

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE SAÚDE PÚBLICA**

**MÁRCIA ELIZABÉTE SCHÜLER**

**Laboratório de Mudança na Polícia Militar de Santa Catarina:** mapeando e enfrentando contradições na atividade e suas manifestações nos espaços de trabalho.

São Paulo

2024

MÁRCIA ELIZABÉTE SCHÜLER

**Laboratório de Mudança na Polícia Militar de Santa Catarina:** mapeando e enfrentando contradições na atividade e suas manifestações nos espaços de trabalho.

Versão Corrigida

Tese apresentada à Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Área de concentração: Saúde Pública

Linha de pesquisa: Saúde do Trabalhador

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Andrade de Gouveia Vilela

São Paulo

2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação

Ficha elaborada pelo Sistema de Geração Automática a partir de dados fornecidos pelo(a) autor(a)  
Bibliotecária da FSP/USP: Maria do Carmo Alvarez - CRB-8/4359

Schüler, Márcia Elizabéte  
Laboratório de Mudança na Polícia Militar de Santa  
Catarina:mapeando e enfrentando contradições na atividade e  
suas manifestações nos espaços de trabalho. / Márcia  
Elizabéte Schüler; orientador Prof. Dr. Rodolfo Andrade de  
Gouveia Vilela. -- São Paulo, 2024.  
206 p.

Dissertação (Mestrado) -- Faculdade de Saúde Pública da  
Universidade de São Paulo, 2024.

1. Saúde do trabalhador na atividade de polícia militar.  
2. Intermediação formativa Laboratório de Mudança. 3.  
Manifestações de contradições. 4. Espaços de trabalho. I.  
Vilela, Prof. Dr. Rodolfo Andrade de Gouveia, orient. II.  
Título.

**Nome: Schüler, Márcia Elizabéte**

**Título: Laboratório de Mudança na Polícia Militar de Santa Catarina:** mapeando e enfrentando contradições na atividade e suas manifestações nos espaços de trabalho.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências.

**Aprovada em: 26 de fevereiro de 2024**

**Professor orientador: Dr. Rodolfo Andrade de Gouveia Vilela**

**Banca Examinadora:**

**Prof. (a) Dr.(a) Mônica Ferreira Lemos**

**Instituição: Colégio Rio Branco**

**Julgamento: APROVADA, conforme ata de defesa.**

**Prof. (a) Dr.(a) Fernanda Novaes Cruz**

**Instituição: Núcleo de Estudos da Violência, Universidade de São Paulo (NEV-USP)**

**Julgamento: APROVADA, conforme ata de defesa**

**Prof. Dr. José Marçal Jackson Filho**

**Instituição: Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho**

**Julgamento: APROVADA, conforme ata de defesa.**

Às memórias de meu pai Milto Schüler e de minha mãe Analise Pozanski Schüler que estiveram presentes no início deste caminho. Deixaram seus envoltórios físicos e hoje me acompanham a partir de um outro plano da vida, tenho certeza.

Aos policiais militares que conhecemos e com quem convivemos durante esta pesquisa, e para quem a dor foi grande a ponto de não suportarem, que estejam em paz.

## **AGRADECIMENTOS**

Gratidão à Força Universal que me permitiu a vida e o tempo necessários para que pudesse deixar marcados os sentidos que me impulsionam: a busca pelo conhecimento e minha própria transformação.

À arte que sustenta minhas fragilidades quando ao me permitir expressar em formas e cores aquilo que vai pela alma, inspirando e acalmando o coração em meio a tantos vazios que se fizeram nestes últimos cinco anos.

Obrigada à minha família, irmã, irmão, sobrinha e cunhada, pelo apoio.

Ao meu orientador, Professor Rodolfo Vilela por sua generosidade em me acolher como sua orientanda, pela paciência, suporte, incentivo e por todo conhecimento compartilhado. Nunca conseguirei agradecer o suficiente por tudo.

Ao Professor Dr. Marco Querol que dividiu com sabedoria seus conselhos e sua impressionante capacidade de síntese em horas de profunda confusão que pude experimentar.

Agradeço a Ingrid, Leonardo, Amanda, Manoela, Sandra Beltran, Vivian e todas as pessoas com as quais pude conviver nos grupos de pesquisa, ITAPAR e ForumAT, pelas contribuições, críticas e sugestões durante o andamento deste trabalho.

Agradecimento especial à Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) por ter acolhido a pesquisa e a todas as pessoas que participaram das entrevistas, dos encontros coletivos, sessões de LM, aos que me receberam nas visitas e observações do trabalho, permitindo assim que eu conhecesse um pouco sobre a realidade de seus cotidianos. Vocês impactaram e transformaram positivamente a minha forma de ver o mundo. Obrigada!

Agradeço a todos os funcionários da Faculdade de Saúde Pública (FSP) pelo gentil e eficiente atendimento, sempre.

Ao Instituto Federal Catarinense, em especial ao campus Videira-SC pela oportunidade concedida para que pudesse desenvolver este trabalho.

À comunidade Salvatoriana do Brasil pela acolhida carinhosa em São Paulo.

À minha colega, prima e amiga Fernanda Zanotti pela parceria neste longo caminho. Certamente poderíamos escrever muitos livros contando nossa odisseia. Meu respeito e todo o meu carinho por você e sua vida. Obrigada por tudo.

Agradeço a Maria Eloísa, Jô, Nara, Letícia e todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que hoje eu pudesse entregar este resultado.

Agradeço ao apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) para que se pudesse ser concretizado este estudo, por meio do projeto Innovation and Transformation for Prevention Activity of Professional Risks- Prot. 2019/13525-0.

*"Possuindo a imagem de uma coisa,  
possuímos a metade da coisa. A imagem  
do mundo é a metade do mundo."*

Carl Gustav Jung  
(4.ed.2021,p.118)

## RESUMO

SCHÜLER, Márcia Elizabéte. Laboratório de Mudança na Polícia Militar de Santa Catarina: mapeando e enfrentando contradições na atividade e suas manifestações nos espaços de trabalho.2024. Tese - Faculdade de Saúde Pública da USP, São Paulo, 2024.

**Introdução:** A atividade de policiais militares tem sido objeto de investigações científicas que indicam tratar-se de um trabalho carregado de tensões que impactam sua segurança, seu bem estar e sua saúde, sendo constatada uma correlação entre essa atividade e o adoecimento mental desses profissionais. A base e a demanda da pesquisa têm relação com essa temática específica e busca entender as razões organizacionais por trás desses fenômenos. Este estudo aborda as hipóteses de contradições identificadas no Sistema de Atividade (SA) da Polícia Militar (PM) e apontadas pela prática do método de intermediação formativa, conhecido por Laboratório de Mudança (LM), junto a um Batalhão da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), Brasil. **Objetivo:** Descrever as hipóteses de contradições identificadas pelos trabalhadores participantes da pesquisa, compreender suas influências no surgimento de problemas por eles reconhecidos e estimular a proposição de planos coletivos de ações transformativas da atividade. **Método:** Consiste em uma pesquisa de cunho qualitativo que segue os passos daquilo que o método LM preconiza. A primeira fase compreende uma negociação para a viabilização da pesquisa. A segunda etapa etnográfica visa conhecer o SA da PMSC selecionada como uma unidade de análise que envolve visitas e observações do trabalho, entrevistas abertas, elaboração de quadros históricos e encontros coletivos para falar sobre a atividade. Os dados coletados na etapa etnográfica são utilizados como estímulos para o debate e formulação coletiva de propostas de transformações na atividade. A terceira fase inclui a realização de oficinas e sessões preconizadas na prática do método do LM, e planejadas a partir do ciclo de aprendizagem expansiva. **Resultados:** Os discursos dos participantes possibilitaram a identificação de contradições históricas que impactam o Sistema de Atividade da PM e apontam para problemas que influenciam negativamente no desenvolvimento de suas atividades bem como nas ações expansivas de aprendizagem. Além de seu

lugar num dos vértices do SA, os espaços e ambientes físicos destinados ao trabalho podem se constituir em manifestações dessas contradições apontadas pelo discurso ao longo de toda a pesquisa. **Conclusões:** Este estudo contribui com a produção de conhecimento acerca da formulação de contradições manifestadas discursivamente, as quais envolvem o Sistema de Atividade, ajudando a explicar a insatisfação e os sentimentos negativos relacionados ao trabalho. Ao serem trazidas à luz, revelam problemas que podem vir a ser objetos de análise e transformações protagonizadas pelos trabalhadores. Os espaços oferecidos para o trabalho, ou a sua inexistência, os quais foram desvendados pelo discurso, são trazidos à tona quando analisados dentro do contexto de manifestações de contradições do SA.

**Palavras chave:** Saúde do Trabalhador, Atividade do Policial Militar, Intermediação Formativa, Contradições, Espaços de trabalho, Laboratório de Mudança

## ABSTRACT

SCHÜLER, MÁRCIA ELIZABÉTE. Change Laboratory at Santa Catarina's Military Police: mapping and handling contradictions in activities and its manifestations in the workspace. 2024. Thesis - Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

**Introduction:** The activity of military police officers has been the subject of scientific investigations that indicate that it is a job fraught with tensions that impact their safety, well-being and health, with a definite correlation between this activity and mental health illnesses among these professionals. The basis and demand for this research are related to that specific theme and seeks to understand the organizational reasons behind these phenomena. This study addresses the hypotheses of contradictions identified in the Activity System (SA, in the Portuguese acronym) of the Military Police (PM, in the Portuguese acronym), and recognized in their compliance with the formative intermediation method, known as Change Laboratory (LM, in the Portuguese acronym), within a Battalion of the Military Police of Santa Catarina (PMSC), in Brazil. **Objective:** To describe the hypotheses of contradictions identified by the professionals who participate in the research, understand their influences on the emergence of problems recognized by the participants and encourage the proposal of collective transformative action plans for the activity. **Method:** It comprises a qualitative research that follows the steps of that which the LM method recommends. The first phase consists of negotiations to make this research feasible. The second ethnographic stage aims to get to know the SA of the selected PMSC as a unit of analysis that involves visits and observations of their work, open interviews, development of historical tables, and collective meetings to talk about the activity. The data collected during the ethnographic stage are used to promote debates and collective formulation of proposals for transformations in the activity. The third phase includes workshops and sessions recommended and in compliance with the LM method, and planned based on an expansive learning cycle. **Results:** The participants' statements enabled the identification of historical contradictions that impact the Military Police Activity System and suggest problems

that negatively influence the development of the activities as well as the expansive learning actions. Apart from their place in one of the vertices of the SA, spaces and physical areas intended for work can constitute manifestations of these contradictions as suggested by the participants' discourse throughout the research.

**Conclusions:** This study contributes to the production of knowledge about the formulation of hypotheses of contradictions which were verbally expressed and which involve the Activity System, contributing to the explanation of the feelings of negativity and dissatisfaction related to work. When exposed, they reveal problems that may become the subject of analysis and transformations carried out by the workers. The spaces available for working, or the lack thereof, which were brought up by the workers', are exposed when analyzed within the context of the manifestations of SA contradictions.

**Keywords:** Occupational Health, Military Police Activity, Training/Formative Intermediation, Contradictions, Workspaces, Change Laboratory

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo gráfico do SA proposto por Engeström.....	71
Figura 2: Ciclo de expansão de transformações em um SA .....	79
Figura 3: SA elaborado pelo grupo .....	138
Figura 4: Esquema do caminho percorrido durante as sessões de LM.....	142

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Reprodução da aquarela "PM: primeiros pensamentos" .....	24
Imagem 2: Mapa de articulação militar do Estado de Santa Catarina .....	48
Imagem 3: Reprodução da aquarela "Suicídio" .....	54
Imagem 4: Reprodução da aquarela "Escuta ativa" .....	82
Imagem 5: Reprodução da aquarela "Mamute" .....	96
Imagem 6: Reprodução da aquarela "Variabilidades" .....	117
Imagem 7: Reprodução da aquarela "Manifestações" .....	140

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Alterações constitucionais e legislativas relacionadas à nomenclatura e missões das polícias militares .....	43
Quadro 2: Composição básica da PMSC em 2023.....	46
Quadro 3:Nomenclaturas militares seguidas pela PMSC, origens e significados.....	50
Quadro 4: Ordem hierárquica decrescente na PMSC. ....	51
Quadro 5: Comparativo do efetivo/população da PMSC e outros Estados, em 2023.....	51
Quadro 6:Formas de inclusão, promoção e formação de policiais militares na PMSC, ao longo da história. ....	52
Quadro 7:Definições pertinentes ao campo da análise discursiva das manifestações de contradições. ....	77
Quadro 8: Resumo das negociações para o LM .....	86
Quadro 9: Locais e quantidades de visitas realizadas durante a pesquisa.....	89
Quadro 10: Resumo dos estímulos oferecidos nas oficinas de praças e gestores.....	97
Quadro 11: Resumo das etapas do LM .....	100
Quadro 12: Perguntas estímulos iniciais das entrevistas .....	111
Quadro 13: Respostas às perguntas “afetivas” .....	113
Quadro 14:Falas sobre o trabalho .....	115
Quadro 15: Respostas dos grupos ao exercício de elaboração do SA na PMSC .....	136
Quadro 16: Respostas à vivência proposta no encerramento das atividades .....	139
Quadro 17: Resumo das contradições principais trabalhadas.....	143
Quadro 18: Planos de ações elaborados.....	156
Quadro 19: Resumo das manifestações espaciais das principais contradições.....	182

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AET	Análise Ergonômica do Trabalho
BOPE	Batalhão de Operações Policiais Especiais
BPM	Batalhão de PM
CF	Constituição Federal
DSPS	Divisão de Saúde e Promoção Social
EB	Exército Brasileiro
IFC	Instituto Federal Catarinense
FSP	Faculdade de Saúde Pública
LM	Laboratório de Mudanças
OMS	Organização Mundial de Saúde
PDT	Pesquisa em Desenvolvimento do Trabalho
PM	Polícia Militar
PMSC	PM de Santa Catarina
RPM	Região de PM
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
SA	Sistema de Atividade
SC	Santa Catarina
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
THCA	Teoria Histórico Cultural da Atividade
USP	Universidade de São Paulo
ZDP	Zona de Desenvolvimento Proximal

## APRESENTAÇÃO

Ao iniciar a carreira como arquiteta e urbanista, me deparei com lacunas desta formação quanto a questões de saúde e segurança dos trabalhadores, tanto no que diz respeito aos profissionais executores nos canteiros de obras, quanto aos futuros usuários dos espaços e ambientes fornecidos para o trabalho. Buscando aperfeiçoar minha atuação, frequentei e concluí o curso de especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho. Considero que a nova formação resultou numa ampliação de visão de mundo e da maneira como elaboraria meus projetos a partir de então.

Prestei concurso público para docência no Instituto Federal Catarinense em minha cidade natal - Videira - para uma vaga disponibilizada para a segurança do trabalho. Fui aprovada e ingressei na carreira acadêmica em 2013. Iniciei como professora dos cursos técnicos subsequentes em Segurança do Trabalho, Eletroeletrônica e Eletrotécnica, e mais tarde na graduação em Engenharia Elétrica, nas disciplinas de desenho técnico, e relacionadas à saúde e segurança do trabalho.

No ano de 2014, fui admitida para o mestrado em saúde, trabalho e ambiente na Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, em São Paulo. Minha dissertação versou sobre os ambientes de trabalho fornecidos aos trabalhadores de unidades de saúde que abrigavam o programa de estratégia de saúde da família, em Videira - SC. Fui orientada pelo Professor Dr. José Marçal Jackson Filho.

Durante o mestrado, cursei duas disciplinas na Faculdade de Saúde Pública (FSP) da Universidade de São Paulo (USP), uma relacionada à análise de acidentes e outra em ergonomia da atividade. No decorrer dessas disciplinas, me deparei com trabalhos em desenvolvimento, os quais empregavam o método Laboratório de Mudanças (LM); isso me interessou muito por se tratar de uma nova ferramenta para compreender o trabalho e ampliar as perspectivas de ensino e atuação junto à comunidade acadêmica.

Apresentei minha candidatura ao doutorado à FSP-USP, em 2018, e fui generosamente acolhida como orientanda pelo Professor Dr. Rodolfo Vilela. A ideia inicial de meu projeto era dar continuidade aos estudos relacionados aos espaços e ambientes de saúde. No entanto, a pesquisadora e colega Fernanda Zanotti trouxe à baila o assunto sobre o trabalho de policiais militares e os altos índices de suicídio entre eles. Em uma reunião com o Professor Rodolfo Vilela, este, pela visão ampliada que possui e talvez prevendo a complexidade que o assunto implicaria, me chamou para cogitar, juntamente com Fernanda Zanotti, as possibilidades da prática do método LM junto à PM (PM). Aceitei o convite desafiador e tudo mudou em meu caminho, ocasionando esta tese, resultado de uma pesquisa junto à PM do meu Estado, Santa Catarina, a qual durou cinco anos e praticamente duas voltas em torno da Terra em quilômetros rodados e voados.

Até então, tivera muito pouco contato com a realidade desse árduo trabalho, visto por mim com certa indiferença. No início, me senti confusa, Tateando por um campo que tinha como estranho e inacessível. A imersão, primeiramente nas leituras, buscando conhecer a atividade e seus sujeitos, suscitou quebras de paradigmas onde pude perceber que eu própria não enxergava aquilo que tinha a intenção de entender: as pessoas que usam fardas e, como qualquer um, exercem o seu trabalho, apesar das peculiaridades que as diferenciam por conta do tipo de atividade, situações a que são submetidas e o caráter da instituição em que estão inseridas. Na mesma medida em que foram crescendo as aproximações com o campo, aumentou também o interesse pela pesquisa e o desejo de tornar realidade a implementação de um LM junto a essas pessoas, policiais militares.

A decisão de realizar a pesquisa junto à PM de Santa Catarina (PMSC) deu-se devido ao fato de que Fernanda Zanotti e eu moramos na mesma cidade, em Santa Catarina, e por questões logísticas, tendo em vista a complexidade daquilo que se avizinhava. A partir daí, o foco na elaboração do planejamento de intermediação formativa e a PMSC passaram a fazer parte da minha vida.

Em março de 2020, veio a pandemia da COVID-19, a qual interrompeu todo o andamento das etapas presenciais requeridas pelo método. A qualificação do projeto foi adiada, apresentada e aprovada em novembro de 2020.

Quando pudemos voltar ao trabalho presencial e rompidas as primeiras barreiras (imaginárias) de acesso à corporação, fomos galgando degraus e apresentando a ideia do LM aos comandantes, sempre recebendo devida atenção nas diversas instâncias e respeitando aquilo que vimos como uma pré-condição para avançarmos: a hierarquia e a disciplina, tão prezadas para os sujeitos que nos propuséramos a estudar. Percebemos a disposição em receber os estudos acadêmicos na instituição, a qual, figurativa e literalmente, abriu suas portas para nossa presença entre os policiais militares.

Todas as etapas do desenvolvimento da pesquisa foram feitas por mim e por Fernanda Zanotti, tendo sido um grande desafio a conciliação de tempo e horários para os inúmeros deslocamentos pelo Estado, a fim de entrevistar, visitar, observar, acolher e entender o que, para nós, era um novo mundo de trabalho.

Minha questão inicial estava vinculada aos espaços físicos e ambientes arquitetônicos fornecidos para o trabalho dos policiais, questão essa que foi modificada e ampliada conforme fomos avançando na pesquisa. Passei a entender, não de forma total e estanque, no que consiste esta prestação de serviço feita por pessoas da sociedade e para a sociedade, vinculada ao risco permanente, às diversas formas de violência, crimes, cenas de horror e tensão que nós, cidadãos "comuns", estamos longe de vivenciar cotidianamente. O LM se tornou o foco de todo o trabalho e a questão dos espaços físicos e ambientes de trabalho se constituiu numa nova perspectiva dentro do conceito de contradições e suas manifestações referenciadas pela abordagem teórica de Engeström (2016) quando constrói o LM.

A pesquisa versa sobre o trabalho desses servidores formados e imbuídos de sentimentos pessoais e, por vezes, contraditórios quanto ao que esperam entregar para a sociedade ou, por outro lado, aquilo que a sociedade espera de suas atuações. O objetivo foi conhecer e tentar transformar de alguma maneira os recortes de atividades, a partir das pessoas participantes com quem tivemos o privilégio de conviver e praticar a intermediação formativa até onde o tempo e a disponibilidade permitiram.

É importante salientar que a questão do suicídio bateu à nossa porta diretamente por três vezes no último ano da pesquisa. Dois dos policiais que

estiveram conosco e participaram da pesquisa acabaram por tirar a própria vida. Por último, uma pessoa próxima, também policial militar, acabou por suicidar-se no fatídico domingo de 16 de julho de 2023. O desconcerto causado pela terrível experiência vivenciada deu, mais uma vez, nome aos números das estatísticas e estudos. Não posso deixar de anotar o abalo que isso trouxe para a fase da escrita desta tese. Sobre isso, aponte em escritos pessoais o silêncio que pesou naquela manhã de domingo, tanto na garagem da casa, palco da tragédia, como no coração, meu e da família, transbordando de perguntas por vezes com muitas, por vezes sem nenhuma resposta. Por quê? A postura solene dos colegas de trabalho, guardando o corpo do amigo enquanto se desenrolavam os trâmites investigativos necessários. O silêncio vindo de dentro daquele carro, naquela garagem, a marca do projétil na parede dificilmente desaparecerão da minha história de vida. Assim também ficará o choro do filho de três anos que pedia para que acordassem seu pai, pois estava cansado e não conseguia mais chorar. A alma ficou ferida.

Esta pesquisa se configurou como uma imersão na atividade a partir do que aqueles que a executam nos reportaram. Conforme preconiza o método LM, nos descolamos do papel de especialistas e detentores de soluções para aquilo que pensamos constituírem problemas, lotados de diagnósticos e recomendações. Fomos mediadoras de um processo coletivo de análise do trabalho que buscou construir planos de transformações a partir daquilo que os sujeitos consideravam pertinente e ao alcance de seu poder de agir. Procuramos enxergar a atividade como qualquer outro campo já abordado pelo LM. A tarefa foi vasta, exaustiva e complexa, porém não se esgota aqui o que temos a aprender com tudo isso. Fico com a sensação de que existem lacunas que não se preencheram e que, se quisermos de fato construir um mundo melhor, seria saudável que, como sociedade, pudéssemos refletir melhor sobre o momento que se descortina.

A arte faz parte de minha vida e constituição como pessoa, sendo um meio de elaborar e dar sentido ao que se passa pelo interior subjetivo e infinito daquilo que chamo de alma e suas conexões com o mundo exterior a mim. Minhas expressões artísticas são pontos de contato, ou de diálogo, entre as emoções e os movimentos internos provocados pela concretude do exterior. No decorrer desta pesquisa expressei estes movimentos e emoções em aquarelas e algumas delas ilustram

tópicos desta escrita. Minha criação é intuitiva e abro espaço para a livre interpretação do leitor acerca de seus significados.

