reforçando retenção e justiça organizacional (GRANHOLM VALMARI *et al.*, 2023; OSKARSSON; ÖSTERBERG; NILSSON, 2021; SOUSA *et al.*, 2023). Em síntese, a agenda proposta articula condições operacionais (escala e descanso), condições institucionais (suporte e canais) e condições clínicas (sono e saúde mental), com rastreabilidade direta aos estudos do Quadro 1.

3.7 Limitações do estudo

A natureza narrativa desta revisão implica síntese interpretativa sem metanálise de efeitos, o que limita a estimativa comparável de magnitudes e pode reter heterogeneidade entre contextos, métodos e desfechos dos estudos incluídos. O recorte temporal (01/01/2020 a 12/06/2024) e as línguas consideradas (português, inglês e espanhol) podem ter excluído evidências relevantes em outros períodos ou idiomas. A depender do delineamento original, parte dos resultados baseia-se em autorreporte (sono, estresse, satisfação), sujeita a vieses de mensuração; além disso, diferenças institucionais entre países e forças policiais restringem a generalização direta das recomendações.

Também não foi possível isolar, de forma padronizada, o papel de fatores contextuais (picos operacionais, reformas administrativas, eventos críticos) sobre os desfechos, o que recomenda cautela na extrapolação. Por fim, tecnologias de IA foram empregadas de forma assistida em tarefas instrumentais (organização, revisão textual e normalização de referências), com verificação humana integral; ainda assim, esse apoio pode introduzir nuances de seleção/redação que não substituem o julgamento crítico dos autores. Essas limitações não invalidam as conclusões, mas reforçam a necessidade de avaliações locais e de monitoramento na implementação das políticas propostas, preferencialmente com desenhos quase-experimentais e indicadores padronizados.

4. Conclusões

Abordou-se o equilíbrio entre trabalho e vida na polícia, com o propósito de propor uma agenda de políticas essenciais. Adotou-se revisão narrativa (01/01/2020-12/06/2024), resultando em 18 estudos sintetizados por cinco eixos: turnos previsíveis/autonomia, descanso protegido/fadiga, suporte familiar/organizacional, canais de denúncia e programas de sono/saúde mental.

Os resultados convergem para ganhos em sono, redução de estresse, satisfação e retenção quando há previsibilidade de escala, limites para noites consecutivas e descanso mínimo, sustentados por suporte institucional e familiar e por canais confiáveis de denúncia; programas clínicos de baixo limiar transformam esses avanços em cuidado contínuo. Propõe-se um pacote viável e mensurável, com indicadores operacionais (previsibilidade da escala, variação de horários, incidentes por fadiga) e de cuidado (cobertura de triagem, tempo até atendimento, evolução de sintomas).

Entre as limitações, destacam-se a natureza interpretativa da revisão, o recorte temporal/linguístico e a presença de autorreporte em parte dos desfechos, o que restringe generalizações diretas.

Para trabalhos futuros, sugere-se: testar o pacote em pilotos quase-experimentais, com monitoramento longitudinal e análise de equidade (gênero, estágio de carreira, responsabilidades de cuidado), além de estudos de ciência da implementação e integração de sistemas de dados que vinculem métricas de escala/descanso a desfechos de saúde e serviço.

Referências

- ANTUNES, R. J. *et al.* Determinants of work-life balance among police officers: A systematic review study. **RGSA (ANPAD)**, v. 18, p. e07712, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-161>.
- BEJARANO, V. C. *et al.* Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006.
- BUHRIG, R. The intersection of masculinity and mental health in police organizational culture. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 38, n. 5, p. 743-753, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09603-4>.
- BURCHELL, B. *et al.* The association between job quality and the incidence of PTSD amongst police personnel. **Policing**, v. 17, p. 1-15, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/police/paac054>.
- CHEUNG, C.-K.; LI, J. C.-M. Moderating the harmful effects of police nightshift work on work–family balance by adjusting shift autonomy. **Journal of Comparative Family Studies**, v. 53, n. 3, p. 305-330, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3138/jcfs.53.3.020>.
- EGREJA, C.; MELO, S. Work-life balance in high-pressure professions: The case of nurses, police officers and journalists. **Sociologia: Problemas e Práticas**, n. 102, p. 123-141, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7458/SPP202310227750>.
- GRANHOLM VALMARI, E. *et al.* How police officers juggle work, a life partner and kids. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 1178314, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1178314>.
- MUKWEVHO, N. R.; BUSSIN, M. H. R. Exploring the role of a total rewards strategy in retaining South African police officers in Limpopo province. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, a1391, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1391>.

- OHLSSON, A.; NILSSON, S. A. A qualitative study of military officers' perceptions of the adaptations couples make to meet the military organisation's implicit expectations. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 31, n. 5, p. 1899-1916, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2940>.
- OSKARSSON, E.; ÖSTERBERG, J.; NILSSON, J. Work-life balance among newly employed officers – A qualitative study. **Health Psychology Report**, v. 9, n. 1, p. 39-48, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5114/hpr.2020.101250>.
- POULOSE, S.; DHAL, M. Role of perceived work-life balance between work overload and career commitment. **Journal of Managerial Psychology**, v. 35, n. 3, p. 169-183, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2018-0117>.
- ROHWER, E. *et al.* Police officers' work-life balance, job satisfaction and quality of life: longitudinal effects after changing the shift schedule. **BMJ Open**, v. 12, e063302, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-063302>.
- SAKUMA, S. *et al.* Effects of lifestyle factors on job-related stress and stress responses in police officers in Japan. **Journal of Public Health**, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10389-024-02217-y>.
- SCHAFER, J. A.; NOWACKI, J. S.; MYERS, R. W. Gender equity in policing: examining integration and advancement barriers. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 39, n. 1, p. 123-138, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-024-09456-2>.
- SINGH, G. *et al.* Work-life balance and occupational stress of the non-gazetted Central Reserve Police Force jawans in Chandauli. **Indian Journal of Community Health**, v. 35, n. 3, p. 324-328, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47203/IJCH.2023.v35i03.013>.
- SONDHI, A. *et al.* Understanding factors associated with burnout symptoms amongst investigators working on rape and serious sexual offence (RASSO) investigations in England and Wales. **Policing**, v. 17, p. 1-12, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/police/paad020>.
- SOUSA, B. *et al.* Bringing a uniform home: a qualitative study on police officers' work-family balance perspective. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 38, n. 4, p. 1025-1043, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09619-w>.
- TERSCHÜREN, C. *et al.* Pilotphase eines neu gestalteten Wechselschichtsystems der Polizei in einer Metropolregion: subjektive Erwartungen und Bewertungen nach einem Jahr. **Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie**, v. 70, n. 5, p. 199-206, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00396-5>.
- VIEGAS, V.; HENRIQUES, J. Job stress and work-family conflict as correlates of job satisfaction among police officials. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 36, n. 2, p. 227-235, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-020-09388-w>.
- YU, H. H. Does agency type matter for female federal agents? Exploring the Offices of Inspectors General. **Public Personnel Management**, v. 50, n. 1, p. 3-24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026019900522>.