Ainda não consegui responder a todas as indagações pessoais relacionadas a este trabalho. Infelizmente, foi necessário passar pela experiência dolorosa dos suicídios, tão próximos, para retomar intimamente aquilo que temos de mais humano: a valorização da existência. Além desses eventos traumáticos, durante estes cinco anos, vivi perdas significativas pelas quais até agora não consegui chorar e que tento confrontar a cada despertar, buscando forças naquilo em que acredito: a vida, em si, não acaba e o luto é como um grande buraco que vai sendo preenchido com o tempo e com as memórias felizes. Os vazios que ficaram ainda se assemelham a pedaços arrancados em carne viva, difíceis de cicatrizar. Por sorte, tenho a arte que sustenta minha alma. Quem viveu comigo, entenderá.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	24
1.1 ESTRUTURA DA TESE .....	27
<b>2 PERGUNTAS DA PESQUISA E OBJETIVOS</b> .....	30
2.1 OBJETIVO GERAL .....	31
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	31
<b>3 O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE DA PM DE SANTA CATARINA</b> .....	32
3.1 O ESTADO DE SANTA CATARINA .....	32
3.2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA PM NO BRASIL E EM SANTA CATARINA: seus nomes e missões ao longo do tempo. ....	35
3.3 ESTRUTURA INSTITUCIONAL DA PM DE SANTA CATARINA .....	45
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	54
4.1 SUICÍDIO E TRABALHO .....	54
4.2 CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO E ANÁLISES DESTA PESQUISA .....	60
4.3 ESPAÇOS FÍSICOS DE TRABALHO .....	62
4.3.1 Espaços destinados ao trabalho das polícias militares .....	63
4.3.2 Espaços e espacialidades.....	66
4.4 LABORATÓRIO DE MUDANÇA: um método de intermediação formativa.....	68
4.5 CONTRADIÇÕES E SUAS MANIFESTAÇÕES COMO INDUTORAS DO CICLO DE APRENDIZAGEM EXPANSIVA.....	76
4.6 SOBRE ESPAÇOS FÍSICOS DE TRABALHO NA PRÁTICA DO LM .....	80
<b>5 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	82
5.1 CUIDADOS ÉTICOS .....	84
5.2 ETAPA DE NEGOCIAÇÃO.....	85
5.3 FASE ETNOGRÁFICA DO LM : coleta de dados .....	87
5.3.1 Elaboração de quadros históricos .....	87
5.3.2 Visitas e observações do trabalho .....	88
5.3.3 Entrevistas abertas .....	89
5.3.4 Encontros coletivos.....	91
5.4 PRÁTICA DO MÉTODO LM .....	93
5.4.1 Oficinas preparatórias .....	94
5.4.2 Sessões do LM .....	98
5.4.3 Espaços destinados ao trabalho .....	102

<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	103
6.1 RESULTADOS DA NEGOCIAÇÃO .....	103
6.2 RESULTADOS DA FASE ETNOGRÁFICA .....	105
6.2.1 Quadros históricos .....	105
6.2.2 Visitas e observações do trabalho: para ver e sentir .....	106
6.2.3 Entrevistas abertas: escuta ativa .....	111
6.2.4 Resultados dos encontros coletivos .....	114
6.3 "PRONTO PARA E EM CONDIÇÕES DE": O QUE DIZEM OS POLICIAIS SOBRE SEU TRABALHO .....	117
6.3.1 Formação e mescla de mundos .....	118
6.3.2 Rotinas e jornadas de trabalho .....	120
6.3.3 Variabilidade do trabalho .....	124
6.3.4.Trabalho projetado e trabalho real .....	125
6.3.5 Equipamentos de trabalho .....	128
6.3.6 Fiscalização e discriminação.....	130
6.3.7. Falta de reconhecimento e sofrimento: limitantes .....	132
6.4 RESULTADOS DA PRÁTICA DO LM: Oficina com praças e elaboração do SA.....	135
6.5 CONTRADIÇÕES ELABORADAS NAS SESSÕES DO LM E SUAS MANIFESTAÇÕES DISCURSIVAS.....	140
6.5.1 Contradição principal 1 - Duas carreiras distintas dentro da mesma instituição .	144
6.5.2 Contradição principal 2 - Sociedade requer o trabalho da polícia, não conhece o que a polícia faz e rechaça sua presença.....	149
6.5.3 Contradição principal 3 - Baixo financiamento pelo Estado e altas demandas requeridas pelo Estado .....	152
6.6 ESBOÇOS DE PLANOS DE AÇÃO .....	154
6.7 CONTRADIÇÕES MANIFESTADAS NO LM – OFICINA E SESSÃO COM GESTORES .....	159
<b>7 MANIFESTAÇÕES DAS TRÊS PRINCIPAIS CONTRADIÇÕES RELACIONADAS AOS ESPAÇOS FORNECIDOS PARA O TRABALHO</b> .....	165
7.1 PERCEPÇÕES SOBRE OS ESPAÇOS DE TRABALHO NA PMSC .....	165
7.1.1 Espaços construídos.....	165
7.1.2 Acessos aos espaços físicos de trabalho.....	168
7.1.3 Espaços de setores operacionais .....	168
7.1.4 Sobre os projetos de edificações .....	169
7.1.5 O trabalho policial além dos espaços edificados .....	170
7.2 ESPAÇOS COMO MANIFESTAÇÕES DAS CONTRADIÇÕES APONTADAS NO ESTUDO.....	172

7.2.1 Espaços e a contradição principal 1 .....	174
7.2.2 Espaços e a contradição principal 2.....	176
7.2.3 Espaços e a contradição principal 3.....	178
7.3 ESPAÇOS PARA ATENDIMENTO PSICOLÓGICO NA PMSC - ESPAÇOS DÚBIOS .....	183
<b>8 A SAÚDE MENTAL ABORDADA PELOS POLICIAIS NA PMSC .....</b>	<b>186</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>193</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>198</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Imagem 1: Reprodução da aquarela "PM: primeiros pensamentos"



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Segundo Foucault (2018), as polícias especializadas e treinadas profissionalmente evoluíram com o aparecimento dos Estados Modernos que promoveram seu desenvolvimento, consolidação e expansão de poder, até chegar ao que hoje conhecemos como tal.

O princípio da governabilidade dos Estados-Nação está, sob a ótica de Santos (1997), apoiado em formas e instruções de poder que determinam e vigiam a conduta de indivíduos e/ou coletividades, ou seja, por forças que pretendem a manutenção daquilo que se apregoa como ordem em uma determinada sociedade. Sustenta-se assim a existência simultânea de funções sociais de consenso e uso legítimo de coerção física que se alargam mutuamente e que configuram a polícia como tecnologia de poder que apoia a governabilidade do Estado.

A estatização dessas forças reivindica o exercício do monopólio do uso legítimo da força pelo Estado contemporâneo, organizando-as como instituições e

seguindo os preceitos militares em boa parte dos países do mundo atual (MONJARDET, 2002).

A instituição policial pode ser tida como um serviço público, um instrumento de poder e uma profissão. Esses três traços descritivos, segundo Monjardet (2002), não determinam sua existência harmônica e coesa, tendo como pressuposto que o trabalho policial, e no nosso caso, o trabalho policial militar, é tensionado cotidianamente entre essas três lógicas. Conforme atestado ao longo da pesquisa, a atividade é permeada por contradições históricas dentro desses níveis apontados e que, longe de serem resolvidas, são vislumbradas por suas manifestações que serão aprofundadas como resultado da prática da intermediação. A governabilidade consiste, portanto, em uma série de tecnologias de poder que determinam a conduta dos indivíduos ou de um conjunto de indivíduos (SANTOS, 1997), as quais podem ser agravantes para suas condições de saúde e bem estar.

Num primeiro momento da pesquisa, houve a dúvida de ser ou não possível a concretização de uma intermediação formativa dentro de uma instituição com características militares formada, física e culturalmente, como um espaço delimitado por marcações simbólicas sólidas e inserido num contexto que, pelo fato de se constituir no braço armado do Estado, o imaginário coletivo da população brasileira tem como permeado por violência.

Os atuais altos índices de suicídio nessa profissão configuraram-se como o primeiro estímulo para esta pesquisa que discorre sobre o trabalho da PM em Santa Catarina. Conforme os dados divulgados pela mídia e por diversos estudos acerca do trabalho policial (SOARES, B. M.; MUSUMECI, L., 2005; MINAYO, SOUSA, CONSTANTINO, 2008; MAGALHÃES, J. C. D., 2015; PEREIRA, G. K., 2017; MIRANDA, 2019; OLIVEIRA JUNIOR, I. A; FRANCISCO, D. R. M, 2020) é de se supor que algo não vai bem entre esses trabalhadores e trabalhadoras. O que levaria essas pessoas a atentarem contra a própria vida? Estaria o trabalho influenciando nessa decisão extrema? Em respondendo sim, quais aspectos do trabalho poderiam ser considerados responsáveis? Haveria algum meio de poder transformar e melhorar as condições que se apresentariam ao longo da pesquisa? Qual seria a estratégia ou o método que melhor poderia configurar-se num apoio ao desejo de contribuir para a melhoria do trabalho dessas pessoas?

Partindo dessas primeiras indagações, foi elaborado o esquema de pesquisa e prática do método Laboratório de Mudança (ENGESTRÖM,2016) escolhido por incorporar a teoria de aprendizado coletivo. Essa teoria amplia as possibilidades de transformações pelo fomento da agência dos participantes, superando assim limites abarcados por outras abordagens comumente utilizadas no campo da saúde e segurança do trabalho (VILELA, et al.,2020).

Para fins deste trabalho, substituímos o uso corrente do termo "intervenção", o qual designa a ação de pesquisadores no processo de prática do método, para "intermediação", tendo em vista o caráter dúbio de interpretação e associação emocional que o primeiro termo pode causar, como indica Hurtado (2020). Ademais das considerações sobre o conceito de intervenção proposto, pode-se deduzir a partir da etimologia que o termo sugere a direção de assuntos pertinentes a outrem, ao passo que intermediação sugere uma atuação entre os meios. Bourdieu (1989, p.10) coloca os símbolos como instrumentos de conhecimento e comunicação que promovem consenso e contribuem para a reprodução da ordem social ou "integração social". Já Peirce (1977) classifica palavras como símbolos, isto é, representantes daquilo que de fato são. A palavra "intermediação" pode abarcar "intervenção" como sinônimo e disso se infere que uma intermediação pode se consistir em uma intervenção, já o contrário não acontece. São questões semióticas e subjetivas que apesar do uso corrente acabam por ter um peso simbólico a ser considerado, dependendo do campo abordado, especialmente quando relacionado ao que está sendo exposto nesta pesquisa, no Brasil.

A pesquisa aborda o trabalho de policiais do setor operacional, as principais características de suas atividades, e as contradições manifestadas e atreladas ao SA geral da PM formulado por quem participou nas sessões do LM. Além disso, como resultante da imersão em campo, a pesquisa aponta uma categoria de manifestação dessas contradições, ainda pouco ou não abordada por um aspecto analítico, que são os espaços e ambientes físicos onde se desenvolvem as atividades de trabalho dos policiais militares, espaços e ambientes esses que estão vinculados às principais contradições estudadas.

A unidade selecionada para a análise foi um Batalhão da PM do Estado de Santa Catarina, sendo que a pesquisa envolveu policiais da carreira de praças e da

carreira de oficiais dos setores operacionais e administrativos. Esse Batalhão abrange o atendimento a cerca de 280 mil pessoas, em cinco municípios catarinenses.

O foco desta pesquisa são as pessoas que trabalham na PM, o que dizem, o que fazem, como entendem o seu trabalho, como elaboram o seu SA, quais as principais hipóteses de contradições encontradas em suas atividades, suas manifestações e quais proposições podem ser produzidas para que haja ampliação conceitual de seu objeto. A finalidade é a construção coletiva de possibilidades de melhorias no trabalho de preservação da ordem pública. Não estão no escopo desta discussão as questões maiores, muitas intransponíveis, envolvendo arranjos que invariavelmente permeiam o tema quando se trata da PM ou qualquer outra polícia.

## 1.1 ESTRUTURA DA TESE

Este trabalho está dividido em capítulos e subcapítulos que versam primeiramente sobre as perguntas que nortearam a condução do trabalho e os objetivos da pesquisa.

A contextualização do campo abordado está no Capítulo 3, o qual traz dados gerais sobre o Estado de Santa Catarina, um recorte geográfico de onde foi feita a pesquisa. Na sequência, é traçado um breve histórico da PM de Santa Catarina (PMSC) como instituição, associado ao avanço da história militar e da PM no Brasil, pontuando as missões determinadas pelas leis do país que deliberam sobre o andamento de suas atividades ao longo do tempo. Constam também detalhes de como a instituição se estrutura, sua cadeia hierárquica e aspectos gerais relacionados aos serviços prestados. Essas informações, coletadas no decorrer da pesquisa, preencheram lacunas na compreensão da organização e funcionamento da PMSC, e sua vinculação ao desenvolvimento das atividades de polícia relacionadas especialmente aos setores operacionais.

Os referenciais teóricos são apontados no Capítulo 4 e, num primeiro momento, tratam do tema trabalho e suicídio na PM, pontuando conceitos e abordando estudos sobre o tema. Contribuições teóricas que deram suporte às

análises, não aprofundadas, acerca do trabalho policial militar estão sintetizadas a seguir. Os conceitos relacionados aos espaços físicos e ambientes de trabalho disponibilizados são abordados no Subcapítulo 4.2. Na sequência, expõe-se explicações dos fundamentos que constituem o método LM, do conceito de contradições e suas manifestações como impulsionadoras de estudos transformativos em atividades estudadas assim como um breve apanhado das questões relacionadas aos espaços físicos em algumas experiências de práticas do LM já efetivadas.

O percurso metodológico seguido pela pesquisa está descrito no Capítulo 5 e detalha as etapas do andamento da pesquisa, desde a fase de negociação para a pesquisa, passando pela etapa etnográfica que precede a prática do LM, até a oferta de oficina preparatória para as sessões e as sessões intermediadas. São abordadas as estratégias para coleta de dados e as formas com que foram analisados e utilizados.

O Capítulo 6 traz os resultados e discussões desta pesquisa a começar pelos achados da negociação e da etnografia. Revela também discursos que abordam o trabalho policial militar operacional a partir de marcadores que as pessoas participantes consideraram importantes e de impacto no andamento da atividade, com suas demandas e dificuldades que, apesar de não exaustivamente discutidas, são pontos que se conectam com os resultados obtidos na etapa seguinte. A seguir, são expostos os achados da terceira fase de prática do método, ou seja, oficinas preparatórias e sessões do LM, focando nas principais contradições históricas, suas manifestações discursivas, e quais problemas foram apontados dentro da atividade que foram objetos de planos de ações transformativas elaborados pelas pessoas participantes.

Após considerações sobre o desfecho das sessões, o Capítulo 7 discorre sobre o que se pôde construir conceitualmente como "manifestações espaciais de contradições", referindo-se aos espaços e ambientes oferecidos para o trabalho como uma nova categoria que pode acrescentar e ampliar o entendimento das problemáticas do universo dos participantes. O intuito foi introduzir essa categoria como contribuição para a análise sistêmica preconizada e desejada pela apropriação e uso do método LM.

No Capítulo 8, foram incluídas reflexões acerca da visão encontrada na instituição sobre o adoecimento mental na corporação e o atendimento psicológico disponibilizado para a tropa.

Por fim, um capítulo está destinado às conclusões obtidas, às limitações e desafios deste estudo, e aos temas que não foram aprofundados nesta pesquisa, mas que poderão se constituir como potenciais estudos no futuro.

## 2 PERGUNTAS DA PESQUISA E OBJETIVOS

Quando se pensou na possibilidade de ofertar uma intermediação formativa como o LM versando sobre o trabalho de policiais militares, ficou evidente a suposição de que há muito o que refletir sobre essa complexa atividade e que as pessoas que a exercem, mais do que ninguém, podem propor tentativas ou caminhos para solucionar as questões mais prementes e dentro de suas possibilidades de ação, tendo em vista o caráter fortemente hierarquizado da instituição a que servem. A complexidade das atividades da polícia militar é descrita em muitos estudos e esta pesquisa se propõe a ouvir das pessoas participantes no que consiste o seu trabalho e os principais pontos que impactam suas ações e suas vidas. Pretende-se, portanto, compreender com maior profundidade a realidade da constituição do trabalho que exercem e, com isso, apurar pistas que delineiam as principais hipóteses de contradições geradoras de tensões e problemas por eles vivenciados.

Seguindo os pressupostos teóricos com os quais Engeström (2016) constrói o método LM, formulamos a hipótese de que contradições históricas e atuais afetam a PM de Santa Catarina e podem ser reveladas a partir de suas manifestações. Quais as principais hipóteses de contradições e quais modalidades de manifestações podemos atestar?

Se tomarmos como princípio que contradições são motores que propulsionam a criação de soluções para tensões por elas mesmas geradas (Querol, Seppanen, 2020), há de se conhecer em que consistem e como suas influências se espraiam pela atividade para que existam movimentos prospectivos de transformações.

Os espaços físicos são o palco de ações humanas, tanto concretas como subjetivas, e podem influenciar o trabalho com seus atributos ou a falta deles, constituindo-se, a partir disso, como hipóteses de manifestações das principais contradições que tensionam o SA. Por isso, revela-se a importância em responder a seguinte pergunta: Por que as configurações dos espaços físicos fornecidos para o trabalho dos policiais são assim apresentadas?

Ao responder essas questões, este estudo se propõe a contribuir com o conhecimento relacionado ao trabalho policial militar, às principais hipóteses de contradições e suas manifestações envolvendo o SA, tomando como premissas os conceitos e aspectos metodológicos que dão voz aos sujeitos e que venham a facilitar os propósitos de transformações do trabalho.

## 2.1 OBJETIVO GERAL

Registrar e compreender contradições existentes no SA da polícia militar que negativamente impactam a saúde, segurança e o bem estar dos profissionais. A partir dessa compreensão, contribuir para a superação e o desenvolvimento da atividade.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer a estrutura e processos de atividades de polícia na instituição da PM, no Estado de Santa Catarina.
- Formular hipóteses de contradições históricas e atuais, apontá-las, e compreender como se manifestam na atividade policial militar.
- Analisar manifestações de contradições advindas dos espaços arquitetônicos oferecidos para o trabalho.

### 3 O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE DA PM DE SANTA CATARINA

Neste capítulo, está traçado o perfil daquilo que se julga importante para localizar o objeto de estudo, ou seja, o recorte definido no Estado de Santa Catarina, suas características básicas e como elas podem influenciar na atuação de policiais militares que aqui servem.

Serão expostos dados sobre a história da Instituição da PMSC em paralelo à história de atuação das forças de segurança no país, sua evolução e suas missões atreladas às mudanças na legislação a que estão submetidas.

Também será apresentada a organização formal da PM no Estado, incluindo um resumo de sua estrutura, conformação e níveis de atuação.

#### 3.1 O ESTADO DE SANTA CATARINA

Esta pesquisa foi realizada junto à PMSC e aqui serão expostos informações, dados físicos, históricos e antrópicos, a fim de situar o leitor no contexto das peculiaridades e diversidades que caracterizam o Estado dentro do país. Esses dados não são discutidos nesta tese como parte das atividades da PM, porém, são particularidades que permeiam a constituição da sociedade catarinense e da instituição da PMSC, sobre a qual nos debruçamos neste trabalho.

Santa Catarina situa-se ao sul do território brasileiro e ocupa a área de 95.730 km<sup>2</sup>, fazendo fronteira de 750 km com o Estado do Paraná, ao Norte, de 1.014 km com o Estado do Rio Grande do Sul, ao Sul, e de 211 km com a República Argentina, a Oeste. A faixa litorânea do Estado, a Leste, conta com uma extensão de 561,4 km, correspondendo a 7% da costa brasileira.

Basicamente, o relevo se divide em duas grandes áreas geomórficas: o litoral e o planalto, separadas pela barreira natural conhecida como Serra do Mar. Marcas de ocupação pré-histórica, a partir dos "sambaquis" (que são sítios arqueológicos datados de cerca de 7 a 8 mil anos atrás), são encontradas ao longo do litoral e "sítios-oficinas", e se espalham pelo planalto (PIAZZA, 1983).

Quando da chegada dos europeus às Américas, no século XVI, Santa Catarina era terra de povos indígenas, habitada no litoral pela etnia Tupi-Guarani ou Carijó e, no interior dos vales litorâneos, encosta do planalto e no planalto em si, pelo grande grupo indígena Jê, etnias dos Botocudos, Kaigangs, Xócrens e do povo Aweikorna (PIAZZA, 1983).

A escravidão também aconteceu em Santa Catarina, a partir de 1536, e apesar dos baixos números percentuais verificados quando comparados ao total da população (38% em 1872), a presença e contribuição dos negros para a formação do Estado deve ser valorizada.

Foram inúmeras as expedições organizadas para conhecer, explorar e disputar domínio sobre esse território; expedições essas que trouxeram consigo gentes das mais variadas partes do mundo, iniciando assim o povoamento estrangeiro do solo catarinense.

Os símbolos portugueses de soberania em Santa Catarina, tais como os pelourinhos e as câmaras municipais, erguiam-se a cada fundação de uma nova vila. As primeiras localizaram-se no litoral, nomeadamente São Francisco do Sul, em 1660, Santo Antônio dos Anjos da Laguna, em 1720, e Nossa Senhora do Desterro, em 1726.

A Capitania de Santa Catarina foi desmembrada da Capitania de São Paulo pela provisão de 11 de agosto de 1738 (ROCHA, 2022).

Nos anos entre 1747 e 1756, os primeiros movimentos migratórios oficiais da coroa portuguesa trouxeram casais dos Açores e da Ilha da Madeira para povoarem o litoral, somando 6.000 pessoas, as quais receberam terras e fundaram freguesias (PIAZZA, 1983).

Os caminhos dos tropeiros definiram boa parte dos limites e das ligações entre Vacaria (RS) e Sorocaba (SP), cortando o território catarinense. Na vila de Nossa Senhora dos Prazeres das Lagens, atual cidade de Lages (SC), situada no planalto, ergueu-se um pelourinho e a câmara no ano de 1771. A procura por novos caminhos e novas pastagens foi ampliando a criação de vilas pelo planalto e aumentando as ligações viárias com o litoral. Em 1820, a Vila de Lagens foi

incorporada à Capitania de Santa Catarina e deixou de pertencer a São Paulo, avançando as fronteiras (PIAZZA,1983).

Com a Independência do Brasil, em 1822, as Capitanias passaram a se chamar Províncias e, por iniciativa do governo Imperial Brasileiro, teve início o processo de colonização trazendo mais estrangeiros para essas terras.

A ação revolucionária Farroupilha, iniciada no Rio Grande do Sul, ganhou força na Província de Santa Catarina, tendo como seus líderes Anita e Giuseppe Garibaldi. Em 22 de julho de 1839, foi instalado o governo provisório da República Catarinense, conhecida como República Juliana, independente do Império. Não houve êxito nesse empreendimento e as forças legalistas imperiais logo tomaram lugar novamente em novembro do mesmo ano.

A Lei de Terras de 1850 foi marco para o início das novas ondas migratórias ao Estado, patrocinadas pelo Governo Imperial. Grande parte dos imigrantes veio de onde hoje se conhece como Alemanha e Itália.

No oeste do território, as disputas entre Portugal e Espanha se estenderam e, com a finalidade de povoar e assegurar os limites territoriais foram formadas e espalhadas Colônias Militares, tal como a Colônia Militar de Chapecó.

Em 1912, eclodiu no Estado a Guerra do Contestado, com duração de 04 anos, um conflito oriundo das disputas territoriais entre Brasil e Argentina, e entre as Províncias do Paraná e Santa Catarina. Essa guerra por terras causou a morte de milhares de brasileiros e brasileiras, e acabou por contribuir com a definição das linhas de fronteiras do Estado.

O povo catarinense é uma mescla de diversas culturas diferenciadas pelos costumes e maneiras de viver, tendo fortes presenças dos povos indígenas e de várias etnias, tais como caboclos, alemães, poloneses, italianos e açorianos, entre outros espalhados pelo território. Movimentos migratórios internos também marcaram a fase republicana brasileira no Estado.

Durante a fase etnográfica da pesquisa por diversas vezes foi abordado o quanto a própria instituição pesquisada sentia em sua atuação no Estado as diferenças culturais externadas pela sociedade que ocupa determinados territórios.<sup>1</sup>

Conforme o IBGE, em 2023, a população de Santa Catarina é de 7.609.601 pessoas, distribuídas em 295 municípios, sendo a densidade demográfica estimada em 79,49 habitantes por Km<sup>2</sup>. Sua capital é Florianópolis e sua denominação gentílica é catarinense ou barriga verde. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio do Estado é de 0,774, apontado pelo IBGE (2010) e informado em 2023. Em 2021, o mesmo IBGE divulgou que Santa Catarina conta com um produto interno bruto (PIB) de R\$ 323.264 mi, sendo classificado como o quarto Estado mais rico do Brasil. A agroindústria, a indústria de transformação e o turismo são os grandes impulsionadores da economia estadual.

### 3.2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA PM NO BRASIL E EM SANTA CATARINA: seus nomes e missões ao longo do tempo.

A história das polícias militares do Brasil e em particular no Estado de Santa Catarina se confunde com a história dos militares em geral. Ainda hoje, as PMs permanecem vinculadas ao Exército Brasileiro (EB) por serem caracterizadas como forças reservas, porém, são subordinadas e administradas pelos governos estaduais, e seus integrantes são considerados "militares estaduais". Na sequência, são relatados alguns eventos importantes na conformação da PM, em especial a do Estado de Santa Catarina, objeto desta pesquisa.

No início da história do Brasil, em 1549, quando fora recém-ocupado pelos portugueses, desembarcou na Bahia uma primeira tropa de 600 militares voluntários acompanhando o governador Geral Tomé de Souza, enviados com a finalidade de defender e assegurar o território para a Coroa (BARROSO, 1935). O governo Geral instalou fortificações ao longo de toda a costa, em locais estratégicos. A partir do

---

<sup>1</sup> Na fala de um oficial: "Cada Estado tem a sua peculiaridade, o próprio Estado de Santa Catarina, que é a polícia à qual a gente pertence, ele já tem, na minha percepção muito particular, três espécies de regiões, né? Uma iminentemente litorânea, uma intermediária e um extremo Oeste, são três culturas diferentes. Então, você tem quase que três realidades diferentes, né? E no todo né? Nesse caldo mesmo com essas três distinções assim, no caldo dessas misturas geográficas, culturais, econômicas, sociais, sobretudo, né?" (O9).

século XVII formaram-se forças de defesa instaladas dentro do território da Colônia Portuguesa conhecidas como "terços". Terços eram unidades táticas formadas por cem homens cada uma e comandadas por capitães. Havia no Brasil os terços de brancos, pretos, pardos e indígenas, sendo que todos lutavam contra invasões estrangeiras. Até o século XIX a maneira de recrutamento militar era violenta e curiosa: num determinado momento prendiam-se todos os homens de uma cidade e as autoridades selecionavam aqueles que deveriam compulsoriamente assentar praça (BARROSO, 1935).

Assim foi até a vinda da Família Real Portuguesa em 1808, quando o Brasil passou a ter *status* de Sede da Coroa, criando a necessidade de direcionar as forças de segurança para além da defesa do território e organizando a vida das pessoas que começaram a formar as vilas e ajuntamentos, segundo um novo critério baseado no modelo francês de policiamento, já seguido em Lisboa. As atribuições deste "Corpo de Segurança" do rei Dom João VI, dirigidas por um Intendente Geral, iam além da repressão de crimes comuns ou vigilância para incluir atribuições relacionadas a obras públicas, segurança pessoal e coletiva, ordenação e vigilância da população, investigação de crimes e punição de criminosos (MINAYO, SOUZA, CONSTANTINO, 2008). O território brasileiro era então dividido e organizado em capitanias.

Em 1809 a capitania do Rio Grande do Sul foi separada da capitania de Santa Catarina, e as tropas de segurança foram divididas e reorganizadas. Nessa época, os militares eram recrutados de três maneiras: à força, servindo por 16 anos; voluntariamente, servindo por oito anos; e como "semestreiro", os quais serviam seis meses no primeiro ano de praça e três meses por ano nos sete anos seguintes. Como aponta Barroso (1935), vale ressaltar que esses "semestreiros" eram filhos de lavradores ou de "ricaços".

Em 1822, com a Proclamação da Independência, D. Pedro I alterou os uniformes e distintivos do exército brasileiro com o objetivo de firmar a nova ordem no Brasil Império e organizou o Exército em cada província, o novo nome dado às antigas capitanias. A segurança pública nesse período era vinculada à segurança da nação e não havia uma instituição de polícia propriamente dita (SILVA, 2019).

A Constituição do Império de 1824 não abordou a segurança pública em seu texto (SILVA, 2019), porém, no período da Regência, a Lei Imperial de 1º de outubro de 1829, em seu artigo 66, incumbiu às Câmaras Municipais as funções de polícia, sendo essa a primeira menção que se faz das atribuições de Polícia no Brasil (SILVA, 2019). Pela Lei de 10 de outubro de 1831, na Regência do Padre Diogo Antônio Feijó, foram criados os "Corpos de Guardas Municipais Voluntários" nas províncias, os quais são considerados os "embriões" das Polícias Militares para os Estados da Federação (SILVA, 2019). O pertencimento às guardas municipais era restrito a eleitores e destinado, portanto, aos cidadãos de posses, pois, "o direito ao voto era concedido somente aos homens livres e proprietários, de acordo com seu nível de renda, fixado na quantia líquida anual de cem mil réis por bens de raiz, indústria, comércio ou empregos" (AGÊNCIA SENADO, 2023).

Dez anos mais tarde a Constituição do Império absorveu a Lei nº 16 de 1834 que criava Assembleias Legislativas Provinciais dando-lhes o encargo sobre os assuntos de Polícia (SILVA, 2019). Essa mesma Lei instituiu a PM do Rio de Janeiro, primeira no Brasil, e autorizou as demais províncias a criarem suas próprias polícias.

Pela Lei Provincial nº 12 de 05 de maio de 1835, foi criada pelo então presidente nomeado por Carta Imperial, Feliciano Nunes Pires, a "Força Policial da Província de Santa Catharina" com um efetivo de 51 militares (FERNANDES, 2013; BASTOS JÚNIOR, 2006), substituindo os Corpos de Guarda Municipais e, mais tarde, tornando-se a PM de Santa Catarina como a conhecemos atualmente.

O propósito da Força Policial consistia na manutenção da ordem e tranquilidade públicas. O Regulamento da Força Policial, aprovado em 1836, detalhava as missões da Força Policial, como segue (SILVA, 2019. p.25):

"Prender os criminosos em flagrante, dispersar ajuntamento de escravos e de quaisquer pessoas que com eles estivessem de mistura, empregando a força "si" necessária e prendendo os resistentes, acudir incêndios, conduzir os embriagados a lugar onde estivessem seguros, até passar a embriaguez ou mesmo prendê-los, apalpar de noite e mesmo de dia pessoas desconhecidas ou suspeitas, prendendo quem estivesse com armas proibidas ou instrumentos próprios para roubos ou alguma malfeitoria, dando parte das infrações que observasse das posturas municipais sobre Factos transitórios."

O Presidente da província era incumbido de fazer a seleção para ingresso na Força, dando prioridade aos homens casados que tivessem servido na primeira linha do exército e que preferentemente soubessem ler e escrever (FERNANDES, 2013).

A instituição passou por alterações em sua nomenclatura e em suas atribuições dentro do âmbito do Estado de Santa Catarina, acompanhando o desenrolar da história brasileira. No ano de 1854, passou a chamar-se Companhia de Polícia e, em 1857, voltou a ser nomeada Força Policial (FERNANDES, 2013).

Durante o período Imperial, a Força Policial do Estado atuou ao lado do exército Brasileiro nos eventos conflituosos envolvendo o país, como por exemplo, a Guerra do Paraguai e a Guerra dos Farrapos.

Em 1871, na Força Policial em Santa Catarina, para assentar praça, o pretendente deveria ter entre 18 e 40 anos, ser robusto, ter prestado serviço ao Exército, submeter-se a uma junta médica e ter boa conduta (FERNANDES, 2013).

No ano de 1876, o presidente da Província, João Capistrano, propõe a extinção da Força Policial, pois, considerava baixo o efetivo para fazer todo o trabalho e não tinha condições financeiras para bancar o aumento de rendas num eventual acréscimo de policiais (BASTOS JÚNIOR, 2006). Essa proposta acabou não se consumando e a Força sobreviveu. Dois anos depois, em 1878, foram instaladas as primeiras linhas telefônicas em Santa Catarina, representando um avanço tecnológico considerável para a segurança pública (FREIRE et al., 2016).

Em 1887, o nome da Força Policial mudou para "Corpo de Polícia". Até o ano de 1888, a instituição funcionava numa sala improvisada no porão do palácio do governo e, nesse ano, mudou-se para uma edificação projetada para ser uma escola (FLORENCIO; MARTINS, 2016). Isso causou polêmica na sociedade da capital por ser considerado um local distante do centro. Todavia, a mudança foi efetivada e é lá que funciona o Comando Geral da PMSC, até os dias atuais.

Em 1889, a Proclamação da República trouxe modificações significativas para o ordenamento da nação brasileira em vários aspectos, dentre eles a designação dos governos estaduais como responsáveis pela segurança pública em seus territórios. O termo "província" foi substituído por "Membros" que vieram a ser os atuais "Estados Brasileiros". O Decreto nº 01 de 15 de novembro de 1889 especifica

a missão da polícia como "manutenção da ordem, da segurança pública, defesa e garantia da liberdade e dos direitos dos cidadãos" (SILVA, 2019).

Em 1891, a Lei Estadual nº 20 de 18 de novembro, traz a missão de se encarregar da Segurança Pública, manter a ordem e secundar as autoridades na execução das leis em todo o território de Santa Catarina. A Constituição do Estado de 1892, em seu artigo 46, esclarece a atribuição do Presidente do Estado como autoridade sobre a instituição (SILVA, 2019). A partir de 1894, o nome "Corpo de Polícia" foi substituído pelo termo "Corpo de Segurança" (FERNANDES, 2013).

No ano de 1911, o efetivo era de 273 homens para todo o Estado e o governador reconhecia a baixa do efetivo (BASTOS JÚNIOR, 2006). Ainda assim, em 1912, baixa ainda mais para 266 militares, sendo designado como Regimento de Segurança (FERNANDES, 2013).

Entre os anos de 1912 a 1916, a instituição combateu ao lado do Exército Brasileiro na Guerra do Contestado, dentro do próprio Estado. Ainda na atualidade, os catarinenses da Região do Contestado descendentes de pessoas remanescentes e sobreviventes do conflito se referem às "Forças" do Estado quando relatam episódios da Guerra e nunca ao "Corpo de Segurança" ou "Regimento de Segurança", nome para o qual fora alterado em 1912 (FERNANDES, 2013).

Em 1917, a atual PM foi designada como "Força Pública", passando então a constituir reserva do exército de Primeira Linha (BRAND, 2014). As promoções ao primeiro posto de oficial e demais oficiais eram de livre escolha do Governador que se utilizava dos critérios de merecimento e senioridade. As promoções de sargentos e outras graduações, por outro lado, ficavam a critério do Comandante da Força (FERNANDES, 2013).

O primeiro concurso, o qual exigia alfabetização para ingresso na Força, foi realizado em 1920 e o posto era para Cabo de Esquadra, inexistente nos dias atuais (FERNANDES, 2013). Também nesse mesmo ano, foi criada a primeira Companhia Isolada de Polícia, fora da Capital, no município de Porto União. Em 23 de fevereiro de 1920, por meio da resolução 1959, foi designado o distrito de Limeira, no município de Cruzeiro, para a sede provisória da nova subunidade. Em 11 de agosto, a Companhia volta para Porto União (BASTOS JÚNIOR, 2006). Essa

Companhia permaneceu aquartelada em Herval do Oeste, distante 150 km da sede, até que, em 19 de dezembro, foi criada a Primeira Companhia da PM de Herval do Oeste e construído o primeiro quartel no interior do estado, cerca de 400 km de distância da Capital. As ligações no interior eram feitas por estradas precárias e por linhas férreas.

O primeiro exame de seleção para inclusão de soldados na PMSC aconteceu no ano de 1926 e, a partir daí, foi criado o curso de formação de soldados (FERNANDES, 2013; BASTOS JUNIOR, 1984). A promoção de sargentos e cabos de esquadra passou a ser por meio de concursos (BASTOS JÚNIOR, 1984).

A Constituição Estadual Catarinense de 1928, em seu artigo 37, atribuiu ao Presidente do Estado o poder de dissolução da Força Pública (SILVA, 2019). A partir de 1929, para se tornar oficial, o concurso interno tornou-se obrigatório .

Na Revolução de 1930, com a tomada do poder federal brasileiro por Getúlio Vargas, Santa Catarina colocou-se como legalista e teve como consequência a imposição de um interventor na Força Pública, o qual por meio de decreto reduziu o efetivo, reformou oficiais e rebaixou praças (SILVA, 2019). Foi um período traumático para Santa Catarina, segundo relata Bastos Júnior (2014); período esse no qual até mesmo o Comandante Geral, coronel Pedro Lopes Vieira, veio a ser excluído da corporação e reintegrado apenas em 1933.

As Forças Públicas Estaduais formavam um modelo de exército estadual, sendo a Força de São Paulo maior em contingente bélico e efetivo do que dispunha o Exército Brasileiro na região sudeste, fato que desencadeou o apoio dessa Força à Revolução Constitucionalista de 1932. Santa Catarina enviou sua tropa para auxiliar na contenção do evento e lá muitas vidas foram perdidas. Esses exércitos estaduais se caracterizaram como uma ameaça a partir dessa Revolução e, em 1934, o Governo Federal decidiu pela inclusão das Forças Públicas Estaduais como reservas de Primeira Linha do exército brasileiro, sendo por este fiscalizadas e controladas em termos de seus efetivos, suas armas, equipamentos e treinamentos (FERNANDES, 2013). A Constituição Federal Brasileira de 1934 reconhece as Forças Públicas estaduais como "Auxiliares do Exército" (SILVA, 2019). Já a Constituição Estadual Catarinense de 1935 afirma que o Governador do Estado

poderá "dispor da Força Pública para as necessidades de administração e manutenção da ordem" (SILVA, 2019).

A nomenclatura de "Polícia Militar" foi instituída pela Constituição Federal Brasileira de 1946 e, desde então, determinou as missões internas de segurança e manutenção da ordem, além do fato de a União legislar sobre a organização, instrução, justiça e garantias das Polícias Militares (BRAND, 2014). Em 1947, a Constituição Estadual Catarinense, em seu artigo 202, inclui e determina os fundamentos da obediência à "HIERARQUIA e DISCIPLINA" como ordenadores de conduta e ação da PMSC.

Após o golpe militar de 1964 as polícias militares passam a ser controladas por oficiais do EB e a dar prioridade à defesa interna e à segurança nacional, relegando a segurança pública a um segundo plano (MARCINEIRO, 2009).

Durante a ditadura militar e a partir da Constituição Brasileira de 1967, as forças estaduais militares absorveram as funções de policiamento ostensivo, sendo extintas as guardas municipais e a polícia de trânsito existentes (MARCINEIRO, 2009).

O reforço legislativo da organização da PMSC, com base nos princípios de "hierarquia e disciplina", veio com a Constituição Catarinense de 1967, a qual traz também como missão da instituição a manutenção da ordem pública e segurança interna do Estado (SILVA, 2019). Ainda segundo Silva, as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pela atuação da PMSC na repressão política instituída pela ditadura militar "atuando na segurança nacional e defesa do Estado, em detrimento de suas atividades de segurança pública" (SILVA, 2019).

A fase de redemocratização do país acontece a partir de 1985 e, em 1988, o regime de exceção é descontinuado em favor da promulgação da nova Constituição, chamada "Constituição Cidadã", alterando de forma significativa as missões das polícias militares.

No Capítulo III da Constituição Federal Brasileira de 1988, o Artigo 144 que trata da SEGURANÇA PÚBLICA assim ordena (BRASIL, 1988):

"A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para preservação da ordem pública e da

incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I- Polícia federal
- II- Polícia rodoviária federal
- III- Polícia ferroviária federal
- IV- Polícias civis
- V- Polícias militares e corpos de bombeiros militares".

Em 2019, por meio de uma emenda, foi acrescentada a Polícia Penal no rol de órgãos mencionados como responsáveis pela segurança pública.

Em seu inciso 5º, a CF atribui às polícias militares brasileiras a missão de "Polícia Ostensiva, preservação da Ordem Pública".

Teza (2011) chama a atenção para o significado dessas missões que tratam de "polícia" e não "policimento", e do uso da expressão "preservação" em vez de "manutenção". Segundo o autor, não é simples semântica, pois, tais termos ampliam as atividades e atribuições das polícias militares. O termo "polícia" abarca todos os atos necessários para a prevenção, inclusive os administrativos, que são "editados pelos respectivos gestores da PM", ao passo que "policimento" se restringe ao "ato de fiscalizar com a presença". No caso do uso da palavra "preservação", o autor alude à ampliação do papel da manutenção da Ordem Pública por meio da prevenção, englobando também a missão de "restabelecê-la no caso de não ser possível evitar sua quebra" (TEZA, 2011, p. 137).

Todas as atribuições da instituição buscam dar conta de promover a tranquilidade, sanidade e a segurança pública (TEZA, 2011), elementos que compõem a chamada ordem pública, isto é, a segurança pública está sob a égide de uma Ordem Pública mais ampla. Além disso, cabem às polícias militares outras duas atuações: a missão residual e a missão subsidiária. A primeira é entendida como a ocorrência de algum fato que acometa a ordem pública, mas que não esteja descrito na competência de nenhum outro órgão do sistema de segurança pública. Já a segunda missão, a subsidiária, ocorre quando existe algum órgão do sistema competente para atuar, mas, por algum evento ou circunstância, não se encontra operante ou esteja impedido (VIEIRA, 2016).

Vale ressaltar que outras instâncias legislativas tratam do papel das Polícias Militares, sempre à luz da Constituição Federal, como por exemplo, a PM como

Força Auxiliar e Reserva do Exército, a PM como Instituição Militar, a investidura militar de seus integrantes e a Justiça Militar Estadual (TEZA, 2011).

Na história do mundo ocidental, aparecem duas vertentes de inspiração para a atuação das polícias: modelo francês e modelo inglês. No Brasil, seguiu-se a vertente francesa de polícia e, mais recentemente, orientações de atuação da polícia estadunidense.

O funcionamento da polícia no Brasil é um dos únicos do mundo moderno, em um Estado Democrático, no qual as polícias estaduais (Civil e Militar) são separadas por funções e gerenciadas por instituições diferentes, formando um ciclo incompleto de polícia. Segundo Candido (2016), esse modelo policial é oriundo ainda da época do Brasil Colônia, tendo sido absorvido pela República como um tipo de justiça unitária. Cabe à polícia civil a função de polícia judiciária e investigação e à PM a ostensividade e preservação da Ordem Pública (MINAYO e SOUZA, 2003; CANDIDO, 2016; BOUSFIELD, 2021).

Quadro 1: Alterações constitucionais e legislativas relacionadas à nomenclatura e missões das polícias militares

Ano		Nome	Missão
1835	Lei Provincial	Força Policial	Manter a ordem e a tranquilidade públicas, atender às demandas de autoridades judiciárias e policiais, apagar incêndios e prender infratores de posturas municipais.
1836	Regulamento da Força	Força Policial	"Prender os criminosos em flagrante, dispersar ajuntamento de escravos e de quaisquer pessoas que com eles estivessem de mistura, empregando a força "si" necessária e prendendo os resistentes, acudir incêndios, conduzir os embriagados a lugar onde estivessem seguros, até passar a embriaguez ou mesmo prendê-los, apalpar de noite e mesmo de dia pessoas desconhecidas ou suspeitas, prendendo quem estivesse com armas proibidas ou instrumentos próprios para roubos ou alguma malfeitoria, dando parte das infrações que observasse das posturas municipais sobre Factos transitórios".
1854	-	Companhia de Polícia	-
1857	-	Força Policial	Segurança Pública, Defesa Interna e Segurança Nacional.
1887	-	Corpo de Polícia	-

1889	Decreto nº 01 de 15 de novembro		Manutenção da ordem, da segurança pública, defesa e garantia da liberdade e dos direitos dos cidadãos.
1891	Constituição Federal		Defesa da Pátria no exterior e manutenção das leis no interior
1891	Lei estadual	Força Pública	Encarregada da segurança pública, manter a ordem e secundar as autoridades na execução das leis em todo território de Santa Catarina.
1892	Constituição de SC	Força Pública	É atribuição do Presidente do Estado dispor e mobilizar conforme exigência da manutenção da paz e segurança pública.
1894	-	Corpo de Segurança	-
1912	-	Regimento de Segurança	-
1916	-	Força Pública	-
1917	-	Força Pública	Além das atribuições, passa a ser considerada como força reserva do Exército de 1ª Linha.
1934	Constituição Federal	Força Pública	Passa a ser considerada Força Auxiliar do Exército, e é mencionada no texto constitucional.  Os Exércitos Estaduais deixaram de existir.
1935	Constituição de SC	Força Pública	Governador do Estado poderia dispor da Força Pública para necessidades da administração e manutenção da ordem.
1946	Constituição Federal	Polícia Militar	Segurança interna e manutenção da ordem.
1967	Constituição Federal	Polícia Militar	Exclusividade para as polícias militares no policiamento ostensivo, missão de segurança interna e manutenção da ordem nos Estados.
1967	Constituição de SC	Polícia Militar	Instituição permanente e regular, força auxiliar do exército, organizada com base na hierarquia e disciplina, destinada à manutenção da ordem pública e segurança interna do Estado.
1988	Constituição Federal	Polícia Militar	"Polícia Ostensiva, preservação da Ordem Pública".
1989	Constituição de SC	Polícia Militar	"Exercer a polícia ostensiva relacionada à preservação da ordem e da segurança pública; o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial; o patrulhamento rodoviário; a guarda e fiscalização do trânsito urbano; a guarda e fiscalização das florestas e mananciais; a polícia judiciária militar; a proteção do meio ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A história mostra as alterações de missões da instituição frente às mudanças sociais e políticas do Brasil, alterações essas que impactam sensivelmente em sua forma de organização e maneira de trabalhar. Em muitos momentos, o velho modelo convive e se choca ao novo modelo, exigindo transformações em movimentos em que geram outras necessidades de mudanças e assim continuamente.

### 3.3 ESTRUTURA INSTITUCIONAL DA PM DE SANTA CATARINA

A PMSC estampa em sua atual página institucional as palavras que designam seu lema: "Preservar a Ordem, Proteger a Vida" (SANTA CATARINA, 2023). Sua missão está descrita na Carta de Serviço da PMSC (SANTA CATARINA, 2022) como: "*Garantir que o risco real e a percepção de risco para crime, violência e desordem sejam aqueles socialmente desejados e aceitos – paz social (ordem pública)*". Os valores apontados pela PMSC (2022) são: "*Conservar as tradições; ser criativa com as ações; ser criteriosa com os recursos; ser focada na missão; ser intransigente com a ilegalidade.*".

Sua história remonta a 1835, ou seja, neste ano de 2023 são 188 anos de atuação em território barriga verde.

Em conversa informal com um Coronel reformado, cuja trajetória na corporação remonta a 70 anos, foi relatado que boa parte dos arquivos antigos da PMSC, no início do século XX foram incinerados, sem precisar data e sem ter conhecimento a mando de quem. Fato lamentável, formando hiatos na história até mesmo do próprio Estado.

Toda a corporação está subordinada ao comando geral que faz parte da Secretaria Estadual de Segurança Pública, a qual, por sua vez, está subordinada ao Governado do Estado.

Os preceitos de hierarquia e disciplina na PMSC, de modo similar ao Estatuto dos Militares dentro das Forças Armadas, ordena a autoridade dentro da instituição a partir de postos e graduações em níveis diferentes, ou seja, duas distintas carreiras: praças e oficiais. Tais preceitos, a disciplina e o respeito à hierarquia, são

deveres a serem cumpridos permanentemente pelos policiais militares tanto da ativa como na inatividade (SILVA, 2019).

Quanto à disciplina, são consideradas como suas manifestações a correção de atitudes, pronta obediência às ordens dos superiores hierárquicos, dedicação integral ao serviço, colaboração espontânea, consciência de responsabilidade e rigorosa observância dos regulamentos (SILVA, 2019).

Sua composição consiste em seções administrativas, de apoio, operacionais ou de execução e atividades diferenciadas, como segue no quadro abaixo.

Quadro 2: Composição básica da PMSC em 2023

Setor	Atividade	Observação
<b>Administrativo</b>		
Comando Geral	Comando de toda a tropa e aplicação de esboços de planos de ação	Sediado na capital
Subcomando geral	Apoio ao comando geral	Sediado na capital
Estado Maior	Elaboração e aprovação de projetos de ação	Sediado na capital
Ajudância Geral da PM	Apoio ao Comando Geral	Sediada na capital
Diretoria de Apoio Logístico e Finanças	Contabilidade, assessoria jurídica, recursos humanos e áreas afins	Sediada na capital
Diretoria de Tecnologia, Informação e Comunicação	Desenvolvimento de tecnologias e comunicação	Sediada na capital
Agência Central de Inteligência	Apoio a investigações	Sediada na capital
Sala de Situação	Ações coordenadas em Santa Catarina e outros locais	Sediada na capital
Diretoria de Pessoal	Questões relacionadas a carreira dos policiais, folhas de pagamentos e afins	Sediada na capital
Diretoria de Saúde e Promoção Social	Questões relacionadas à assistência e saúde do efetivo, dos policiais da reserva e familiares	Sediada na capital
Regiões de PM (RPM)	Comando das Regiões	12 Regiões distribuídas pelo Estado
<b>Execução</b>		
Batalhões de PM (BPM)	Polícia Ostensiva e preservação da ordem	38 Batalhões no Estado
Pelotões de Patrulhamento Tático	Fração de tropa para ações e operações táticas	38 Pelotões no Estado
Formações sanitárias	Questões de saúde dos policiais militares	Distribuídas pelo Estado em RPM e em BPM
Companhias de PM	Polícia Ostensiva e preservação da ordem	61 Companhias distribuídas pelo Estado
Pelotões de PM	Polícia Ostensiva e preservação da ordem	24 Pelotões distribuídos pelo Estado
Grupos de PM	Polícia Ostensiva e preservação da ordem	211 Grupos

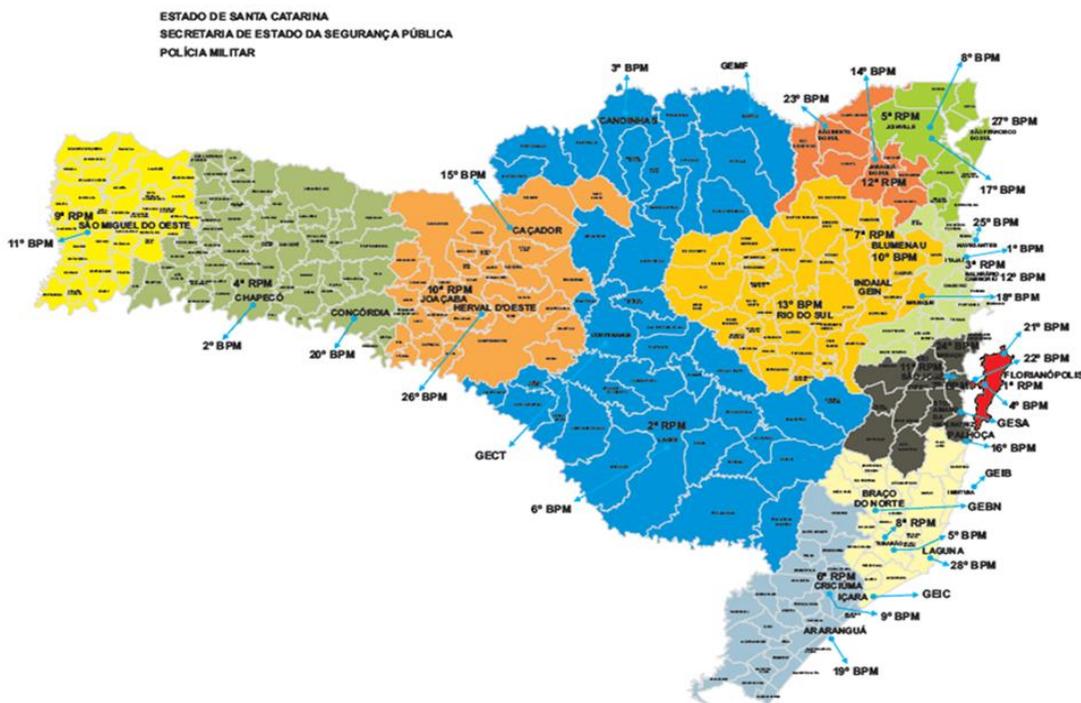
		distribuídos pelo Estado
Guarnições Especiais	Polícia Ostensiva e preservação da ordem	07 unidades no Estado
Centrais de Emergência 190	Atendimento da população em situações de emergência, por chamada telefônica e vídeo monitoramento	Unidades distribuídas pelas Regiões do Estado
Operações de aviação policial	Apoio a operações de polícia ostensiva Combate a incêndios florestais Serviços de socorro de urgência	Unidades distribuídas pelo Estado
Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE)	Ações e operações táticas no campo da segurança pública Ao Bope estão subordinadas a Companhia de Operações Especiais e o grupo Comando de Operações de Busca Resgate e Assalto, forças de manobra do Comando-Geral para emprego em todo o Estado	Uma unidade no Estado
Policiamento com cães	Patrulhamento tático k-9, operações de busca e resgate, ações de controle de distúrbios civis, detecção de entorpecentes e armas, policiamento em praças desportivas, apresentações de cunho educacional e recreativo, formaturas e desfiles de caráter cívico-militar, além de apoio a outras instituições	Unidades distribuídas em Regiões pelo Estado
Cavalaria	Ações preventivas e também repressivas relacionadas a distúrbios civis Atividade de equoterapia para pessoas com deficiência	Unidades distribuídas pelo Estado
Policiamento Rodoviário	Fiscalização, orientação e coordenação de trânsito nas rodovias estaduais	Batalhões, Companhias e Grupos pelo Estado.
Policiamento Ambiental	Ações de fiscalização, orientação nas questões relacionadas ao meio ambiente	Batalhões, Companhias e Grupos pelo Estado.
<b>Outras atividades</b>		
Colégios Militares	Formação militar para crianças e adolescentes	Três unidades no Estado
Banda Musical Piano Catarinense	Apresentações em eventos cívicos e militares	Uma unidade na capital
Museu de Armas Major Lara Ribas	Guarda de documentos, fardamentos, armas e dados da história da PMSC	Uma unidade na capital
Hospital de PM Comandante Lara Ribas	Atendimento geral e junta médica	Uma unidade na capital
Casa Militar Assembleia Legislativa de Santa Catarina	Assessoria parlamentar	Uma unidade na capital
Centro de Educação Infantil Vida e Movimento (Creche)	Atendimento aos filhos de policiais militares de Florianópolis	Uma unidade na capital
Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Praças	Formação dos ingressantes e continuidade da formação ao longo da carreira de praças	Uma unidade concentrada na capital
Escola Superior de Formação de Oficiais	Formação dos ingressantes e continuidade da formação ao longo da carreira de oficiais	Uma unidade na capital

Fonte: PMSC (2023); Elaborado pela autora (2023).

Como já mencionado, a PMSC está organizada com base nos princípios de hierarquia e disciplina, conforme rege a atual Constituição Catarinense. Os policiais são considerados "militares estaduais" e possuem uma Lei Regulamentada que define a missão, organização e atividades dos membros da Instituição. Não são regidos pela Consolidação de Leis do Trabalho (CLT). As funções de execução que efetivamente cumprem a principal missão de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública estão organizadas entre Regiões (RPM), Batalhões (BPM), Companhias, Pelotões e Grupos de PM. Os cargos de gestão estão sob responsabilidade de oficiais, e os operacionais e outros administrativos são exercidos por praças.

A PMSC se faz presente em todos os 295 municípios de Santa Catarina. Aquele município que não é sede de um BPM, Companhia ou Pelotão conta com um Destacamento Policial-Militar constituído de um Grupo PM, com efetivo variável de acordo com a atividade requerida. Atualmente, a PMSC conta com doze RPMs, que abrangem vinte e oito BPMs e sete Guarnições Especiais. As Companhias estão subordinadas aos BPMs, assim como os Pelotões e Grupos estão para as Companhias, respectivamente.

Imagem 2: Mapa de articulação militar do Estado de Santa Catarina



Fonte: PMSC (2023)

Além dos combatentes, a PM conta com servidores temporários da reserva que retornam aos serviços em funções diversas, dependendo das demandas requeridas pela instituição. Neste presente ano de 2023, foram admitidos diversos policiais da reserva para reforçar a segurança em escolas no Estado após atentados contra crianças e graves ameaças a instituições de ensino. A PMSC admite agentes temporários civis que integram a instituição via concurso e seu tempo na corporação é limitado. Também em alguns casos admite servidores cedidos por outros órgãos, sem ônus, e que prestam serviços administrativos.

Segundo Vieira e Vendramini (2018), existem movimentos na PMSC que preconizam a atuação pré-delitual com ênfase na prevenção e base nos conceitos de Polícia de Proximidade e Polícia Comunitária, ou seja, ampliando e melhorando a relação entre polícia e comunidade. Uma dessas iniciativas já consolidadas é o trabalho em redes de prevenção desdobrada em três principais programas institucionais:

1. **Rede de Vizinhos:** tem a função de estabelecer vínculos de vizinhança e com a PMSC formando uma estratégia de proteção compartilhada organizada em células e que se comunicam por meio de redes sociais.
2. **Rede de Segurança Escolar:** profissionais que atuam nestas redes atendem à comunidade escolar com finalidade de prevenção, proteção, orientação e consultorias de segurança às unidades de ensino.
3. **Rede Catarina de Proteção à Mulher:** voltada a prevenção de violência doméstica e familiar contra a mulher. Essa rede de atendimento atua com diferentes atores da segurança pública articulando ações.

Existem ainda outros programas como Rede Rural, a qual atende às comunidades rurais isoladas, por meio de visitas, rondas e comunicação via redes.

Importante inferir a existência do Programa Estadual Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) desenvolvido pela PMSC com crianças e adolescentes. Esse programa foi criado a partir da assinatura do Decreto 2817/2009, institucionalizado como uma Política de Estado, protegendo a sua existência independentemente das trocas de comandos ou de governos.

Apesar de seguir as nomenclaturas tais como utilizadas no exército, o quadro de servidores das polícias militares estaduais não conta com o posto de "general", sendo "coronel" o maior posto dentro da hierarquia".

Quadro 3: Nomenclaturas militares seguidas pela PMSC, origens e significados.

ORDEM	Origem	Significado	Fonte
SOLDADO	Italiano	" <i>Soldato</i> ", alguém que pagou o "soldo", ou moeda de ouro da Roma imperial para servir.	FERNANDES, 2013
PRAÇA	Latim	" <i>Platea</i> ", local para reuniões públicas. Quem entrava para vida Militar se instalava na instituição, "sentava praça".	FERNANDES, 2013
CABO	Latim	" <i>Caput</i> ", cabeça, chefe, pessoa que chefia.	BARROSO, 1935 FERNANDES, 2013
SARGENTO	Latim	" <i>Servientes armorum</i> ", servente de armas, escudeiros, os cavaleiros de categoria inferior que nos exércitos medievais serviam a pé ou a cavalo como voluntários.	BARROSO, 1935
CADETE	Baixo latim	<i>Capitettus</i> , diminutivo de <i>caput</i> , cabecinha, pequeno chefe, soldado nobre e privilegiado. Filhos de oficiais que poderiam assentar praça como cadetes.	BARROSO, 1935
TENENTE	Latim	" <i>Tenens</i> ", o que substitui um chefe, o que comanda no lugar de outro; <i>tenere</i> , "manter, segurar, firmar".	FERNANDES, 2013
CAPITÃO	Latim	" <i>Capitanus</i> ", " <i>Caput</i> ", cabeça, o chefe.	BARROSO, 1935
MAJOR	Inglês e francês	" <i>Serjeant-major</i> ", " <i>Sergent-major</i> ", designações inglesas e francesas do posto de terceiro oficial; o maior.	BARROSO, 1935; FERNANDES, 2013
TENENTE CORONEL	-	Que substitui o coronel.	BARROSO, 1935
CORONEL	Italiano	" <i>Colonello</i> ", o comandante duma coluna de tropas.	BARROSO, 1935

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A atividade na PM está dividida em duas carreiras com formações, finalidades, atribuições, remunerações e privilégios distintos, ou seja, praças e oficiais. A cadeia hierárquica dentro de cada carreira está composta desde o início da história da instituição, com poucas variações no decorrer do tempo. Para os oficiais a posição hierárquica é nomeada "Posto" e para as praças "Graduação", conforme o quadro abaixo.

Quadro 4: Ordem hierárquica decrescente na PMSC.

	<b>Oficiais - Postos</b>	<b>Abreviatura</b>
	Coronel	Cel
	Tenente Coronel	TenCel
	Major	Maj
	Capitão	Cap
	2º Tenente	2ºTen
	1º Tenente	1ºTen
	<b>Praças especiais</b>	<b>Abreviatura</b>
	Aspirante a Oficial	Asp
	Aluno Oficial ou Cadete	AIOf ou Cad
	<b>Praças – Graduação</b>	<b>Abreviatura</b>
	Subtenente	Sub Tem
	Primeiro Sargento	1ºSgt
	Segundo Sargento	2ºSgt
	Terceiro Sargento	3ºSgt
	Aluno Sargento	Al Sgt
	Cabo	Cb
	Aluno Cabo	Ac
	Soldado de primeira classe	Sd
	Soldado de segunda classe	Sd
Soldado de terceira classe	Sd	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em suas fardas trazem insígnias pelas quais são comunicados seus postos e graduações na hierarquia, e brevês que mostram suas especializações, distinções e formações. Também existem variações nos fardamentos das equipes especializadas, e nos uniformes administrativos, de Passeio, Formal e de Gala. Segundo Fernandes (2013), estima-se que, ao longo da história, houve mais de trezentas alterações nos uniformes da PMSC.

A PMSC possui um efetivo de quase 11 mil policiais na ativa para atender uma população estimada em 2021 como 7.609.601 pessoas (IBGE, 2023), ou seja, uma média de um policial para cada 692 pessoas no Estado de Santa Catarina.

Quadro 5: Comparativo do efetivo/população da PMSC e outros Estados, em 2023.

UF	Efetivo	População	Policial / habitante	Região
Santa Catarina	11.000	7.609.601	1/ 692	Sul
São Paulo	79.943	44.420.459	1/ 555	Sudeste
Paraná	26.747	11.443.208	1/ 428	Sul
Amazonas	8.540	4.207.715	1/ 493	Norte
Paraíba	7.000	3.974.495	1/ 568	Nordeste
Goiás	11.305	7.055.228	1/ 624	Centro Oeste
Distrito Federal	10.423	2.817.068	1/ 270	Centro Oeste

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No quadro a seguir, podemos seguir o curso das evoluções da Instituição em termos da escolaridade dos cidadãos que pretendem ingressar na corporação. Na

atualidade, as duas carreiras exigem concurso público, sendo que para ser incluído como soldado é necessário ter se graduado em qualquer curso reconhecido pelo MEC com um bacharelado ou uma licenciatura, e para ser incluído como oficial a exigência é o Bacharelado em Direito. A formação de ambas carreiras é continuada no Centro de Ensino de PM, o qual, em 2012, alcançou seu reconhecimento como instituição de ensino superior (FAZZIONI, et al., 2016).

Quadro 6: Formas de inclusão, promoção e formação de policiais militares na PMSC, ao longo da história.

Ano	Tipo de inclusão, critérios e formação
1835	Pela escolha do presidente da Província. Preferência aos indivíduos casados, que tivessem servido ao Exército de primeira linha e aos que soubessem ler e escrever
1851	Permitida a inclusão de estrangeiros
1870	Para inclusão ou promoção o pretendente teria de passar por avaliação de uma junta médica
1871	Para assentar praça, deveria ter de 18 a 40 anos, ser saudável e robusto. Submetiam-se à avaliação por junta médica. Preferência a quem já tivesse servido ao exército
1872	Na falta de oficiais, o Comando Geral poderia ser exercido por qualquer outro cidadão
1917	Acesso ao oficialato gradual por merecimento ou por senioridade. Inclusão de brasileiros natos, de 21 a 35 anos, tendo preferência os que soubessem ler e escrever
1918	Pela primeira vez foram solicitados exames médicos para inclusão Oferecidas aulas compulsórias para policiais analfabetos
1919	Aulas para analfabetos em uma escola regulamentada
1920	Primeiro concurso para promoção a Cabo de esquadra alfabetizado
1925	Praças que passassem em exames poderiam ascender a sargentos
1926	Primeiro exame de seleção de policiais, surgindo o Curso de Formação de Soldados
1927	Iniciou o Curso destinado a oficiais. Regulamento Geral de Educação Física
1929	Admissão de novos oficiais por meio de concurso, entre subtenentes e primeiros sargentos já pertencentes por pelo menos um ano e menos de trinta anos de idade
1930	Início do curso de aperfeiçoamento de oficiais, obrigatório para idade inferior a 40 anos
1933	Governos estaduais são obrigados a criar centros de instrução
1934	Criado curso de formação de sargentos
1936	Promoções por merecimento, senioridade e bravura.
1939	Criação do posto de coronel
1947	Criação do Concurso para Oficial Administrativo devendo ser subtenente ou primeiro sargento
1948	Reabertura do curso de formação de oficiais
1953	Interrupção do Curso de formação de oficiais em SC, sendo feita em outros Estados
1958	Reativado Curso de formação de oficiais, como escola de Formação de Oficiais
1959	Criação do Gabinete Psicotécnico da PMSC, introduzindo exames psicológicos para admissão de policiais Criação do Grupamento Escola
1964	Criação do Departamento de Inclusão, Seleção, Psicotécnico e Identificação, subordinado à chefia do Estado Maior
1976	Exigência de ensino médio para curso de formação de oficiais
1977	Academia de PM com cursos para praças e oficiais
1980	Concurso para ingresso na carreira de oficial é feito por meio de vestibular unificado

1983	Exigência de ensino fundamental completo para ingresso de soldados homens Primeiro pelotão de policiais mulheres Exigência de ensino médio completo para inclusão de mulheres
1985	Exigência de ensino médio completo para inclusão de homens e mulheres
1994	Centro de seleção, ingresso e estudo de pessoal incumbido de recrutamento, avaliação psicológica seletiva, acompanhamento e identificação de pessoal
1995	Presença permanente de psicólogo na corporação
2009	Exigência de nível superior para ingresso na PMSC como praças Para oficiais, exigência de curso de Bacharel em Direito Ambas carreiras são iniciadas por meio de concurso público
2012	Reconhecimento do Centro de Ensino de PM como Instituição de Ensino Superior

Fonte: Fernandes (2013);Elaborado pela autora (2023)

A exigência de ensino superior completo para inclusão de praças se mostrou referenciada ao longo da pesquisa como um fator de grande impacto e mudança na conformação da instituição.

A Divisão de Saúde e Promoção Social (DSPS) é responsável pelas questões relacionadas à saúde e assistência do efetivo, dos servidores da reserva e familiares, tanto da PM como do Corpo de Bombeiros Militar. Essa peculiaridade se dá em função da separação das corporações e pelo fato de que os Bombeiros Militares ainda não possuem um quadro organizado para tais atendimentos. Um serviço de capelania é oferecido por oficiais capelães, sendo que as demais áreas são servidas por médicos, dentistas, psicólogos e assistentes sociais, em sua totalidade policiais militares, tanto oficiais como praças.

Em algumas unidades de RPM e BPM existe o que se chama "Formação Sanitária", constituída por profissionais da área da saúde, alguns efetivos dos locais, que tentam atender às demandas; essas formações, no entanto, não estão presentes na totalidade do Estado. Algumas delas contam com um profissional psicólogo, soldado da tropa que atende às demandas dessa área. A esses profissionais cabem, além dos atendimentos terapêuticos, participação nas avaliações necessárias para ingresso na corporação, avaliação de retenção e liberação de porte de arma, e atendimento e acompanhamento a servidores e familiares em eventos pós-traumáticos. A corporação de Bombeiros Militares e familiares, embora desvinculada da PMSC desde 2003, não possui em sua estrutura esses serviços, porém, também é atendida.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz conceitos e as bases teóricas que apoiam a construção e o desenvolvimento deste trabalho.

A primeira parte trata de dados introdutórios sobre o fenômeno do suicídio e alguns vínculos com o mundo do trabalho.

Na sequência, foram expostos conceitos sobre trabalho, linhas gerais sobre as teorias que nos auxiliaram na condução e análises dos resultados da pesquisa, e um item que trata sobre espaços físicos e ambientes fornecidos para o trabalho. A intermediação formativa LM está descrita bem como o conceito de contradições e suas manifestações, que são centrais para esta pesquisa. Também são mencionadas pesquisas que se valem do LM e suas ligações com as abordagens relacionadas aos espaços físicos e ambientes de trabalho.

### 4.1 SUICÍDIO E TRABALHO

Imagem 3: Reprodução da aquarela "Suicídio"



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com elevados números de suicídios entre policiais militares, o adoecimento mental e sua expressão no suicídio foi o estímulo que desencadeou os primeiros questionamentos e que levaram a esta pesquisa. Sem, é claro, esgotar o tema, o

objetivo desta seção é apresentar informações sobre esse assunto, advindas de leituras e pesquisas bibliográficas que instigaram e relacionaram a questão ao trabalho.

A palavra suicídio tem origem no latim: *sui*, a si, de si, e *caedere*, matar (SILVA, 2002), portanto, matar a si mesmo. O ato foi considerado por muito tempo um crime associado à ideia de vergonha e fracasso, ou mesmo loucura e doença, suscetível de punição. Os cadáveres dos suicidas eram mutilados, sepultamentos honrosos eram proibidos e, muitas vezes, os bens das famílias eram confiscados (MACHO,2021). A descriminalização do ato, no Reino Unido, por exemplo, aconteceu no início década de 1960. No Brasil, o suicídio não é considerado crime, porém, o Código Penal, em seu artigo 122, criminaliza a instigação ou auxílio para que o ato possa ser praticado.

Condenado por muitos por ser contrário aos preceitos que advogam a preservação da própria vida como um dever da pessoa (ABBAGNANO, 2003), sendo que, por esse viés, constitui-se num desrespeito para com o núcleo familiar e social ao qual o suicida pertence.

Marx (2006), em seu ensaio sobre o suicídio publicado no ano de 1846, considera a miséria como sua principal causa, porém, defende que tal comportamento faz parte da natureza humana, tendo em vista sua ocorrência ao longo da história e em todas as classes.

Em 1897, Émile Durkheim publica "Le suicide" – O suicídio (2005) – obra que se tornou um clássico desse tema, na qual classifica os tipos de suicídio e trabalha dados estatísticos que permitem comparações a fim de que, segundo ele, possa ser explicado. Durkheim (2005) define o suicídio como um ato deliberado, ou seja, um ato decidido de aniquilação da própria vida, tendo a morte como resultado esperado. Vemos então que esse ato humano demanda explicações e entendimento.

Em 2014, a Organização Mundial da Saúde (OMS) publicou o 1º Relatório Global para prevenção do suicídio, atualizado em 2019, o qual indica que mais de 800 mil pessoas, em média, tiram suas vidas todos os anos no mundo (OMS, 2019). Corroborando o que afirmou Marx (2006) sobre a incidência, o relatório afirma que cerca de 79% do fenômeno ocorre em países de baixa e média renda, e que está

colocado como a segunda causa de mortes de pessoas jovens de ambos os sexos, com idade entre 15 e 29 anos. No Brasil, em 2016, o relatório contabiliza 13.467 pessoas vítimas de suicídio, ou seja, 37 eventos por dia e quase duas pessoas a cada hora.

Muito se fala nas epidemias de suicídio, que não são raras entre a humanidade e podem estar ligadas ao efeito imitativo dos fatos, conforme descreve Macho (2021). Esse efeito foi pela primeira vez associado à publicação do livro de Goethe, *Os sofrimentos do jovem Werther*. Talvez esse efeito imitativo seja o motivo das baixas taxas de divulgação e detalhamento de suicídios pela mídia atual, pois, receiam o desencadear de vários eventos. Ainda assim, autoridades no estudo do evento postulam que informações e ações de prevenção são importantes e devem ser implantadas.

Em sua pesquisa, Macho (2021) destaca eventos suicidas nas escolas, nas guerras e entre os militares, considerando, para os primeiros, uma forma de escape ao vexame das reprovações e baixas avaliações, e, para os demais, como uma forma de deserção, não deixando de ser punida após o fato consumado.

Segundo a OMS (2019), os métodos mais comuns para se alcançar o intento são enforcamento, envenenamento e o uso de armas de fogo. Cada evento de suicídio, segundo Durkheim, está associado a uma mensagem deixada por quem o praticou, seja na maneira como o efetuou ou, até mesmo, o local escolhido para o ato. Alguns locais são considerados atrativos para o intento, dependendo da intenção ou da mensagem que cada suicida quer deixar, ou não. Segundo Dejours (2017), quando o ato é cometido nos locais de trabalho, traz consigo uma mensagem implícita acerca de sua relação. Em sua análise, Dejours (2017) aborda o sofrimento produzido pela "solidão psicológica" em que se vê imerso o suicida nas situações de trabalho.

Coibir o ato suicida significa, segundo Macho (2021), preservar os investimentos do Estado, da sociedade e da família na pessoa. Pretende-se evitar o ato através dos exemplos de humilhação *post mortem* dos que o praticaram ou, ainda, reservando as histórias a um círculo mínimo, evitando a divulgação. Percebemos que, levando em conta os números que arrecadamos, essas

estratégias não trazem o efeito desejado e talvez seja prudente pensar que é um problema inerente ao ser humano conforme já citado por Marx (2006).

Conforme Durkheim (2005), o suicídio se constitui numa doença coletiva e sua análise pode ser ampliada para o âmbito social. No entanto, Minayo (1998) acrescenta que a natureza do ato suicida é ao mesmo tempo histórica, cultural e individual, e pode ser considerada resultante de uma combinação de fatores exteriores e interiores. Essas análises sobre as questões às quais os indivíduos se encontram expostos podem nos dar pistas para a compreensão desse fenômeno como uma expressão de adoecimento mental.

O suicídio relacionado ao trabalho é um campo ainda incipiente e requer outras pesquisas (MERLO, 2018; SELIGMANN-SILVA, 2011), levando em conta a complexidade e amplitude do tema. Dejours (2017, p.119) discorre sobre as dificuldades em se pesquisar o tema relacionando-o ao trabalho e suspeita que, quando ocorre um suicídio, é como se houvesse "uma conspiração do silêncio que se abate sobre a comunidade de trabalho", ninguém quer falar a respeito. O estigma construído em torno do ato e aquilo que Dejours (2007, p.35) chama de "estratégias coletivas de defesa" podem aí estar imbricados. Essas defesas também estão relacionadas ao medo que permeia o mundo do trabalho (DEJOURS, 2015).

Segundo Merlo (2018), o suicídio entre trabalhadores ocorre geralmente após eventos de "desqualificação da contribuição" da pessoa em sua atividade. No entanto, existe uma tendência relativa em associar o suicídio às questões pessoais e individuais, sem colocar o trabalho em perspectiva de causa, apesar da centralidade que ocupa na vida das pessoas.

Dejours afirma que a vida privada precisa ser considerada quando se quer estudar o suicídio, porém, existe a necessidade de ampliar o foco, indagando sobre suas relações na esfera do trabalho (DEJOURS, 2017, p.120). Atualmente, o trabalho tem provocado um sofrimento tão agudo que leva à perda do seu sentido, sendo este retomado apenas quando se evidencia o reconhecimento do trabalho. Sendo reconhecido, o trabalhador expande a construção e fixação de sua identidade pessoal, tornando-se visível. Dejours considera a identidade como uma "armadura" ou proteção da saúde mental (DEJOURS, 2007 p.34). Portanto, o trabalho não é

neutro e, sim, um elemento importante na equação do adoecimento mental que acaba desaguando no ato suicida.

Na mesma dimensão, Seligmann-Silva (2011) aponta para casos de esgotamento profissional, depressões, mudanças organizacionais, ameaças de demissões e assédios, os quais podem constituir causas na evolução dos adoecimentos mentais relacionados ao trabalho e que podem culminar em tentativas de suicídio.

No que diz respeito aos policiais, dados estatísticos recentes apontam para o aumento das doenças mentais e dos suicídios, no mundo e também no Brasil. O Fórum de Segurança Pública Brasileiro de 2023 publicou em seu anuário que, em 2022, ocorreram 69 suicídios entre policiais militares brasileiros, sendo que Santa Catarina informou apenas um caso nesse ano (MARTINS; CRUZ, 2023). Contudo, ao tempo da redação desta tese, o ano de 2023, Santa Catarina já vivenciou três casos consumados.

Entre as diversas ocupações, os trabalhadores de segurança pública, por estarem expostos a situações de violência, stress e traumas, estão elencados como altamente vulneráveis ao risco de morte por suicídio (MIRANDA, 2016; MERLO, 2018). Em seu resultado de pesquisa, Miranda (2016, p.30) aponta que, se comparado com a população em geral, o risco relativo de morte por suicídio entre policiais militares do Rio de Janeiro oscila, porém, não deixa de ser alarmante. Em 2005 e 2006, as estatísticas mostram que as mortes por suicídio entre esses policiais foi quatro vezes superior às da população em geral, cai para quase metade nos anos de 2007 e 2008, e chega a quase sete vezes superior em 2009.

Qual a conexão do trabalho dos policiais militares em meio a essas considerações? O trabalho em si teria alguma influência nas decisões de suicídio ou mesmo nos adoecimentos mentais entre esses trabalhadores? Sabemos que as causas que levam ao ato de tirar a própria vida são complexas e não podem ser definidas por suposições simplistas. No entanto, a exemplo dos dados expostos por Miranda (2016, p.60) nos resultados de sua pesquisa com policiais militares do Rio de Janeiro, as condições de trabalho emergem como de grande peso entre esses trabalhadores.

Mesmo fazendo parte do mesmo sistema de segurança pública no Brasil, estudos apontam para a relevância do aparecimento de sofrimento psíquico entre os policiais militares quando comparados aos policiais civis (MINAYO, SOUSA, CONSTANTINO, 2007).

Na PMSC, o primeiro registro de suicídio de um policial militar remonta a 1917, tratando-se de um tenente, de nome Joaquim José dos Santos, conforme relata Bastos Júnior (2006, p.67):

"Em 17 de agosto de 1917, foi encontrado morto por um popular, no caminho do Morro do Antão, pouco abaixo da caixa d'água. Estava deitado de bruços, com um ferimento de bala na parietal direita. Na mão um revólver com cápsula deflagrada. O tenente comandou a tropa ao lado de um capitão durante a Guerra do Contestado em 1916."

Oliveira Júnior e Francisco (2020) traçam o perfil epidemiológico do comportamento suicida de policiais militares de Santa Catarina, no qual discorrem sobre a sobrecarga de stress na atividade dos policiais, associando à natureza do trabalho tanto o contato com a violência como a organização da instituição, dirigida por regras históricas militares de hierarquia e disciplina. Citando Montaigne, Macho (2021) incita a pensarmos que toda forma de adestramento e autoritarismo pavimenta o caminho para o suicídio. Ou seja, toda liberdade cerceada, vigiada e circundada por perspectivas de violência e humilhação pode transformar vidas potentes em destinos detestáveis permeados pelo medo de errar, de ser censurado ou ser punido. Segundo Tuan (2005, p.11), "a capacidade de sentir vergonha e culpa amplia muito a extensão do medo humano". As "paisagens do medo", criadas ao longo da história, constituíram-se em meios eficientes de controle sobre as pessoas. Paralelamente, a construção de muros, fronteiras, divisórias e paredes, físicas ou simbólicas, tornam-se uma espécie de antídoto contra o medo, afastando ou segregando aqueles que inspiram tal sentimento (TUAN, 2005).

A Lei Federal Nº 14.531 de 10 de janeiro de 2023, a qual institui a Política Nacional de Prevenção da Automutilação e do Suicídio, trata da prevenção de suicídios entre policiais e é um claro indicativo da demanda e preocupação com relação ao assunto, pois, é notório que as atividades dos policiais militares são permeadas por constrangimentos das mais variadas formas, tanto nos ambientes onde atuam quanto no atendimento de chamadas a que são requisitados. São

trabalhadores e trabalhadoras que estão em contato direto com pessoas, e com os problemas graves da sociedade relacionados à violência e à criminalidade. Podemos, portanto, sem esforço, imaginar as variabilidades e complexidades de suas atividades, e as exigências físicas, cognitivas e psíquicas a que estão expostos.

#### 4.2 CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO E ANÁLISES DESTA PESQUISA

O trabalho é objeto do pensamento, atenção e ação, conectando-o à própria condição de existência individual. Sua definição em essência é o uso da natureza e/ou a modificação do ambiente para satisfazer necessidades humanas que vão se ampliando em tipos e complexidades, ao longo do tempo.

Antunes (2009) possibilita a substancialidade da tese de Lukacz acerca do trabalho como categoria ontológica central para a humanidade que parte de formas pré-humanas para o ser social, trazendo consigo, portanto, a historicidade e a função social que realiza. Apesar desses aspectos, o trabalho em si é associado à desvalorização do humano trabalhador que ocupa mais evidentemente suas qualidades físicas. Um exemplo disso nos traz Ferro (2015,p.9) quando fala do movimento de ascensão das artes plásticas à categoria de artes liberais no período pós-medieval, apontando a necessidade vista pelos artistas em esconder o trabalho físico, que é tido como "atividade indigna de homens de espírito" e visto como exclusividade dos escravos, servos e artesãos. O autor menciona a tendência, ainda hoje, para apagar, esconder com revestimentos lisos, acabados, a fim de eliminar os vestígios do processo produtivo, da mão humana que trabalha; tendência essa que aparece também na arquitetura (FERRO,2006), como se o trabalho manual fosse de menos valia, uma vergonha. Isso se dá salvo em certos movimentos, como por exemplo o brutalismo citado por Ferro (2006), que permitem a expressão dos materiais utilizados bem como as marcas oriundas do trabalho humano. Ferro( 2006) também traça um perfil do que consiste o canteiro de obras que, apesar de ser o lugar onde o processo produtivo da arquitetura realmente acontece e para o qual há

um interesse em que se constitua como apenas uma etapa do projeto e concepção da obra, é relegado às adaptações e improvisações.

No século VI, trabalho significava instrumento de tortura – *tripalium* – e tem sentidos que se juntam durante muitos séculos. Pode-se perceber nesses dados a tentativa de desqualificação daquele que trabalha, seja nas artes ou em outros ofícios.

As transformações da vida afetam inexoravelmente o mundo do trabalho e são inúmeras as categorias científicas que se debruçam sobre seu estudo, suas configurações, seus enigmas e possibilidades de desenvolvimento. A atividade de trabalho é um conceito chave na ergonomia e depende, para sua execução, da mobilização de aptidões físicas, cognitivas, psíquicas e sociais dos trabalhadores (DANIELLOU, 2005). Não basta apenas a prescrição do que fazer para que seja feito. São necessários mecanismos de acionamento dessas capacidades para que a atividade seja realizada, diferentemente daquilo que as instâncias de gestão prescrevem (VILELA, R. A. G.; SILVA, R. C.; JACKSON FILHO, J. M. 2010).

Cada vez mais, a atualidade traz uma mescla de atividades antigas tendo que conviver com novos modelos de organização do trabalho assentados na evolução tecnológica que a humanidade vivencia e preza (WISNER, 1994). De um modo geral, esse contexto carrega consigo a intensificação de componentes cognitivos e emocionais complexos que acabam por ampliar a carga e sobrecarga de trabalho além das modalidades físicas requeridas. Estudos da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) chamam a atenção para aspectos de análise do trabalho que devem distinguir o que de fato os trabalhadores realizam daquilo que está prescrito anteriormente às ações (WISNER, 1994; CLOT, 2010) e isso está atrelado à verbalização das maneiras e do conteúdo daquilo que os trabalhadores fazem.

Quando levamos em consideração as facetas mentais e emocionais que, além das físicas, formam e constituem todas as atividades, Wisner (1994, p.11) aponta para a relevância do aparecimento de sofrimentos psíquicos entre os trabalhadores, que por sua vez, segundo o autor, podem estar vinculados a "aspectos específicos de certos grupos de tarefas" e tipos "perigosos" de organização do trabalho. Esses aspectos incluem a pressão do tempo para a realização, situações de conflito, necessidade de acesso e utilização de códigos

múltiplos de informações, atividades que demandem "auto aceleração" mental e atitude negativa por parte do público a que se atende, entre outras (WISNER, 1994).

Os aspectos relacionados ao trabalho, nomeadamente o físico, o cognitivo e o psíquico, estão entrelaçados entre si e cada um pode determinar, em maior ou menor grau, uma sobrecarga, influenciando-se mutuamente e aumentando a densidade do trabalho.

A carga de trabalho também aumenta quando existem impedimentos por parte da organização do trabalho nas margens da ação dos trabalhadores, especialmente na criação de impossibilidades de expressão, diálogo e questionamentos, gerando sofrimento e contribuindo assim para o desengajamento e aumento dos riscos à saúde (CLOT, 2010; JACKSON FILHO, 2015).

O trabalho pode se constituir em realização humana como também pode produzir condições físicas, mentais e emocionais adversas (MINAYO, SOUSA E CONSTANTINO, 2008; WOSKLO, 2019; DEJOURS, 2017); fato esse que não é desejável em nenhuma atividade, em especial naquelas que tratam de consolidar na sociedade a paz, a tranquilidade e a salubridade, como no caso da polícia militar abordado nesta pesquisa. Dejours (2019) também aborda a necessidade de compreensão do sofrimento no trabalho e aponta a criação de defesas individuais e coletivas por parte dos trabalhadores para dar conta de conviver ou suplantar os efeitos e consequências desse mal estar.

Esses pressupostos contribuíram para as análises das situações abordadas no desenvolvimento desta pesquisa sem, contudo, esgotar as possibilidades de ampliação e conformação desses conceitos ao que foi encontrado.

#### 4.3 ESPAÇOS FÍSICOS DE TRABALHO

Os motivos para a existência de forças de segurança, em se tratando das militares como no caso desta pesquisa, vão se modificando no correr da história e são decodificados a partir de suas missões instituídas. Tais missões caracterizam o tipo de trabalho que será oferecido ao Estado e à sociedade a quem servem. A

construção dos espaços destinados a essas atividades acompanha a evolução da prestação desses serviços que está intrinsicamente vinculada à evolução tecnológica alcançada pela humanidade.

Ao analisar o passado, verifica-se que essas forças atuavam na defesa ou conquista de territórios e os confrontos ocorriam corpo a corpo, a curtas distâncias, usando armas como arcos, flechas, espadas, bestes e catapultas. As edificações de defesa eram construídas verticalmente, por vezes, em penhascos a fim de dificultar o acesso e domínio das instalações. A história militar denomina essa época por período da neurobalística (MORI, 2003). A partir do século XVII, com o uso da pólvora, ou período da pirobalística, a importância dos combates de contato diminuiu e novas concepções arquitetônicas foram implantadas, priorizando a defesa horizontal das instalações de segurança e empregando o expediente formulado pelo engenheiro militar Sebastien le Prestre de Vauban na construção de sequências de cortes e aterros com a intenção de camuflar ou confundir os edifícios com o perfil dos terrenos onde eram construídos (MORI, 2003).

Em meados do século XIX, com o advento do alcance quilométrico dos projéteis explosivos, a arquitetura militar perdeu seu caráter simbólico de dominação da paisagem e se converteu em instalações que se ocultam no relevo, formando a chamada "cortina invisível". Segundo Mori (2003), o surgimento dos foguetes V-2 e a explosão da bomba atômica em Hiroshima, em 1945, finalizaram a história das construções de fortificações militares tendo início a época das "cortinas virtuais", conforme a evolução das tecnologias de defesa e ataques.

No Brasil, as expressões arquitetônicas militares remontam ao século XVI, no qual temos como primeiro registro o "Alvará Régio de D. João III" que, em 1531, determinou a construção de uma fortaleza em Bertioga (MORI, 2003). As construções militares eram basicamente destinadas à defesa da costa brasileira. A última obra de fortificação do Brasil foi a edificação do Forte de Copacabana, em 1914 (LYRA, 2006), quando o país já vivia seu tempo republicano e se anunciava a primeira guerra mundial.

#### 4.3.1 Espaços destinados ao trabalho das polícias militares

As atividades de segurança identificadas como atribuições das polícias militares se transformaram a partir da evolução de suas missões que refletem os momentos históricos vividos (v. Quadro 1). A arquitetura que as abriga também passou por processos de mudanças e adaptações, porém, fisicamente não são tão evidentes quanto as alterações nas ações demandadas, evoluções tecnológicas e avanços sociais que se desenrolaram.

Na atualidade, temos tipologias arquitetônicas diversas que abrigam as atividades ali exercidas, porém, de alguma maneira ainda evocam as antigas tradições de construções militares. Como será demonstrado, os ambientes físicos oferecidos aos policiais militares não alcançaram a mesma sofisticação dos meios tecnológicos, novas missões e atividades que esses profissionais devem exercer.

Nos dias de hoje, as construções destinadas a unidades de PM não têm em si o propósito original de controle e vigilância dos territórios que preponderava em tempos atrás. Constituem-se atualmente em receptáculos para novas e diversificadas funções, as quais são constantemente alteradas por influência dos lugares e sociedades as quais atendem. Por se tratarem de objetos materiais fixos, os edifícios não possuem maleabilidade no mesmo ritmo das atividades, tendo portanto que sofrer adaptações, reformas, ampliações e remendos que nem sempre atendem àquilo que é desejável em termos de atributos de qualidade dos ambientes. Em muitos casos, isso pode se constituir em impedimentos ao poder de agir de quem ali atua, gerando a sensação de perda do sentido do trabalho que gera sofrimento e um conseqüente aumento de riscos à saúde (CLOT,2010). Os espaços deficientes ou inexistentes contribuem para a geração de distúrbios na atividade.

Minayo et al., em produção de 2008 sobre condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro, em seu Capítulo 7, no qual trata sobre ambientes de trabalho, aponta que boa parte dos policiais pesquisados são unânimes em admitir que as condições materiais, técnicas e ambientais impedem o desenvolvimento adequado de suas atividades. Quando são avaliadas as instalações físicas, No Gráfico 23 (p.130) dessa obra, quando os policiais militares do setor administrativo avaliam as instalações físicas, a nota média de 0 a 10 por eles atribuída ficou em 5,75; já a média desse mesmo item para os policiais do setor operacional ficou em 3,4. Isso corrobora pesquisas em outros meios, as quais

mostram que a influência dos ambientes físicos é sentida, mas, de certa maneira, é relegada a um segundo plano de análise, quando aparecem.

Um exemplo interessante de critérios adotados para as localizações das instalações das unidades de pacificação no Rio de Janeiro, informado por Pedro et al., (2012), não deixa de levar em consideração os cuidados antigos da pirobalística, pois, se refere ao alcance de uma bala de fuzil, levando em conta inclusive a população ao seu redor. Não obstante o uso de celulares, monitoramento remoto e o uso de tecnologia embarcada, entre outros recursos avançados, essas unidades foram instaladas em edificações provisórias na forma de contêineres metálicos de dimensões fixas, sem possibilidade de ampliações e com deficiências em termos de conforto térmico, acústico e de segurança para os policiais, especialmente tendo em vista o fato de que estão invariavelmente localizadas em áreas vulneráveis e violentas.

A publicação de Miranda (2016), chama a atenção para o caso relatado por um policial militar que conta sobre seu colega, o qual, dirigindo sua motocicleta a caminho de casa, portando sua farda e arma numa bolsa, foi assaltado e assassinado. O entrevistado associou o evento à falta de armários guarda-volumes no Batalhão em que trabalhavam, obrigando os policiais a carregar consigo seus pertences pessoais, expondo-se a riscos (MIRANDA, 2016). Esse é apenas um dos detalhes, com um custo relativamente baixo, que parecem insignificantes, mas que acabam por ampliar o risco aos quais os policiais já estão expostos ordinariamente.

Quando consideramos os estudos que analisam a presença recente de mulheres nas corporações, a situação aparece um pouco mais agravada. Por serem as polícias militares instituições originalmente ocupadas por homens, em sua maioria, as instalações femininas se constituem de adaptações ao edificado ou são inexistentes, como relatam Soares e Musumeci (2005). A falta de alojamentos ou instalações sanitárias femininos ainda representam um constrangimento às policiais, mesmo após 20 anos de suas inclusões.

Os exemplos acima citados servem para ilustrar as relações entre as condições de trabalho e as instalações físicas que são oferecidas para esses trabalhadores e trabalhadoras; relações essas que podem tanto facilitar como

impedir o bom desempenho, além de se somarem aos fatores estressantes, tanto físico como mental, que envolvem a atividade (CLOT, 2010).

#### 4.3.2 Espaços e espacialidades

A priori, a arquitetura existe para abrigar alguma função ou atividade humana. Bruno Zevi (2009) afirma em seu clássico livro "Saber ver a Arquitetura" que o espaço pode ser dito como protagonista e matéria prima da arquitetura. Para que as experiências das pessoas aconteçam no mundo elas requerem os espaços e, portanto, essa dimensão de espacialidade é inerente ao ser humano e o espaço é constitutivo da existência humana, estando associada à existência de corpos e "suas ações em direção às coisas do mundo" (MALARD, 2006; p.26).

O espaço não é limitado a fechamentos edificados (paredes, tetos, pisos) e acontece também na medida simbólica de sua existência, nem sempre fisicamente erigida. A partir das relações sociais estabelecidas nos "lugares" e no simbolismo (sentido) conferido aos seus componentes e aspectos (BOURDIEU, 2007), o espaço é estabelecido.

Segundo Malard (2006,p.28) :

"Aí certamente está a origem da arquitetura: intenção, desejo, corpo e evento fazendo lugares. Se o meu corpo está em onde há algo para ser feito (para atender a necessidades objetivas) ou desejos (para atender a necessidades subjetivas). Esse movimento gera eventos que, para acontecerem, se espacializam, formando os lugares."

O conceito de espacialização, segundo Malard (2006,p.37), abarca as expressões de interações entre as formas sociais e as coisas (formas físicas). A partir das espacializações podemos captar e decodificar significados que vão além do que concretamente está exposto.

Tuan (1983), na introdução do seu trabalho sobre "espaço e lugar", considera que a vida humana acontece num movimento dialético entre refúgio e aventura, dependência e liberdade, e essa dialética é representada pelos conceitos de espaço como liberdade e lugar como segurança. Isto é, o lugar é aquele apropriado afetivamente pelo sujeito enquanto espaço é onde as relações se ampliam.

Para Edward T. Hall os espaços são uma das maneiras de organização das atividades e grupos, incluindo manifestações materiais e subjetivas que influenciam

o comportamento, envolvendo determinantes culturais para sua apropriação e uso (HALL, 1977).

Acerca do conceito, Milton Santos (2006) nos traz o espaço como participante ativo, uma estrutura social que evolui conforme leis próprias, com dinamismo próprio e, por conseguinte, influenciando e sendo influenciado pelas interações que ocorrem a partir dele.

Os espaços são experimentados objetivamente, a partir de nossas percepções físicas, e subjetivamente, pelos sentidos relacionados. O pensamento e a linguagem são categorias dessa natureza (OKAMOTO,2014). Os espaços são percebidos pelos sentidos objetivos e subjetivos, tal como interpretados pela consciência, e podem ser decodificados pela linguagem no discurso de quem os experimenta. Além da linguagem, os espaços comunicam em silêncio pelas distâncias, pelos gestos, pela proxemia, ruídos, texturas e odores, provocando sensações e sentimentos (HALL, 1977). Estes se traduzem em pensamentos e ações de apropriação ou não. A cultura e as funções são definidores dos espaços.

Mesmo os espaços padronizados que tendemos a caracterizar como sem identidade e sem história, possuem em si simbolismos e sentidos, estímulos ao relacional que, ao aproximarmos a lente de análise das ocupações e apropriações de seus destinatários, podem ser ressignificados e terem suas interpretações ampliadas.

O espaço não é necessariamente um determinante das ações dos sujeitos, mas influencia a maneira pela qual essas ações podem acontecer e se desenvolver, pois, em diversas situações é necessário que o espaço se adapte àquilo que demandamos ou vice versa, daí podendo surgir problemas que, focalizando no trabalho, afetam a atividade (CLOT, 2010).

Em se tratando de trabalho, na ergonomia, os espaços ocupam lugar em ponderações acerca de melhorias, tanto daquilo que já está construído como quando tratamos de projetar os espaços que virão a ser fornecidos para o trabalho. Um estudo elaborado pela pesquisadora Heddad (2007) analisa três exemplos que trazem os espaços como afirmação e materialização de uma intenção. Segundo ela, a maneira pela qual se produzem e como são oferecidos os espaços de trabalho diz

muito sobre como as atividades são valorizadas ou não, afirmando também que os espaços destinados ao trabalho surgem a partir de modelos organizacionais que assim se tornam concretizados. As configurações espaciais nunca são neutras e carregam em si a materialização de intenções políticas, gerenciais e organizacionais, além de intenções econômicas. Heddad (2007) reflete ainda que o olhar que dirigimos aos espaços pode se configurar num ponto de análise interessante no contexto dos processos de trabalho, pois, pode revelar questões associadas ao significado e valor que se atribui à atividade e aos trabalhadores.

Os espaços físicos estão localizados no SA como instrumentos do sistema, porém, compreendemos que se afirmam além dessa categoria quando tomados como referência de análises associadas às contradições apontadas por estudos dos SA. Postulamos, portanto, que esses espaços podem ser considerados quando focalizados e analisados como manifestações dessas contradições, decodificadas discursivamente ou por outros meios, apontando problemas e distúrbios influenciadores da atividade que, quando submetidos a mudanças, podem ser potenciais geradores de transformações da atividade.

Ao interpretar os estudos de Mescheryakov (1979), Engeström (2016) nos fala sobre a relação comunicável entre pensamento e objetos materiais que são criados e utilizados por pessoas em suas atividades cotidianas. Podemos incluir os espaços construídos naquilo que se percebe como a relação do indivíduo com a mediação cultural, referindo-se a tais espaços por meio de gestos, imagens, outros objetos e, mais especificamente nesta pesquisa, por meio das falas dos participantes.

#### 4.4 LABORATÓRIO DE MUDANÇA: um método de intermediação formativa

O LM faz parte da metodologia de Pesquisa em Desenvolvimento do Trabalho (PDT), a qual é baseada na teoria da aprendizagem expansiva elaborada por Engeström (ENGESTRÖM, 2016; VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2015).

A PDT teve origem na Finlândia, nas décadas de 1970 e 1980, como resultado de um movimento que preconizava a mudança nos modos tradicionais de trabalho. A partir de experiências que atestaram a fragilidade das formas com que

eram conduzidas as tentativas de reformulação do trabalho, em 1987, Engeström publicou em sua dissertação intitulada "Aprendizagem Expansiva" o desenho dessa nova metodologia que colocou como premissa a motivação da atividade como objeto e o estudo sistêmico dialético no desenvolvimento de atividades de trabalho (VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2015). As contradições entre velhas e novas formas de trabalhar se fizeram aparentes e apontavam para a necessidade de se olhar para a história do desenvolvimento das atividades em estudo.

A partir dessas pesquisas e experiências em PDT, em meados da década de 1990, o LM foi apresentado como um método de mediação formativa colocando pesquisadores e trabalhadores agindo coletivamente para o desenvolvimento de novas formas de experimentar e vivenciar o trabalho. Desde então, esse método já foi empregado em diversas e variadas atividades (escolas, hospitais, construção civil, empresa de sistemas de automação, entre outras), em diversos países (Nova Zelândia, Itália, Brasil entre outros), e o interesse em seu uso tem crescido nos últimos tempos (QUEROL E SEPPÄNEN, 2020; VIRKKUNEN E NEWNHAM, 2015).

Diferentemente das abordagens mais tradicionais onde um elemento externo pesquisa, diagnostica e sugere soluções para os problemas encontrados nas atividades de trabalho, o LM pretende ser sistêmico ao olhar a atividade em questão e incluir relações com outras que se interseccionam.

O método LM instiga os participantes a formularem hipóteses sobre as principais contradições que afetam a sua atividade e os problemas que delas advêm. As contradições internas e externas existentes podem ser percebidas por suas manifestações que afloram no processo de compreensão da atividade e, a partir disso, há uma ampliação das possibilidades de sucesso na prática do método que visa a formação de um novo conceito do objeto a partir de transformações na atividade. Esse conceito de contradições dentro do LM versa sobre sua origem e suas manifestações, percebidas desde a fase etnográfica até a elaboração de planos de ações transformadoras pelos participantes das sessões de aprendizagem expansiva.

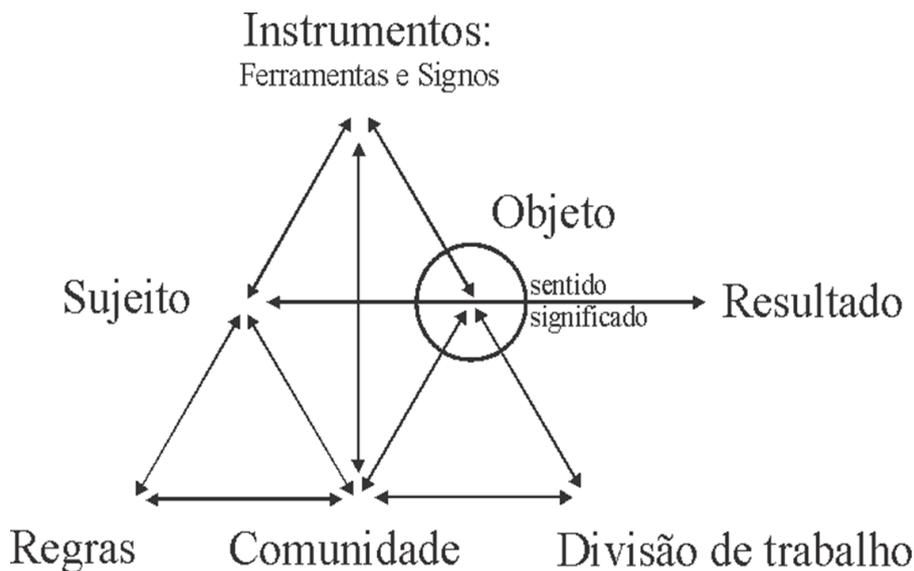
O LM é ancorado na Teoria Histórico Cultural da Atividade (THCA) de Vygotsky e tem apoio no modelo do SA, na teoria da Mediação Cultural de Ações Humanas, no Método de Estimulação Dupla e na Teoria da Aprendizagem

Expansiva (ENGESTRÖM, 2016). Também a perspectiva de evolução do SA está inserida no conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP), criada por Vygotsky (1978) e oferecida por Engeström na teorização sobre o LM, no qual é entendida como uma representação mental do coletivo, estimulada pelos intermediadores e que avança o que seria passível de realização, partindo daquilo que já existe. Isso se constitui num campo de possibilidades criativas para o avanço na atividade (HURTADO, 2020).

Engeström menciona em seu trabalho a teoria do inconsciente coletivo, desenvolvida pelo psiquiatra Carl Gustav Jung, como uma "tentativa importante para incorporar a expansão à teoria psicológica" (ENGESTRÖM, 2016, p.33) que permitiria abrir perspectivas para o autoconhecimento e consequente ampliação da consciência. O conceito desenvolvido por Jung (5ª ed., 2007) expande a camada superficial do inconsciente individual para uma camada mais profunda e inata a todos os seres humanos, conhecida como "arquétipos", a qual carrega em si conteúdos e modos de comportamentos". Estes são concebidos como "formas típicas dos modos de pensar e agir do homem e, portanto, uma possibilidade inata de representação que, enquanto tal, preside a atividade imaginativa" (PIERI, 2002, p.43).

A teoria da mediação cultural proposta por Vygotsky (1978) limitava a unidade de análise a ações individuais, sendo que Leontiev (1978) apresentou a expansão quando inseriu o indivíduo analisado em uma comunidade, ou seja, dentro de uma atividade coletiva onde a atividade é relacionada a um objeto (QUEROL, SEPPÄNEN, p. 53). Partindo desses pressupostos, Engeström ampliou o raio de ação da análise ao elencar os principais elementos mediadores das atividades humanas ao longo da história (QUEROL, SEPPÄNEN, 2020, p 53). Propõe então o desenho de um modelo de SA (Figura 1) para fazer a representação do objeto de estudo, auxiliando assim os pesquisadores e os envolvidos a apreenderem a atividade de trabalho, os desafios inerentes e as possibilidades de desenhos de soluções (MACAIA et al., 2018). Acrescentou ainda artefatos culturais e mediadores sociais que se inter-relacionam e influenciam na transformação do objeto, para que conseguíssemos compreender as atividades humanas de maneira mais abrangente e próxima do real (QUEROL, SEPPÄNEN, 2020, p 53). Segundo esse modelo, todos os elementos só podem existir a partir de suas interações dentro do sistema.

Figura 1: Modelo gráfico do SA proposto por Engeström



Fonte: Adaptado de Engeström(2016)

Cada um dos elementos que compõem a representação do sistema desenhado por Engeström pode ser definido como:

1. **Objeto:** o propósito, a razão de ser de um SA coletivo, não deve ser confundido com um objetivo (associado a metas) nem com objetos físicos (associado a produtos). Ele existe à revelia da atividade humana, como uma necessidade social material ou ideal, e, ao mesmo tempo, define e aparta uma atividade de outras. A atividade se apresenta como motivadora de transformação de um objeto dado que se modifica e desenvolve ao longo do tempo. Ela, a atividade, se organiza, desenvolve, adapta e evolui para dar conta de transformar o que está posto (VIRKKUNEN E NEWNHAM, 2015).
2. **Sujeito:** grupo de pessoas, envolvidas e centrais nas ações de execução e transformação do objeto em questão, cujas posições e pontos de vista são selecionados como perspectiva de análise (MACAIA et al., 2018).

3. **Instrumentos:** são as ferramentas que fazem a mediação das ações dos sujeitos, seja de forma física ou simbólica, externa ou internamente (QUEROL, SEPPÄNEN, 2020, p 53). Uma ferramenta se torna um instrumento quando é utilizada para lidar com o objeto (VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2015).
4. **Comunidade:** todos que interagem em alguma dimensão da realização do objeto (QUEROL, CASSANDRE, BULGACOV, 2014);
5. **Divisão do trabalho:** divisão de tarefas entre os sujeitos, suas interconexões e dependências, as questões de hierarquia, status quo e resistências dentro do SA (MACAIA et al., 2018).
6. **Regras:** são proposições de natureza prescritiva, regulamentos, normas ou tradições relacionadas ao contexto da atividade de forma explícita ou tácita.
7. **Resultado:** é a consequência do processo de transformação do objeto na atividade (QUEROL, SEPPÄNEN, 2020, p 53). O resultado pode se constituir em duas classes: resultado esperado e resultado inesperado.

Para que compreender uma atividade coletiva se faz necessário incluir as ações individuais na análise e, da mesma forma, entender essas ações individuais dialeticamente considerando o objeto socialmente posto assim como os instrumentos construídos, as regras, a divisão do trabalho e a comunidade envolvida (QUEROL, CASSANDRE, BULGACOV, 2014).

A representação gráfica sintetiza e demonstra o pressuposto da teoria de mediação cultural de ações humanas, na qual a relação entre sujeito e objeto é mediada por artefatos culturais criados ao longo da história e que criam novas maneiras de agir para se alcançar o proposto (MACAIA et al., 2018).

Os sistemas de atividade invariavelmente estão incorporados a redes de sistemas de atividades que afetam e são afetados por suas atividades, portanto, interdependentes (ENGESTRÖM, 2014; QUEROL, SEPPÄNEN, 2020).

Para Engeström, o SA tem a característica de multivocalidade, ou seja, as pessoas ou sujeitos trazem consigo inúmeros pontos de vista, percepções, tradições e interesses que, quando manifestados, tanto podem ser fonte de problemas como

de criatividade e inovação. Esse cenário de vozes múltiplas é incentivado pelos pesquisadores durante o processo da intermediação.

Para o conjunto de pesquisas participativas e intermediadoras que buscam um novo objeto para uma atividade humana, Engeström propõe o conceito de pesquisa formativa, no qual o processo conhecido como Aprendizagem Expansiva é alcançado cada vez que uma atividade é transformada de forma ampliada (MACAIA et al., 2018). Segundo Engeström (2016), a aprendizagem expansiva está, "baseada na dialética de ascensão do abstrato ao concreto", seguindo a mesma linha de Marx quando apresenta a "exigência de fazer a dialética passar da abstração à realidade" (MARX apud ABBAGNANO, 2003)".

A boa negociação para a construção do campo a ser abordado, especialmente quando a demanda pela intermediação precisa ser construída, é um dos itens críticos e fundamentais para o início da concretização das sessões, pois, é nesse ponto que as responsabilidades e os compromissos que dão condições para a metodologia ser aplicada são firmados e o processo passa a acontecer.

A interação entre pesquisadores e trabalhadores acontece muito antes da primeira sessão do LM, pois, é necessário o conhecimento prévio da atividade a ser trabalhada. As coletas de dados etnográficos, feitas a partir de consultas a documentos, conversas informais, observações diretas, e entrevistas individuais e coletivas acerca da atividade lançam luzes sobre a história da organização selecionada, passado e presente, e sobre a evidente e necessária melhoria da compreensão por parte dos pesquisadores da atividade a ser abordada. É, portanto, uma etapa inicial e anterior às sessões, fundamental para o possível êxito da intermediação, pois, coloca o pesquisador em contato mais próximo com o que vem a ser o trabalho real executado pelas pessoas, visto que nem sempre a atividade em questão faz parte do cabedal de conhecimento de todos. O pesquisador até pode ser usuário dos serviços ou produtos decorrentes da atividade, mas é preciso que conheça um pouco mais sobre a história, estrutura e processos envolvendo aquilo que se tenciona transformar.

No Brasil, em função da novidade que encerra esse tipo de intermediação e abordagem, o LM tem iniciado com a oferta de oficinas preparatórias para que os participantes tenham um contato com os principais conceitos e teorias que serão

trabalhados, antes das primeiras sessões, conforme esclarece Lopes et al., (2020). As oficinas são planejadas levando em conta os princípios de multivocalidade e dupla estimulação, conforme a THCA.

O processo expansivo de desenvolvimento durante o LM consiste em fases, sendo que, em cada uma delas, a partir do planejamento das sessões, busca-se responder questões específicas que dizem respeito ao estágio de desenvolvimento do método. Esse processo expansivo é ilustrado, na Figura 2.

Querol e Seppänen (2020) resumem o ciclo de aprendizagem expansiva com perguntas norteadoras, mostradas a seguir:

1. **Questionamento sobre a atividade de trabalho:** "Temos problemas?", "O que precisamos mudar?". Aborda aspectos da prática profissional usual a partir do reconhecimento de situações problemáticas.
2. **Análise das causas de problemas:** "Por que temos esses problemas?" Compreende a análise histórica e empírica atual, com a finalidade de desvendar origens e explicações das práticas correntes na atividade, envolvendo as transformações sofridas ao longo do tempo.
3. **Modelagem de soluções:** "O que podemos fazer para resolver esse problema?". É o momento de construção de um modelo que visa resolver as questões elaboradas nas fases anteriores, ou seja, "uma célula germinativa, que possa explicar a situação problemática e oferecer perspectivas de resolução ou transformação" (ENGESTRÖM, 2015).
4. **Exame do que pode dar certo e do que pode dar errado nas soluções propostas:** "Quais os potenciais e quais as limitações do novo desenho em proposição?" O objetivo é perceber a dinâmica e movimento das novas propostas.
5. **Implementação das soluções:** é a fase de aplicação das soluções propostas e examinadas, por meio de ações práticas e expansões conceituais obtidas ao longo do processo.
6. **Reflexão e consolidação da nova prática:** nesse momento, é estimulada a percepção das necessidades de aprendizagem para posterior desenvolvimento e a elaboração de conclusões que se relacionem ao método.

Os movimentos dentro do processo não são estanques e pode haver avanços e retornos entre as fases descritas, dependendo da dinâmica em que seguem as sessões. Também pode haver ampliação do número de "fases", dependendo do contexto em que se trabalha e da disposição dos participantes.

As questões são apresentadas a partir de estímulos selecionados pelos pesquisadores e colocados em debate durante as sessões, seguindo os princípios do método de dupla estimulação. Esse método, proposto inicialmente por Vygotsky (1996) para avaliar as funções psicológicas quando os indivíduos se encontram em situações em que suas ferramentas habituais não são suficientes para a resolução de seus problemas, foi ampliado por Engeström como indutor dos avanços dentro do ciclo de aprendizagem expansiva.

Para fazer evoluir o ciclo de aprendizagem expansiva numa intermediação formativa como o LM, é preciso que os pesquisadores ofereçam estímulos que, primeiramente, provoquem questionamentos e reflexões nos participantes para que os avanços aconteçam (QUEROL, SEPPÄNEN, 2020). Num primeiro momento, existe a oferta de um estímulo que esteja um pouco além da capacidade de ser resolvido pelo grupo, tal como uma tarefa ou um problema posto. Como exemplo, podemos citar o uso de imagens, de dados espelho e de textos, entre outros, que estimulem a reflexão sobre um problema relacionado à atividade em estudo e, em seguida, um segundo estímulo neutro que proporcione livre possibilidade de criação de novas ferramentas para resolução do que se colocou como primeiro estímulo. Este é um exemplo no qual os participantes usam sua capacidade de criação e transformação de ferramentas para resolução de problemas.

Por ser um método que demanda participação coletiva, o LM é fluido e respeita o tempo e as condições de transformação de cada grupo abordado. Suas bases são teórica e conceitualmente sólidas, porém, o processo que se desenrola não é estanque ou rígido. O resultado que se espera é o envolvimento dos participantes e consequentes expansões de sua aprendizagem sobre a atividade. A partir disso, espera-se sua ação agentiva, lançando raízes para o desenvolvimento de novos conceitos e transformações ao longo do tempo, os quais podem ir além da primeira experiência com o LM.

#### 4.5 CONTRADIÇÕES E SUAS MANIFESTAÇÕES COMO INDUTORAS DO CICLO DE APRENDIZAGEM EXPANSIVA

O que impulsionou Engeström no desenvolvimento do LM e fundamentou a criação do SA humana coletivo por ele proposto foram pressupostos estruturados filosófica e historicamente, tal como o princípio de "contradição" que está incluído nos estudos sobre lógica e pode-se dizer que é um conceito filosófico fundamental (SANNINO, ENGESTRÖM, 2011; VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2015). Aristóteles define o termo contradição como "oposição que, por si só, exclui o caminho do meio", isto é, uma proposição só pode ou ser falsa ou ser verdadeira (ABBAGNANO, 2013, p. 203). As definições de "contradição" estão atreladas a relações de incompatibilidade entre duas proposições sem que possa haver dimensão intermediária conciliadora **nelas** próprias; assim sendo, elas não podem ser falsas e verdadeiras ao mesmo tempo e só podem ser resolvidas quando se mobilizam forças para uma modificação no sistema que se está tratando. Elas podem, portanto, ser consideradas motores de transformações ou forças de desenvolvimento (QUEROL e SEPPÄNEN, 2020). Quando essas movimentações ocorrem, são geradas novas contradições dentro do sistema, desta feita, entre outras proposições e partindo para outras tipologias. Essas novas contradições podem ser secundárias e depois terciárias até que, quando culminadas, extrapolam para contradições quaternárias, as quais passam a existir entre diferentes sistemas que se relacionam, coexistem e se influenciam. Contradições são atestadas no tempo presente e requerem um tempo passado: aquilo que é em contraponto com aquilo que foi. Necessariamente, há de se incluir o que já se constituiu, isto é, olhar para a história daquilo que se pretende como objeto requerido à transformação.

Sannino e Engeström (2011) também se pronunciam sobre a fragilidade teórica quando o conceito de contradição não está claro e é associado ou equiparado a outros termos, tais como "inconsistência", "paradoxo", "problema" ou "dicotomia", os quais deslocam o significado do seu sentido original, ficando vago e ambíguo. As contradições, segundo eles, são como tensões constituídas historicamente dentro e entre sistemas de atividade, dentro e entre elementos mediadores do sistema, e são abstrações visualizadas apenas a partir de suas

manifestações. Essas manifestações podem acontecer discursivamente, nas ações cotidianas dos trabalhadores ou em eventos/ resultados inesperados do sistema (adoecimento, acidente, poluição, etc.), ou ainda em forma de **conflitos**, **distúrbios**, **dilemas** e **duplo vínculo** (SANNINO, ENGSTRÖM, 2011; QUEROL, SEPPÄNEN, 2020).

Neste estudo, foram acrescentados os espaços e ambientes físicos fornecidos para o trabalho como formas de manifestações das principais contradições apontadas a partir das falas dos participantes e das observações da pesquisadora, visto que o espaço, neste caso, é tido como instrumento dentro do SA e asperge influências sobre o desenrolar da atividade.

A seguir, são expostas as definições, na língua portuguesa, encontradas para os termos empregados por Sannino e Engeström nas análises das manifestações discursivas encontradas no estudo apresentado em 2011 e descrito por Virkkunen (2015). Em suas análises, os pesquisadores vincularam cada definição com termos que em sua cultura linguística aportam os significados buscados. Neste estudo, não essa ferramenta de análise não será usada, utilizando apenas o termo "problema" para aquilo que as manifestações das contradições aportaram, considerando-se que, em nosso entendimento, contempla a compreensão que buscamos para dar andamento ao LM.

Quadro 7: Definições pertinentes ao campo da análise discursiva das manifestações de contradições.

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Problema	Dificuldade que desafia a capacidade de solucionar de alguém; situação difícil; mau funcionamento crônico de alguma coisa (Houaiss, 2004); este termo assim definido pode denotar presença ao longo do tempo, não é um fato repentino. O termo é comumente utilizado para definir o primeiro estágio de manifestações das contradições.
Tensão	O dicionário junguiano (2002, p.496) define o termo como "conexão dinâmica de dois elementos ou valores psíquicos energeticamente ligados apenas pela sua relação de tipo opositivo ou antitético".
Distúrbio	Algo que atrapalha, agitação, confusão, tumulto (Houaiss, 2004). Por sua definição, pressupõe movimento, não sendo uma força em estado estacionário. Pode estar associado à noção de perturbação, ou seja, situação de desordem; irregularidade no funcionamento de um sistema (Houaiss, 2004; AZEVEDO, 2010).
Dilema	Necessidade de escolha entre duas proposições contraditórias e excludentes (Houaiss, 2004). Esta definição remete a uma força que não requer necessariamente movimento, podendo ser uma força estanque exigindo resposta. No dicionário analógico da língua portuguesa (AZEVEDO, 2010), este termo está associado a "divisão em duas partes, bipartição, dicotomia,

	incerteza".
Conflito	Profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes, choque, enfrentamento (AZEVEDO, 2010; SILVA, 2002). Pela definição, requer alguma forma de violência ou contato, associado ao termo atrito.
Duplo vínculo	Relativo à duplicidade, reforço de vínculo ao mesmo tempo em que este significa amarra, nó, enlace (AZEVEDO, 2010). O duplo vínculo de certa forma pode ser associado ao conceito elementar de contradição, pois, atrela o sujeito a dois pressupostos que se excluem mutuamente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Levando em consideração que o capitalismo metaboliza tudo em mercadoria, incluindo a força de trabalho, Engeström argumenta que na formação socioeconômica capitalista existe uma contradição primária interna nos sistemas de atividade, ou seja, entre o valor de troca e o valor de uso de mercadoria dentro de cada ângulo dos triângulos representados (ENGESTRÖM, 2016).

Os esforços para solucionar contradições primárias estão expressos nas alterações históricas das atividades, seja no mercado, nas mudanças das necessidades que a atividade passa a exigir, ou nos elementos e estrutura do sistema (VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2016). São contradições que normalmente estão além da capacidade de resolução de um só grupo, e demandam negociações e atividades em instâncias superiores e com altos níveis de poder de ação e entre outros sistemas de atividade.

As contradições secundárias que emergem dessas tentativas estão localizadas entre os elementos do sistema que se colocam como incompatíveis, sugerindo a convocação dos indivíduos a ações contraditórias dentro de suas atividades cotidianas no trabalho. Como exemplo, Virkkunen e Newnham (2016) trazem a situação em que uma ferramenta disponível não é suficiente para dar andamento a algo que se deseja obter da atividade. Esse tipo de contradição é superado a partir da expansão do conceito do objeto, no uso criativo das capacidades de geração de outras ferramentas ou modificação de outros elementos do SA (VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2016). As contradições superadas são transformadas.

A partir da resolução dessa contradição secundária, passam a vigorar elementos novos na atividade, uma nova classe de contradições aparece dentro o modelo até ali existente e o novo que se implanta são as contradições terciárias.

Elas aparecem entre todos os elementos do sistema e a nova atividade que emergiu evolui a partir da resolução dessas contradições terciárias (VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2016).

Esse ciclo expansivo culmina quando a atividade é transformada e daí surgem as contradições quaternárias. Ou seja, as contradições entre a atividade abordada e outras que estão inter-relacionadas e, de alguma maneira, são dependentes no processo de produção, tanto de mercadorias como de serviços (ENGESTRÖM, 2016; VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2016).

Figura 2: Ciclo de expansão de transformações em um SA



Fonte: Adaptado de VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2016. Baseado em ENGESTRÖM, 1987.

A sequência demonstrada na figura acima ilustra o processo de ascensão do abstrato ao concreto realizado num ciclo mediano de aprendizagem expansiva dentro das sessões de um LM, associado aos tipos de contradições encontradas em cada fase (VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2016).

As tentativas de resoluções das contradições fazem uma atividade evoluir de um a outro estágio mais avançado e esse processo é conhecido com base na Teoria da Aprendizagem Expansiva descrita por Engeström (2016).

No caso dos espaços e ambientes que consideramos aqui como manifestações arquitetônicas, suas alterações provocam transformações concretas na atividade exatamente por ser o espaço, o palco físico onde se desenrolam as atividades. Vale ressaltar que o contrário também é possível, ou seja, transformações da atividade influenciam na conformação dos ambientes e espaços físicos.

#### 4.6 SOBRE ESPAÇOS FÍSICOS DE TRABALHO NA PRÁTICA DO LM

Diversas versões de estudos publicados sobre o LM trazem a problemática dos espaços físicos como instrumentos relacionados a contradições levantadas, sem porém incluí-los como manifestações arquitetônicas dessas contradições.

O LM aplicado numa unidade cirúrgica central do hospital da universidade de Oulu (VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2016) traz descritas na primeira sessão as dificuldades causadas pelo dimensionamento e uso sobrecarregado de uma sala de recuperação pós-intermediação e ainda a questão do fechamento de anfiteatros de operações como parte da organização das dinâmicas no setor. A terceira sessão, aponta discorre também sobre o questionamento da funcionalidade de se compartilhar uma ala de emergência entre setores. As discussões e resoluções aferiram os espaços como influenciadores, porém, sem se aprofundar em seus papéis como prováveis manifestações das contradições aferidas.

No caso da intermediação formativa na rede de combate ao trabalho infantil, em Limeira (DONATELLI et al., 2020), os pesquisadores apontam para o problema da terceirização e realização do trabalho deslocado de um ambiente industrial e sendo executado nos domicílios das pessoas, sem o cuidado com condições de salubridade e segurança daqueles que irão executar as ações.

Um estudo publicado sobre um LM numa unidade de Terapia Renal Substitutiva de um hospital público, no Brasil (MASIERO et al., 2020), relata-se sobre a dificuldade encontrada pela equipe de enfermagem para o transporte de pacientes, que se dá pelo menos três vezes por semana, do quarto (4º) andar ao andar térreo onde se encontra uma sala adaptada para o tratamento de hemodiálise.

O estudo ainda revela os problemas que a falta de leitos acarretam devido à longa permanência dos pacientes internados, à fila de espera que se estende e à sobrecarga no atendimento de urgência (MASIERO et al., 2020).

A pesquisa de prática do LM junto à Fundação CASA (MORGADO, et al., 2020), em São Paulo, aponta o espaço físico como contradição por este ter caráter e estrutura prisional de contenção enquanto a proposta de atendimento aos menores em conflito com a Lei, beneficiários do atendimento, é de socioeducação. Sem dúvida, uma contradição dialética apontada pela pesquisa e manifestada pela arquitetura dos ambientes fornecidos.

Esses são alguns exemplos em que a questão arquitetônica de ambientes fornecidos para o trabalho está claramente envolvida nos problemas que as manifestações de contradições apresentam sem, contudo, ser considerada como uma categoria de análise presente.

Foi construída a partir desta pesquisa a hipótese de que os ambientes físicos destinados às atividades da PM podem ser caracterizados como manifestações arquitetônicas das contradições históricas levantadas no SA policial militar, pois, como afirma Malard (2006, p.26), o espaço não serve apenas de palco para as ações humanas, mas é, em si, um componente essencial delas.

Esta pesquisa está fundamentada nos conceitos arquitetônicos de espaço como lugar de práticas sociais onde se integram ações e relações de produção (LEFEBVRE, 1991; BOURDIEU, 2007). Ademais, a leitura subjetiva do espaço, como um "lugar", pode ser dita como um artefato, um instrumento dentro do sistema da atividade da qual participa, positiva ou negativamente. No entanto, tais dimensões (HALL, 1977; LEFEBRE, 1991; BOURDIEU, 2007; MALARD, 2006), as quais extrapolam as questões métricas e dimensionais por expor aquilo que os espaços "falam", podem ser percebidas como um novo atributo ou distúrbio, envolvendo as atividades que, no caso estudado, são decodificados pelo discurso dos participantes, ampliando assim sua influência na busca de perspectivas de melhorias para as condições de trabalho.

## 5 PERCURSO METODOLÓGICO

Imagem 4: Reprodução da aquarela "Escuta ativa".



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Este trabalho de pesquisa é de caráter qualitativo, tendo em vista a natureza do método de intermediação formativo LM selecionado para o estudo e a complexidade apresentada pelo campo de estudo escolhido. Os trabalhos de natureza qualitativa tendem e buscam o aprofundamento no conhecimento e interpretação das realidades sociais estudadas (BAUER, GASKELL, ALLUM, 2003).

O método LM tem como objetivo proporcionar a transformação coletiva do objeto da atividade a partir do protagonismo assumido pelos participantes junto aos pesquisadores mediadores, ao longo de seu desenrolar. Este difere de metodologias convencionais lineares, segundo QUEROL E SEPPÄNEN (2020, P 51), e pode se caracterizar como um conjunto de ferramentas utilizadas na concepção, projeto e testes de novas formas de trabalho dentro de um possível contexto, no qual os trabalhadores colaboram com os pesquisadores para sua execução (VIRKKUNEN, NEWNHAM, 2015).

Nesta pesquisa, foram utilizadas as ferramentas e fases propostas pelo método LM, constituído em base por três etapas distintas e complementares. A

primeira delas incluiu a negociação com a instituição para a prática do método, a segunda se constituiu na pesquisa etnográfica para captação de dados sobre a atividade e, por último, a execução das oficinas e sessões coletivas do LM, seguindo o ciclo de desenvolvimento já descrito.

As duas primeiras etapas se desenvolveram em várias regiões do Estado e em diferentes unidades de PM. A terceira fase do método LM, aqui exposta, aconteceu em dois níveis de atuação da corporação, ou seja, envolveu policiais do setor operacional e de gestão de um Batalhão de PM (BPM), selecionado por suas características diferenciadas, quando comparado aos demais do Estado, e por existir ali um movimento de tentativa de compreensão dos fenômenos de adoecimentos mentais e suicídios entre seus servidores.

O estudo foi iniciado com leituras, não exaustivas, de textos e documentos que versam sobre a atividade policial no Brasil e no mundo, a fim de proporcionar os primeiros aportes para a compreensão do campo complexo que seria explorado. A partir desses primeiros contatos, foram criadas as estratégias desenvolvidas para a prática do método LM. A consulta bibliográfica relacionada e correlacionada ao campo estendeu-se por todo o trajeto da pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

O caminho metodológico será detalhado em cada tópico a seguir, a começar com o processo de negociação, elaboração de quadros históricos, visitas e observações do trabalho em unidades selecionadas de PM, entrevistas presenciais, encontros coletivos e, finalmente, a realização de oficinas preparatórias e sessões de LM. Os resultados estão descritos no capítulo seguinte.

Esta pesquisa é complementar ao projeto intitulado "LABORATÓRIO DE MUDANÇA EM ATIVIDADE POLICIAL: ENFRENTANDO O SOFRIMENTO NO TRABALHO", o qual foi desenvolvido pela candidata a doutorado Fernanda Zanotti, de modo que a metodologia e desenvolvimento foram elaborados conjuntamente. A pesquisadora Ingrid Betty colaborou na terceira fase da pesquisa, nas primeiras reuniões de planejamento e, presencialmente, na primeira oficina, primeira e segunda sessões do LM.

Este estudo faz parte da pesquisa temática no contexto da Chamada de Acordos de Cooperação Agence Nationale de la Recherche/ANR e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, com o projeto Innovation and Transformation for Prevention Activity of Professional Risks, aprovado na FAPESP (Prot. 2019/13525-0).

## 5.1 CUIDADOS ÉTICOS

Por questão de preservação da segurança e privacidade das pessoas envolvidas na pesquisa, não estão disponibilizadas imagens dos locais de trabalho, tais como quartéis, destacamentos e salas, entre outras edificações.

Nomes de cidades, localidades, unidades de polícia e menções a outras pessoas são omitidos por questões de segurança e garantia de sigilo.

As atividades em grupo e entrevistas foram gravadas em áudio digital e, posteriormente, transcritas. Todos os participantes assinaram o TCLE antes do início de suas participações.

As pessoas entrevistadas são referenciadas nas transcrições por uma letra maiúscula identificando se são oficiais (O) ou praças (P) seguida de um número não representativo da ordem em que foram feitas as entrevistas. Os participantes dos grupos estão identificados nas transcrições por letras maiúsculas, (O) representando oficiais e (P) referindo a praças e letras aleatórias (A, B, C, etc.). A finalidade desse recurso é preservar a identidade e o sigilo das manifestações na pesquisa. As falas foram editadas com o intuito de proporcionar melhor compreensão ao leitor. Todos os grifos que aparecem nos textos são meus.

Cartões de visita informando o nome, formação e contato das pesquisadoras foram confeccionados e oferecidos aos participantes.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo comitê de ética da Plataforma Brasil, protocolado com número CAEE 43035521.7.0000.5421 e intitulado "PESQUISA DE INTERVENÇÃO FORMATIVA NAS CONDIÇÕES, ORGANIZAÇÃO E AMBIENTES DE TRABALHO DA PM DO ESTADO DE SANTA CATARINA – PMSC".

## 5.2 ETAPA DE NEGOCIAÇÃO

Partindo do primeiro estímulo que desencadeou a proposta de desenvolvimento da intermediação junto à instituição em questão, travaram-se os primeiros contatos com profissionais policiais militares para inquirir acerca do reconhecimento dessa demanda de pesquisa. No Brasil, devido ao fato de as abordagens como o LM serem algo relativamente novo, é preciso pactuar a atuação da pesquisa com as gestões dos serviços (LOPES et al., 2020), e assim o fizemos.

A pesquisadora Fernanda Zanotti agendou e conduziu um primeiro contato com o comandante de um quartel de Companhia na tentativa de verificar a existência do entendimento desta demanda na atividade policial militar. Fernanda Zanotti levou as seguintes perguntas como estímulo para a conversa: "Qual é a missão da PM?" e "A PM consegue dar conta da missão?"

Em maio de 2020, foi agendada uma reunião em Florianópolis, na sede da Secretaria de Segurança Pública (SSP), com o responsável pelo setor de psicologia da Divisão de Saúde e Promoção Social (DSPS).

Março chegou e, com ele, veio também a pandemia da COVID-19, sendo que Santa Catarina decretou um bloqueio total por 15 dias a PM do Estado, no entanto, não parou suas atividades. Tomando todas as precauções sanitárias cabíveis para a situação de pandemia vivenciada, fomos recebidas na sede da DSPS por dois oficiais psicólogos para quem apresentamos a intenção de pesquisa e o método proposto. Percebeu-se o interesse em apoiar a pesquisa e prática do LM entre os Policiais Militares de Santa Catarina, ao que foi solicitada a elaboração escrita de um projeto de pesquisa descrevendo o método pretendido, os objetivos, suas fases e as necessidades que teríamos para prosseguir com o trabalho junto à corporação.

Durante esse período foram realizadas reuniões virtuais para articular o andamento das negociações junto às instâncias responsáveis pela aprovação das anuências. De posse das autorizações pertinentes, foi instaurado o trabalho da fase etnográfica, contatando inicialmente os comandos das unidades que foram visitadas e explicando o teor da pesquisa. Esse procedimento se alinhou com a questão de hierarquia e disciplina preconizada pela instituição, e proporcionou a devida

tranquilidade aos comandos que autorizaram a nossa presença. Foram feitas visitas prévias, durante as quais conversamos pessoalmente com os comandantes e, a partir daí, pode-se dar continuidade ao processo, agendando observações e entrevistas. Estas foram negociadas nas unidades e, posteriormente, agendadas com as pessoas convidadas. Cada nova atividade das pesquisadoras era comunicada aos comandos locais, buscando sua interação e envolvimento no processo que se desenvolvia, com relatórios também disponibilizados aos gestores da DSPS.

Quadro 8: Resumo das negociações para o LM

DATA /AÇÃO	OBJETIVO	CONTATO	ESTÍMULO UTILIZADO	RESULTADO
SET.2019 Primeiro contato com uma Companhia de PM	Verificar a existência e reconhecimento da demanda	Comandante de uma Companhia de PM	Perguntas estimuladoras: 1. Qual é a missão da PMSC? 2. A PMSC consegue dar conta dessa missão?	Demanda reconhecida e sugestão de prosseguimento em instância superior na DSPS
OUT.2019 Ligação telefônica	Agendar reunião presencial para explicar sobre a pesquisa e verificar reconhecimento da demanda	Setor de psicologia da PMSC na DSPS	Apresentação da iniciativa de pesquisa nesse campo	Agendamento de reunião presencial concedida
DEZ. 2019 Reunião presencial na DSPS em Florianópolis	Apresentar a intenção de pesquisa e o método. Verificar reconhecimento da demanda	Setor de Psicologia da DSPS	Perguntas estimuladoras 1. Qual é a missão da PMSC? 2. A PMSC consegue dar conta dessa missão?	Demanda reconhecida. Solicitação de elaboração de um plano de trabalho para ser aprovado pelas instâncias superiores. Os espaços físicos destinados ao trabalho foram acolhidos como questão importante
MAR.2020Elaboração de termo de anuência com a Instituição	Dar seguimento à pesquisa	DSPS	Descrição do método.	Elaboração do termo.
2020 Três reuniões virtuais com a DSPS	Articulação do andamento da pesquisa	DSPS		
DEZ.2020 Aprovação da pesquisa pela instituição				

ABR.2021 Visita ao comando geral	Informar sobre a existência da pesquisa na instituição	Comandante Geral da PMSC	Exposição da pesquisa e método	Incentivo à continuidade da pesquisa
MAI. 2021 Início das negociações para prática do LM no BPM selecionado	Obter autorização para que a prática pudesse se realizar	Comando da RPM	Exposição do método	Solicitação de projeto de atuação. Projeto aprovado.
MAI.2021 Negociação com o comando do BPM onde se realizou o LM	Obter autorização para início das fases dentro do Batalhão. Pactuação da participação de policiais em horário de trabalho.	Comando do BPM	Apresentação das autorizações da DSPS e RPM Desenho do projeto da pesquisa	Autorização para início.
JUL.2022 Negociação para continuidade das sessões	Solicitação de mais dois encontros com oficiais e praças	Comando do BPM	Justificativa de alinhamento dos dois grupos	Autorização negada

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 5.3 FASE ETNOGRÁFICA DO LM : coleta de dados

A coleta de dados etnográficos foi a etapa mais longa de toda a pesquisa em função de sua importância e ainda devido aos impedimentos que surgiram com a pandemia da COVID-19, a qual impossibilitou as interações presenciais ao longo de todo o ano de 2020. A pesquisa etnográfica se estendeu pelos anos de 2019, 2020 e 2021.

As estratégias metodológicas para cada etapa e o desenrolar da pesquisa serão expostas a seguir. Os resultados e dados obtidos serão apresentados no Capítulo 6.

#### 5.3.1 Elaboração de quadros históricos

O conhecimento da história da instituição que se pretende estudar é um ponto relevante para o método LM, pois, sinaliza as mudanças e principais eventos que impactam a atividade em questão.

Durante o andamento da pesquisa foram feitas consultas à bibliografia específica em publicações físicas, referências históricas em sites e ainda menções feitas pelos próprios policiais nas entrevistas acerca da história da instituição. A partir dessas referências foi formulado um quadro histórico geral da PMSC, um quadro sobre o BPM onde foi aplicado o LM e ainda um quadro sobre a história do atendimento à saúde dos policiais militares de Santa Catarina.

Para a elaboração do quadro histórico do atendimento à saúde, contou-se com a consulta a um documento inédito, datado da década de 1980 e escrito por um antigo comandante, Coronel Lara Ribas, já falecido, no qual disserta sobre suas propostas e pensamentos acerca do cuidado com a saúde do Policial Militar. Esse documento foi cedido por um coronel reformado com permissão para digitalizar, imprimir e posteriormente devolver.

### 5.3.2 Visitas e observações do trabalho

As visitas foram escolhidas conforme a conveniência de distância, tempo e situação das pesquisadoras, e conforme sugestões dos policiais nas conversas informais e entrevistas.

Antes das sessões do LM, foram feitas 46 visitas a diversas unidades pelo Estado de Santa Catarina e, em algumas delas, repetidas vezes, adentrou-se os mais variados setores de funcionamento da PMSC. Como exemplo, na visita da sede do comando geral, além de reuniões com os comandantes, foram sondados diversos setores, tais como o Estado Maior, Sala de Situação, Conselho Estratégico, sala de ensaio da Banda Piano Catarinense, e os jardins no entorno das instalações, onde são feitas manifestações e homenagens a nomes importantes da história da instituição, entre outros. O quadro a seguir nomeia e quantifica o que foi conhecido durante a pesquisa.

Quadro 9: Locais e quantidades de visitas realizadas durante a pesquisa.

UNIDADES VISITADAS	QUANTIDADE
Comando geral	05
DSPS	04
Regiões de PM	05
Batalhões de PM	12
Companhias de PM	06
Grupamentos de PM	04
Centro de ensino	03
Polícia Montada – Cavalaria	01
BOPE	01
Associações de oficiais	02
Hospital de PM	01
Museu de Armas	01
Canil de BPM	01

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em cada visita agendada, fomos recebidas pelos comandos, subcomandos ou policiais designados por estes, com os quais conversávamos sobre a pesquisa, explicávamos nossos objetivos, ouvíamos sobre o trabalho da PMSC e éramos convidadas a conhecer as instalações físicas das unidades. O relato dessas visitas e observações do trabalho foram registrados em diário de campo ou gravados digitalmente para posterior consulta. As imagens fotográficas obtidas não estão disponibilizadas neste trabalho por questão de segurança, como já explanado.

### 5.3.3 Entrevistas abertas

Os convites às entrevistas foram feitos pessoalmente, por conveniência, na medida em que a pesquisa avançava pela instituição, buscando trabalhadores de diversos níveis hierárquicos de atuação e em diversos setores de trabalho. As pessoas entrevistadas aceitaram o convite voluntariamente.

Foram agendadas e realizadas 25 entrevistas abertas, com 16 oficiais e nove praças de diversas funções e unidades, homens e mulheres; entrevistas essas que foram gravadas com equipamentos digitais e transcritas com a finalidade de analisá-las. Os encontros para essas entrevistas aconteceram durante os turnos de trabalho dos policiais, com anuência dos comandos e, com a exceção de sete, todas foram concedidas nos locais de trabalho.

A média de duração das entrevistas foi de duas horas e meia, sendo que uma delas, excepcionalmente, teve a duração de cinco horas.

Dois dos entrevistados estão na reserva remunerada e os demais em serviço ativo. Houve apenas uma recusa ao convite de entrevista, uma policial que alegou motivos pessoais.

Não houve um roteiro de perguntas rígido a ser seguido, apenas um esboço que serviu como guia para as pesquisadoras, abordando aquilo que foi considerado importante como estímulos para o desenrolar das conversas e que, em boa parte das falas dos entrevistados, não foi necessário acionar.

Estímulos selecionados:

- 1 - Falar sobre a missão da PMSC e responder se ela cumpre essa missão.
- 2 - Qual o motivo pelo qual escolheu a profissão - ao final da entrevista estimular a imaginação, voltando no tempo e deixando uma mensagem para si próprio quando jovem, no momento em que decidiu pela carreira de policial (pergunta afetiva).
- 3 - Como é o trabalho do policial militar, angústias e alegrias vivenciadas.
- 4 - Quais as principais inovações na atividade e perspectivas de futuro.

As entrevistas eram abertas com uma explicação geral sobre a pesquisa e o mesmo questionamento, já mencionado e evocado nas falas de negociação: "Qual é a missão da PM?" e, a seguir, "A PM consegue cumprir essa missão?".

A primeira pergunta servia como base para a conversação e muitas vezes foi respondida com o texto oficial e formal da missão. "Preservar a ordem e proteger a vida". Já a segunda pergunta abria espaço para a fala sobre o trabalho policial em si, suas dificuldades, e os percalços e obstáculos vivenciados para dar conta da missão

estipulada. Apenas algumas intervenções se fizeram necessárias ao longo das falas, porém, apenas quando sentia-se a necessidade de algum esclarecimento ou de reconduzir o diálogo para o objetivo da pesquisa.

Também foram usadas o que se denominou "perguntas afetivas", por exemplo, quando em determinado ponto da fala indagávamos o motivo que levou a pessoa entrevistada a seguir aquela carreira profissional. Isso evocava sentimentos de um passado distante, da infância, da família, o que, por sua vez, reconduzia o entrevistado a falar sobre o seu trabalho, sua individualidade, e suas perspectivas presentes e futuras. Quando percebíamos que o tempo da entrevista chegava ao final, fazíamos a ligação de toda a conversa com a seguinte questão "Se pudesse voltar no tempo e conversar com aquele menino ou menina que decidiu ser policial, o que teria a dizer a ele(a)?" O uso do termo "pergunta afetiva" e essa pergunta em si foram criação das pesquisadoras.

Todas as entrevistas gravadas foram transcritas, lidas, ouvidas novamente e analisadas individualmente a partir de palavras chave que remetem a assuntos a serem apontados e discutidos nas diversas fases do trabalho. Por exemplo, para as questões de espaços e ambientes físicos, foram utilizadas as seguintes palavras chave buscadas nas transcrições: "espaço", "planta", "ambiente", "construção", "edifício", "sala", "arquitetura", "projeto" e "quartel". Essas falas foram organizadas em um quadro denominado "aspectos arquitetônicos" que foi, posteriormente, consultado para a seleção tanto de dados espelho como elementos de discussão. E assim foi para todos os assuntos pertinentes a esta pesquisa.

#### 5.3.4 Encontros coletivos

Na fase etnográfica do método LM, com a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre o trabalho dos policiais militares na região escolhida para sua prática, foi utilizado o princípio da Análise Coletiva do Trabalho (ACT).

A ACT é por origem um método criado pela pesquisadora Leda Leal Ferreira, no qual são formados grupos de trabalhadores que são convidados a falar sobre o trabalho, estimulados pela seguinte pergunta condutora: "O que você faz no seu trabalho?" A premissa desse método consiste em estimular as pessoas a detalharem o que fazem em suas atividades laborais (FERREIRA, 2015) e compartilharem essas

informações com o grupo, a princípio interagindo com os pesquisadores e, na medida em que o diálogo evolui, passam a interagir apenas com os participantes. Segundo Ferreira (2015), quando os pesquisadores são "esquecidos" e os trabalhadores se apoderam do debate pode-se considerar que uma ACT atingiu sua finalidade (FERREIRA, 2015). Falar sobre o trabalho, sobre aquilo que faz, tornou-se uma potente ferramenta para o conhecimento aprofundado das atividades, ações e operações efetuadas no trabalho.

A partir da agência de alguns policiais, estimulados pela pesquisa e pela oportunidade de escuta por parte das pesquisadoras, foram organizadas reuniões com o objetivo de falar sobre o trabalho. Essas reuniões foram denominadas "café com conversa".

Um grupo de apoio com policiais já contatados foi criado e um dos policiais se propôs a formular o convite digital e enviá-lo a seus colegas, via grupos de aplicativo. Com a adesão dos colegas, dois grupos foram criados. Estes se reuniram no mesmo dia, primeiro um, depois o outro, num local fora do ambiente convencional de trabalho, especificamente num campus universitário. Cada reunião teve duração de duas horas. No total participaram 18 policiais praças, homens e mulheres, oriundos de setores operacionais e administrativos da região.

Na segunda etapa dessas reuniões, foram convidadas guarnições de praças que trabalham no setor operacional de rua para reuniões que aconteceram com três participantes cada, na sede do BPM e em horário de trabalho, com as devidas autorizações do comando. Tais reuniões aconteceram em dois dias consecutivos com duração média de duas horas cada uma.

Os espaços destinados aos encontros foram organizados pelas pesquisadoras e pelo policial do grupo de apoio formado. As cadeiras foram colocadas formando um círculo e foram oferecidos doces, salgados, frutas, água e café para serem consumidos ao longo dos encontros.

Ao todo foram 27 policiais militares que se reuniram, juntamente com as pesquisadoras, para falar, descrever e analisar coletivamente os seus trabalhos. Participaram apenas soldados praças com um tempo de atuação na instituição que variou entre 04 e 30 anos.

Todos assinaram o TCLE e, no início das reuniões, foi proposta uma rodada de apresentações, na qual cada um se identificou pelo nome, local e função de trabalho. Terminada essa etapa, as pesquisadoras falaram sobre o objetivo da pesquisa e dos encontros como parte da fase etnográfica do método LM.

Para o seguimento das reuniões e com inspiração na ACT, como já mencionado, formulou-se a questão: "O que você faz em seu trabalho?".

Os áudios dessas reuniões foram gravados, ouvidos e transcritos, sendo que o sistema de análise foi semelhante ao que se usou com as entrevistas anteriores. Foram captados dados que serviram para aprofundar o entendimento das pesquisadoras sobre o trabalho, utilizados como dados espelho, e para embasamento dos resultados e discussões acerca da atividade.

A fase etnográfica se findou com esses encontros e, de posse das autorizações pertinentes, houve a continuidade da prática do LM.

#### 5.4 PRÁTICA DO MÉTODO LM

A prática da última fase do método LM, realizada no BPM, foi dividida em duas etapas: uma com policiais da carreira de praça e outra, posteriormente, com gestores da carreira de oficial. A intenção desse formato foi a de trabalhar com os diferentes níveis hierárquicos, a fim de que se encaminhassem os resultados até o ponto em que planos de ação de mudanças comuns fossem formulados e aperfeiçoados pelos grupos. Numa última fase, os dois grupos seriam aproximados com a finalidade de trabalharem juntos as etapas seguintes do ciclo de aprendizagem expansiva proposto pelo LM.

As oficinas tiveram desenho idêntico e foram oferecidas separadamente, variando apenas no tempo destinado a cada grupo, sendo mais condensado naquela oferecida à gestão, posteriormente. A descrição da oficina para praças equivale ao que foi oferecido à gestão.

As sessões do LM foram planejadas com estímulos diferentes conforme será explanado na sequência, porém, com os mesmos objetivos de evolução no ciclo de aprendizagem expansiva.

#### 5.4.1 Oficinas preparatórias

A realização de oficinas preparatórias anteriores ao início das sessões de LM teve como objetivo apresentar os principais conceitos utilizados ao longo da intermediação, especialmente os conceitos de SA e contradições, tendo em vista que o LM é uma abordagem nova dentro da realidade brasileira (Lopes, et al., 2020).

As oficinas realizadas primeiramente com policiais praças e, num segundo momento, com oficiais foram planejadas a partir da teoria da atividade histórico cultural e baseadas em fundamentos do LM, como, por exemplo, a utilização de dupla estimulação.

Participaram dessas oficinas 16 policiais, homens e mulheres de diferentes graduações, em funções operacionais e administrativas, com uma média de tempo de serviço de 11,5 anos na instituição. Tiveram uma duração de seis (06) horas, concentradas numa tarde, e se deram na sede do BPM, num ambiente destinado a instruções. A oficina realizada com os gestores teve a participação de oito (08) oficiais de variados postos e funções no Batalhão.

Quando as pesquisadoras chegaram, o ambiente estava organizado de maneira convencional como uma sala de aula, cadeiras dispostas em fileiras, uma mesa, na parede frontal às cadeiras um quadro digital, equipamentos de projeção e mídia, tipicamente preparada para uma plateia e seu professor ou instrutor. A abertura da porta de vidro de entrada dava para o pátio interior da edificação e as janelas no lado oposto davam vista para a circulação interna de veículos, uma estação de exercícios físicos e vegetação. A sala era bem iluminada, ventilada e com equipamentos de ar condicionado em funcionamento. No fundo da sala, encontrava-se um armário para objetos pessoais, outra mesa e um cavalete *flip-chart*. Na parede lateral direita uma galeria de quadros com fotografias de turmas de

soldados que ali passaram por suas formações. Tudo estava organizado, alinhado, limpo e austero.

Ficou evidente que o trabalho em grupo não estava previsto nessa conformação. Para que oficina acontecesse, as cadeiras foram dispostas pelas pesquisadoras formando um círculo e, em cada uma, foi disponibilizado o TCLE, uma caneta, alguns doces e um exemplar da apostila elaborada especificamente para a condução da intermediação. Na apostila constavam a apresentação da pesquisa, dos conceitos, das definições, e o contato de e-mail e telefone das pesquisadoras. Um cavalete *flip-chart* foi trazido para frente da formação, numa mesa improvisada ao centro do círculo foram colocados os gravadores de áudio, pincéis, canetas, papéis coloridos e fitas adesivas para uso dos participantes. Em uma parede lateral, foram coladas folhas de papel pardo para serem utilizados na oficina. As pesquisadoras se posicionaram em cadeiras junto aos participantes. Foi arranjada uma mesa com frutas, bolos, salgados, biscoitos, água e café para serem consumidos ao longo da tarde. A água e café foram oferecidos pela instituição e as comidas foram levadas pelas pesquisadoras. O intuito dessa ação foi criar um clima agradável para facilitar as conversas e trocas de ideias, inclusive nos momentos de intervalo.

As oficinas iniciaram com a apresentação individual de cada pesquisadora, incluindo explicações sobre a trajetória da pesquisa, as aprovações concedidas pela instituição para a intermediação formativa, e a solicitação para que lessem e, caso concordassem, procedessem a assinatura do TCLE fornecido. Na sequência, foi exposto o planejamento para aquele dia de encontro, deixando livre a palavra para questionamentos. Em seguida, foi solicitado que cada participante fizesse sua apresentação ao grupo, mencionando seu nome, em qual setor trabalhava e, como primeiro estímulo, falasse se já tinha alguma informação sobre o método LM e o que imaginava que fosse a experiência da qual estavam prestes a participar.

Após as apresentações e pareceres individuais, foram explicados certos conceitos sobre o SA, usando como exemplo uma atividade escolar, mostrando o desenho do sistema, apontando e exemplificando os elementos que o compõem bem como algumas considerações sobre o conceito de "contradição". Os participantes foram solicitados a contribuir com a elaboração desse SA.

Imagem 5: Reprodução da aquarela "Mamute"



Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Depois da apresentação de um vídeo (PREHISTORIA CAZA DEL MAMUT, 2023) formaram-se três grupos para debater sobre o filme e responder algumas perguntas que constavam na apostila fornecida para depois socializarem com o grupo maior. O vídeo apresentado mostrou uma cena de caça pré-histórica, protagonizada por neandertais e sapiens, cuja ação os coloca frente a um novo tipo de presa: o mamute. Como um animal grande e diferente da caça habitual desses dois grupos, o mamute exigiu de ambos os grupos, que até então caçavam independentemente um do outro, novas estratégias de atuação e um desfecho diferenciado. As perguntas que os grupos foram solicitados a responder estão a seguir.

1. Que história foi contada no vídeo?
2. Que mudança estava acontecendo na caça?
3. Quais as dificuldades encontradas na caça?
4. Quais inovações foram criadas para alcançar os objetivos?
5. Identifique quais são os elementos deste SA.
6. Identifique possíveis contradições no SA.
7. Identifique quais interações acontecem e o que é aprendido com a atividade.

Os grupos debateram, chegaram a consensos, responderam às perguntas feitas e desenharam um sistema hipotético da atividade de caça ao mamute. Logo depois, organizou-se um momento de socialização do que foi produzido.

Após um breve intervalo, durante o qual as conversas continuaram em torno do filme exibido, os participantes foram solicitados a elaborar e apresentar o SA da PM, apontando os elementos da composição, principais avanços e inovações na atividade e possíveis contradições. A proposta do exercício foi a construção de um único sistema produzido pelos grupos .

Foi pactuada a continuação do LM com os dois grupos para os quais foram oferecidas as oficinas. Grupos planejadores foram então constituídos com 03 membros voluntários que trabalharam com as pesquisadoras, de forma virtual em horários extras e pré-agendados, para o planejamento das próximas sessões, auxiliando nas análises, selecionando estímulos e avaliando o andamento do trabalho.

Conforme o planejado pelas pesquisadoras, o primeiro estímulo foi lançado para a próxima sessão: o desafio de assistirem a um filme, disponibilizado em aplicativos, que conta uma história policial ambientada numa Unidade Pacificadora do Rio de Janeiro. A proposta foi que os policiais apontassem cenas do filme que descrevessem os principais problemas comuns relacionados à atividade, para que fossem pautados e discutidos no início da próxima sessão.

Para o encerramento das oficinas, foram apresentadas três proposições de complemento de fala, especificamente, "Que bom que...", "Que pena que..." e "Que tal...", as quais que foram trabalhadas verbalmente pelos participantes. Esse exercício teve a finalidade de avaliar os pontos da oficina que os participantes elegeram como positivos e negativos, além de captar sugestões para o andamento das sessões.

Quadro 10: Resumo dos estímulos oferecidos nas oficinas de praças e gestores

Estímulos oferecidos	Objetivo	Estratégia
Pergunta: "O que você imagina ser o LM? Já tem alguma informação sobre esse método?"	Estimular questionamento e esclarecimentos de dúvidas sobre o método	Responder individualmente as perguntas para o grupo

Apostila impressa	Fornecer material escrito com informações sobre o método, referências, etc.	Apostila individual, com páginas em branco para anotações
Desenho de um SA relacionado à educação	Fornecer conhecimento acerca de conceitos do LM	Participação coletiva para o desenho do sistema
Vídeo sobre caça primitiva	Fornecer estímulos para o debate sobre a atividade apresentada no vídeo	Atividade individual
Perguntas relacionadas ao vídeo	Aprofundar os conceitos respondendo a perguntas e desenhando o SA da atividade ilustrada	Formação de grupos e socialização dos resultados, coletivamente e com debates
Solicitação de desenho do sistema de atividade da PM	Iniciar a imersão no desenho sistêmico da atividade policial	Formação de grupos, apresentação dos resultados debate coletivo e efetivação de consenso do grupo.
Finalização da oficina com o complemento das frases: "Que bom que...", "Que pena que...", "Que tal...".	Captar o nível de envolvimento do grupo e sugestões para as próximas sessões.	Falas individuais

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

#### 5.4.2 Sessões do LM

O desenho do LM propunha a realização em três etapas, sendo a primeira uma oficina e sessões apenas com policiais da carreira de praças, a segunda com policiais oficiais, responsáveis pela gestão do Batalhão, e uma terceira fase na qual, após nivelados os dois grupos dentro da mesma posição no ciclo de aprendizagem expansiva, eles seriam convidados a trabalharem juntos na etapa do LM em que é necessário um consenso para que o novo modelo possa ser aplicado e para que os novos avanços no ciclo sejam possíveis. Esse processo foi interrompido após a última sessão com os gestores.

As sessões anteriores à prática do LM se iniciaram bem antes dos encontros, com debates entre as pesquisadoras para elencar o que poderia se constituir como bons estímulos, a fim de que o processo avançasse a cada nova fase do ciclo de aprendizagem expansiva. Após esses debates iniciais, os participantes que se voluntariaram para fazer parte do grupo planejador eram chamados para definir conjuntamente os passos e objetivos das sessões seguintes. Essas reuniões foram remotas e tiveram uma duração média de duas horas, durante a qual os

participantes tinham a oportunidade de expor suas opiniões e sugestões para o planejamento dos eventos subsequentes.

Nos dias marcados para os encontros presenciais, o ambiente foi composto da mesma forma como foi organizado para a oficina, já descrita. A exceção dessa regra se deu na segunda e terceira sessões, as quais foram realizadas na copa do BPM por esta possuir a possibilidade de se compor uma mesa para oportunizar a construção da linha histórica pelos participantes. Nesses dias a câmera de monitoramento existente no recinto foi desligada para garantir a privacidade do grupo.

Todas as sessões se iniciaram com a solicitação das pesquisadoras para que alguém do grupo retomasse aquilo que tinha sido construído e debatido anteriormente, com a finalidade de reforçar a memória e atualizar os participantes que eventualmente não puderam estar presentes na sessão anterior. Após esse primeiro momento eram expostos os planos para a sessão em andamento. Em seguida, eram expostos os primeiros estímulos para a construção do caminho daquela sessão no ciclo de aprendizagem expansiva. Desenvolviam-se as vivências programadas, os debates e as conclusões de consenso. Acordavam-se as próximas datas e horários e, por último, em todas as sessões, eram feitas as provocações já mencionadas na oficina ("Que bom que...", "Que pena que..." e "Que tal...").

Os participantes formularam e debateram hipóteses de contradições na atividade, manifestadas discursivamente, e os problemas daí advindos. Tal debate culminou em duas palavras que, a partir daí, nortearam todo o desenvolvimento do trabalho. Essas palavras foram: **COMUNICAÇÃO** e **COMPETIÇÃO**. Isto é, problemas que eram gerados pela deficiência na comunicação e problemas gerados pela competição entre pares, entre setores, entre a hierarquia e com outras instituições que compartilham o mesmo objeto: a preservação da ordem pública.

As últimas sessões versaram sobre a escolha de temas considerados como problemas envolvendo a deficiência de comunicação e a competição, além da elaboração de esboços de planos de ação na tentativa de transformar os aspectos da atividade que os participantes julgaram ao alcance de seu poder de agir.

Na segunda fase do LM, essas propostas de ação foram submetidas ao outro nível hierárquico de gestão, ou seja, à outra carreira formadora da instituição, para que fossem aprovadas e aperfeiçoadas, tendo em vista que os dois grupos sinalizaram basicamente os mesmos problemas a serem transformados. Por alegarem falta de tempo, as sessões com o nível hierárquico de gestão foram interrompidas e o processo não se concretizou.

Quadro 11: Resumo das etapas do LM

Etapa	Objetivos	Estratégia/ Métodos	Quem participou
1. Negociação	Confirmar hipótese de demanda Construir processo de colaboração e viabilizar a intermediação Obter autorizações para a pesquisa	Agendamento de reuniões com o setor de saúde Perguntas estimuladoras para captar a demanda Apresentação da proposta de pesquisa Elaboração de projeto escrito de colaboração	Pesquisadoras Atores chave na área de atendimento à saúde da PMSC
<b>Fase etnográfica</b>			
2. Visitas e observações do trabalho	Conhecer o trabalho de PM no Estado Conhecer os ambientes físicos onde trabalha a PMSC	Negociação com cada comando de unidade Conversas informais com policiais Observação do trabalho nos ambientes oferecidos aos trabalhadores	Pesquisadoras Policiais militares praças e oficiais de cada unidade visitada
3. Quadros históricos	Conhecer a história da instituição Aprofundar o estudo das hipóteses de contradições ao longo do tempo Captação de dados espelho para utilização como estímulos nas sessões de LM	Leitura de documentos e literatura Conversas informais com policiais da ativa e da reserva Visita ao museu	Pesquisadoras Policiais praças e oficiais da ativa e da reserva
4. Entrevistas	Aprofundar a compreensão sobre a atividade de PM de praças e oficiais Captação de dados espelho para utilização como estímulos nas sessões de LM	Convite durante as visitas aos entrevistados Critério de convite: diferentes postos e atividades dentro da instituição Agendamento prévio das entrevistas Perguntas iniciais estimuladoras Pergunta "afetiva" para encerramento da entrevista	Pesquisadoras e policiais convidados
5. Encontros coletivos	Aprofundar compreensão sobre a atividade de PM de praças Captação de dados espelho para utilização como estímulos nas sessões de LM	Adaptação do método ACT Pergunta estimuladora: "o que você faz no seu trabalho?".	Pesquisadoras e policiais praças de setores operacionais e administrativos
<b>Prática do LM para praças</b>			
6. Oficina Preparatória	Apresentar aos participantes os	Reunião presencial Oferta de apostila impressa aos	Pesquisadoras e policiais praças

para o LM	principais conceitos do LM SA Elementos do sistema Contradições Problemas	participantes Primeiro estímulo: pergunta sobre o que imaginam ser o LM Segundo estímulo: vídeo Construção do SA apresentado no vídeo Construção do SA da PMSC Elaboração de hipóteses de contradições	
7. Sessão de questionamento	Estimular a compreensão sobre as possíveis contradições que afetam os elementos do SA e entre eles Criar elenco dos principais problemas que afetam a atividade, suas causas e consequências.	Filme sobre atividade policial Debate sobre as afinidades entre o que fazem Adaptação da imagem da gravata borboleta utilizada no método MAPA, para esclarecer sobre problemas, causas e consequências. Imagem de um iceberg para estimular localização de problemas aparentes e ocultos apontados pelos participantes	Pesquisadoras e policiais praças
8. Sessões análise histórica e empírica atual	Localizar os problemas elencados na linha do tempo da instituição Debater sobre a permanência desses problemas no sistema atual	Participação de policiais da reserva contribuindo com memórias da atividade Elaboração da linha do tempo da instituição e do batalhão onde trabalham	Policiais convidados da reserva Pesquisadoras Policiais praças
9. Sessões de modelagem	Construção de esboços de planos de ação para tentativa de transformação da atividade	Seleção de problemas passíveis de serem abordados Elaboração de esboços de planos de ação para transformação	Pesquisadoras Policiais praças
<b>Prática do LM com a gestão</b>			
10. Oficina com gestores	Apresentar aos participantes os principais conceitos do LM SA Elementos do Sistema Contradições Problemas	Foram usados os mesmos estímulos aplicados na oficina com praças	Pesquisadoras e policiais gestores
11. Sessões de questionamento e análise histórica e empírica	Localizar os problemas elencados na linha do tempo da instituição Debater sobre a permanência desses problemas no sistema atual	Apresentação da linha do tempo da instituição para contribuições adicionais. Dados espelhos de falas de pares, captados ao longo da pesquisa, acerca de problemas, usados como primeiro estímulo. Apresentação dos esboços de planos de ação elaborados pelo grupo anterior	Pesquisadoras e policiais gestores
12. Sessões de modelagem dos esboços de planos de ação	Selecionar esboços de planos de ação elaborados pelo primeiro grupo que atendessem aos pontos igualmente aprofundados pela gestão	Vivência sobre comunicação como primeiro estímulo Apresentação dos esboços de planos de ação elaborados pelo outro grupo, submetidos à apreciação, e seleção daquilo que poderia ser levado adiante para aperfeiçoamento e aplicação.	Pesquisadoras e policiais gestores

	Aperfeiçoar ações apontadas nos esboços de planos de ação para poder dar seguimento ao LM	Disponibilização dos planos selecionados em plataforma digital para colaborações on-line	
Sessão de encontro dos dois grupos			
13. Sessão de encontro dos dois grupos para dar prosseguimento à modelagem dos esboços de planos de ação	Interrompida pela gestão		

Fonte: Elaborado pela autora (2023), adaptado de HURTADO(2020).

#### 5.4.3 Espaços destinados ao trabalho

O espaço é uma abstração manifestada fisicamente pelo edificado, e subjetivamente pelas relações sociais, sendo decodificado principalmente pela linguagem que atribui qualificações, impedimentos, sensações e sentimentos provocados.

A partir das visitas e observações, a fase etnográfica mostrou as configurações espaciais. Nas entrevistas e encontros coletivos, os participantes verbalizaram e decodificaram esses espaços. Analisamos suas falas a partir de categorizações, utilizando palavras chave relacionadas. Passada a etapa da prática do LM, essas falas foram incluídas nas análises das três principais contradições apontadas e tanto às contradições como às observações presenciais feitas nos locais de trabalho puderam ser associadas.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os principais resultados desta pesquisa e suas discussões. Num primeiro momento, vale ressaltar o que foi captado nas primeiras duas etapas do LM, ou seja, negociação e fase etnográfica.

Na sequência, um subcapítulo versa sobre tópicos importantes que compõem o trabalho do policial militar apontados e sentidos por eles como fontes de impedimentos para um trabalho bem feito e geradores de sofrimento.

Os resultados e discussões da terceira fase do método estão em seguida. Primeiramente, os resultados da oficina com praças, sessões do LM com esses participantes e seus planos de ações elaborados. Por último, algumas ponderações sobre o processo envolvendo a gestão do BPM.

### 6.1 RESULTADOS DA NEGOCIAÇÃO

A negociação para se efetivar a intermediação na PMSC não pode ser considerada como apenas uma etapa do método, pois, se configurou num movimento constante e ininterrupto desde o início da pesquisa. A volatilidade dos cargos, especialmente junto ao oficialato, ou seja, as trocas frequentes de funções entre comandos perpassou toda a pesquisa e confirmou a necessidade de negociações constantes para alcançarmos a efetivação da prática do LM. Percebemos uma média de alternância de comandos a cada dois anos dentro da instituição, confirmando-se não apenas no Comando Geral, mas em todos os níveis ao longo da cadeia hierárquica. O comando mais longo que se tem notícia dentro da PMSC é o do Ten. Cel. Cantídio Quintídio Régis, com seu início em 1935 e término em 1949. Num período de história de 188 anos da instituição, houve 82 comandantes gerais, sendo que a alternância tem aumentado nas últimas décadas.

No decorrer da pesquisa, por diversas vezes foi trazido o nome de um BPM tido pelos policiais como referência em qualidade de equipamentos e serviços, dentro da PMSC, não obstante o número expressivo de suicídios entre policiais. Isso

chamou a atenção e foi negociada uma visita ao local apontado. Na Região de PM onde o Batalhão referido está localizado, já existia uma iniciativa do comando local para tentar entender o que estava propiciando e agravando os casos de suicídios nessa unidade. A iniciativa constituía-se de um questionário elaborado pela divisão de saúde da PM, o qual tentava elaborar um perfil dos policiais que ali operavam. Em virtude do cenário percebido, foi constatado o potencial desse Batalhão como um lugar onde o LM poderia frutificar.

Iniciaram-se as negociações com a hierarquia regional a fim de apresentar a pesquisa e o método LM. Além da já autorizada pela DSPS, o comando da RPM solicitou uma nova proposta por escrito, contendo a descrição do método e suas etapas, e um cronograma. Apresentada e aprovada a proposta de pesquisa na RPM, foi necessária uma nova negociação, agora com o comando do BPM, para que fossem autorizadas as etapas da pesquisa naquele local. Respeitados os postos hierárquicos e com as autorizações formalizadas, foi iniciada a etapa de pesquisa nesse Batalhão.

Ficou acordado que seriam feitas observações do trabalho, agendamentos de entrevistas e formação de grupos para que se aprofundasse o conhecimento do trabalho policial naquela região. Nisso, deve ser apontada a participação ativa de alguns policiais que se constituíram como um grupo de apoio para o desenrolar dessas etapas.

Para a realização do LM propriamente dito, a gestão do Batalhão elaborou um documento informando os policiais participantes de que poderiam estar no local das sessões em horário de trabalho e que esse tempo seria computado em seus bancos de horas, incentivando a participação.

Vale destacar que, desde o início da negociação, em 2021, a RPM em questão passou por três trocas de comando em menos de três anos, confirmando a perspectiva de cargos voláteis mencionada acima.

Toda a trajetória da pesquisa foi acatada e assimilada pela instituição até o ponto em que haveria necessidade de um encontro entre as duas carreiras para modelagem dos planos de ação, os quais seriam formulados e discutidos por ambos os grupos. A gestão sinalizou negativamente, não respondendo ao que foi solicitado

e, nesse momento, a contradição principal 1 impactou e definiu o andamento do trabalho, o qual foi interrompido. Vemos como importante a constante negociação, respeitando os preceitos da instituição, mas não podemos deixar de notar os impedimentos que uma forte hierarquia pode constituir, mesmo num processo no qual se pretendeu oferecer alternativas para melhoria de alguns aspectos do trabalho formuladas pelos próprios atores e acatadas nas sessões com a gestão.

## 6.2 RESULTADOS DA FASE ETNOGRÁFICA

Aqui serão apresentados e discutidos aquilo que a fase etnográfica do método LM contribuiu em suas diversas etapas.

### 6.2.1 Quadros históricos

Em função da elaboração dos quadros históricos, mantivemos contato e fomos visitar algumas vezes, em seu domicílio, um coronel reformado, juiz militar, escritor e referência em história da PMSC, com mais de 70 anos de presença na instituição. Com sua óbvia experiência, ele pôde nos contar histórias, lembrar fatos e nos auxiliar na compreensão da atividade, além de fornecer importante material inédito que contribuiu para a elaboração do quadro histórico de atendimento à saúde dos policiais da PMSC.

As informações colhidas nos três quadros elaborados trouxeram uma ideia da presença da instituição ao longo da história do Brasil e de Santa Catarina, apontando o desenvolvimento da atividade de acordo com as missões a ela atribuídas e mostrando como as contradições apontadas neste estudo estão presentes e se consolidam ao longo de 188 anos de existência da corporação.

Os desenhos desses quadros foram importantes aportes para aprofundar a imersão no campo escolhido e se constituíram em potentes dados espelho que seriam usados durante as sessões do LM.

## 6.2.2 Visitas e observações do trabalho: para ver e sentir

Em todas as visitas, houve o acompanhamento de policiais que, com muita gentileza, mostraram e explicaram a função de cada setor dentro das edificações. Nesses percursos, apresentavam-nos a outros policiais, momentos em que, eventualmente, eram feitos os convites para as entrevistas presenciais posteriores, as quais eram marcadas e confirmadas através de aplicativos de mensagens instantâneas.

Assim, foram observadas as instalações físicas em todas as unidades visitadas, capturando dados que depois puderam se constituir em fontes para as análises dos espaços físicos destinados ao trabalho dos policiais militares. As observações do trabalho puderam contribuir para o entendimento do quão complexa é a atividade policial, especialmente nos setores operacionais.

Além das visitas, houve o convite para participação em três formaturas, sendo uma de praças, uma de oficiais e uma de especialistas em polícia montada. Durante esses eventos pudemos de certa forma estar imersas no mundo militar, no qual é necessário distribuir as pessoas pelo espaço, quadriculando, seriando os indivíduos, individualizando os corpos em uma rede de relações (MINAYO, 2008). A partir dessas cerimônias e seus ritos, foi possível visualizar a organização disciplinar e hierárquica, marcando lugares, garantindo obediência e manifestando, por meio de simbolismos, a formação e as crenças dessas pessoas. A rigorosidade da cadência dos passos, seguindo as vozes de comando, o sacrifício dos treinamentos e, ao final, são recompensados ao serem autorizados a sair da forma para comemorar a conquista, tendo, naquele momento, a liberdade de ação como prêmio.

Num dos batalhões, as pesquisadoras participaram de uma instrução de soldados que versou sobre a prevenção de crimes urbanos. Na sala de aula, em meio a mais de 30 policiais recebendo instruções, éramos as únicas com trajes civis. Foi permitida a nossa participação com questionamentos, apontamentos e, ao final, nos foi solicitado que explicássemos sobre a pesquisa em andamento para o benefício dos soldados e, em seguida, abrimos o espaço para perguntas, momento que se constituiu num diálogo interessante.

Existe no Brasil uma iniciativa religiosa, de corrente evangélica, que vai até os quartéis de PM, oferecendo lanches e orações àqueles que são convidados e aceitam participar. Isso acontece também em SC e tivemos a oportunidade de participar de um desses encontros, nos quais esses religiosos são autorizados pelos comandos a estarem com os policiais, nos locais e em horário de trabalho, disseminando sua fé e oferecendo auxílio espiritual.

Também estivemos presentes num evento do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD), desenvolvido pela PMSC junto a crianças e adolescentes de SC, o qual, a partir da assinatura do Decreto 2817/2009, passou a ser institucionalizado como uma Política de Estado, protegendo a existência do programa independentemente das trocas de comandos ou governos.

Em Florianópolis, fizemos diversas visitas ao complexo que abriga a Secretaria de Segurança Pública do Estado, inicialmente para as tratativas de negociação da pesquisa e, em outras ocasiões, para a execução do LM com policiais da Divisão de Saúde e Promoção Social (DSPS).

Foram cinco visitas ao prédio do Comando Geral da PMSC, a fim de conduzir entrevistas e conhecer as instalações físicas. Fomos recebidas por três vezes por dois comandantes gerais no exercício da função delegada. Fomos acompanhadas por um oficial na primeira apresentação do edifício e, em outras ocasiões, já tínhamos entrevistas previamente agendadas. Com um clima sempre muito receptivo, pudemos explorar quase todas as dependências do quartel, incluindo salas e pátios. Também na capital, conhecemos o Museu de Armas Major Lara Ribas, localizado na edificação histórica Forte de Sant'Ana, a qual data de 1791 e estava em processo de reforma.

Visitamos as instalações do Hospital Militar Comandante Lara Ribas e lá pudemos receber esclarecimentos sobre como funciona a administração compartilhada entre oficiais policiais militares e a associação de assistência a policiais militares estaduais. O referido hospital não é de uso exclusivo da PMSC e, apesar de ser uma unidade da corporação, não tem atendimento de emergência e traumas para policiais, como seria de se supor. Nesse edifício também funciona o setor de avaliação psicológica de eventos pós-traumáticos para policiais e bombeiros militares.

Em três oportunidades, estivemos na sede do Centro de Ensino, travando conversações informais com alguns oficiais, observando a estrutura física, alojamentos, áreas de convivência, estrutura de saúde, consultórios odontológicos e algumas práticas de treinamento dos alunos. Em outros momentos, nesse mesmo local, participamos de duas formaturas, uma de oficiais e outra de praças.

Passamos pelo menos 5 horas conhecendo a atividade de um canil, setor especializado que trabalha com o binômio, cão e policial, especialmente em apoio à ações complexas.

Estivemos na sede da associação dos oficiais de Santa Catarina, ACORS, e lá fomos apresentadas com publicações de temas militares produzidas pelos associados. Vale salientar que os oficiais da PMSC possuem duas associações distintas com tratativas antigas de unificação, até agora sem sucesso.

Um dos oficiais nos recomendou visitar as dependências do BOPE, onde fomos recebidas pelo comandante que nos falou sobre a formação dessa polícia especializada, mostrando-nos parte das instalações físicas da unidade. Ele também esclareceu a finalidade dessa polícia especializada para atender ocorrências de grande vulto ou de grande impacto, isto é, assaltos a instituições financeiras, crimes ou eventos com uso de explosivos, bombas e armamentos pesados, sequestros de pessoas, negociações em que haja reféns, negociações em que existam tentativas de suicídio e catástrofes naturais, entre outras.

As trocas de turno entre as guarnições de radiopatrulha envolvem a chegada dos policiais depois de turnos de 12 horas trabalhadas, seus procedimentos de entrega e devolução de equipamentos bem como os testes de armamentos para as guarnições que iniciavam seus turnos de trabalho. Estivemos nesse local em horários diurno e noturno.

Estivemos na sede de um dos batalhões durante meio turno noturno, acompanhando o serviço de atendimento de emergência, 190, momento esse em que pudemos perceber a complexa dinâmica envolvendo essa atividade inicial de atendimento de ocorrências. Visitamos esse setor em todas as outras unidades, com menos tempo de observação, porém, reafirmando as percepções e observações já feitas acerca da complexidade da atividade.

Experimentamos alguns equipamentos, tais como colete balístico e capacetes usados pelos setores táticos e entramos nas viaturas tanto nos bancos convencionais como no compartimento onde levam os presos. Em alguns setores de armamento, foram mostradas as armas letais e não letais utilizadas, com explicações de suas funções, funcionamento e consequências de uso.

A última unidade especializada que conhecemos foi a polícia montada, sendo que o primeiro contato se deu informalmente por meio de policiais à cavalo que faziam ronda num evento público numa outra cidade. Eles sugeriram que entrássemos em contato com o oficial responsável pela unidade na cidade de São José para agendarmos uma visita. Fizemos o agendamento e, durante a visita, nos foi apresentada a estrutura física e presenciamos algumas práticas executadas por alunos de diversas regiões do país que estavam em formação na unidade. Pudemos nos acercar dos animais da corporação e também ver os animais que foram resgatados por maus tratos e que são cuidados pela unidade. Ao longe, vimos alguns exercícios de equoterapia, serviço que a PMSC oferece para crianças e pessoas com deficiência que necessitam desse tipo de atendimento. A polícia montada tem a finalidade de apoio à segurança de grandes eventos com público e em caso de distúrbios sociais, entre outros. Essa é a mais antiga das polícias especializadas.

Após definirmos a unidade onde seria feito o LM, visitamos o local por 05 vezes antes do início das oficinas e sessões, e fomos hospedadas no Hotel de Trânsito, dentro do quartel, onde pudemos vivenciar e observar a rotina diária do BPM.

Pudemos acompanhar as trocas de turno durante o dia e à noite, o uso dos espaços do batalhão pelos policiais e fomos convidadas a entrar nas dependências de cada setor, e a utilizar a copa e cozinha para nossas refeições. Pudemos conviver com a rotina do BPM, travar conversas informais enquanto tomávamos café na copa ou quando utilizávamos a biblioteca para reforçar as pesquisas bibliográficas.

Recebemos autorização para acompanhar guarnições dentro de viaturas e com elas fazer rondas pela cidade. Durante essa atividade, presenciamos uma abordagem de suspeitos em via pública, fizemos um acompanhamento de medida

protetiva para uma vítima de violência doméstica e participamos de uma ronda escolar rotineira. Tomamos café da manhã com os policiais num estabelecimento no centro da cidade e almoçamos com outra guarnição num restaurante credenciado pela PMSC. Pudemos observar a interação deles com a comunidade que atendem e tudo decorreu com tranquilidade, respeito e sem sobressaltos. Uma observação a ser registrada é que, olhando de dentro da viatura, percebemos que as pessoas sempre ficavam atentas à nossa passagem, nunca pareciam indiferentes. E, devido a vedação das janelas, a qual impedia de sermos vistas dentro do veículo, os olhares não eram por causa da estranheza de estarmos na viatura. É importante salientar, nessa experiência, a reação curiosa das crianças que, por diversas vezes e sem receio, se aproximavam da viatura parada, cumprimentavam e conversavam com os policiais. Em algumas ocasiões, com autorização deles, até entravam no veículo, acionavam os dispositivos de luzes e som, e saíam satisfeitas, num aparente clima alegre e simpático, indo embora depois de prestar continência.

As unidades de Polícia Ambiental, Polícia Rodoviária Estadual e Bases Aéreas não foram visitadas.

O percurso de visitas, apesar de longo, não esgotou tudo aquilo que a atividade engloba em suas complexidades, mas nos propiciou um bom panorama do campo em que adentráramos.

De certa forma, as observações do trabalho nos trouxeram fragmentos da realidade dessa atividade, a qual apresenta peculiaridades não generalizáveis, pois, estão imersas numa determinada cultura e num determinado tempo. Ao mesmo tempo, o contato com as atividades desse tão árduo trabalho nos deu a oportunidade de experimentá-lo, em primeira mão, nos encorajando a seguir com o propósito de desenvolver a prática do método.

A abertura da instituição para nossa presença entre os policiais foi, algumas vezes, questionada por colegas, conhecidos, e pessoas de outros Estados e de instituições similares. Seus argumentos incluíam a crença de que seria difícil o meio militar aceitar uma aproximação com o meio acadêmico. O caminho que percorremos ilustra um campo diferente dessa ideia de rejeição. Em todas as oportunidades, nos sentimos acolhidas pela instituição e pelas pessoas, e nos foi dada a liberdade para fazer perguntas e colocações, além de sempre termos sido

atendidas de maneira cortês e gentil por todos com quem tivemos contato durante essa fase da pesquisa.

### 6.2.3 Entrevistas abertas: escuta ativa

As entrevistas foram pontos de ancoragem naquilo que se constituiu a fase etnográfica e serviram como ferramentas para o entendimento geral da atividade, sendo que excertos foram utilizados como dados espelho nas sessões de LM e se constituíram em chaves para as análises dos assuntos abordados na pesquisa, tais como questões referentes ao adoecimento mental e no que concernem aos espaços físicos oferecidos para o trabalho.

A maneira como essas entrevistas foram conduzidas trouxeram potentes respostas, já sinalizando as perspectivas de análises e consolidação das hipóteses aventadas no início da pesquisa.

O quadro a seguir contém alguns exemplos de falas relatando a missão da PM, pela voz dos entrevistados, e suas respostas à questão do cumprimento ou não dessa missão.

Quadro 12: Perguntas estímulos iniciais das entrevistas

Qual é a missão da PMSC?	E ela tem conseguido cumprir essa missão?
"A missão da PM de Santa Catarina é preservação da ordem pública, é manter a segurança pública das pessoas, do patrimônio, manter as cidades organizadas, a sociedade organizada, né? É gerar duas frentes de segurança: uma, propriamente, é a segurança(...) bem como também, na segunda frente promover ações que gerem sensação de segurança. Então, a gente promove a segurança efetiva e a sensação de segurança." (O9)	"Eu digo que a polícia em Santa Catarina ainda tem atingido o objetivo, né? (...) Você vê que efetivamente ela tem atingido seu objetivo e também quando você tem como parâmetro os outros 26 estados [do Brasil], né?"(O9)
"A missão, ela é, servir e proteger né? Com o risco da própria vida. O juramento que é feito na formatura, depois que você estuda nove meses na academia do policial... só que isso, né? Cabe muito mais do que só isso, né? É... casa pegando fogo eles ligam pra gente, animal perdido eles ligam pra gente, tal... a polícia é, querendo ou não, é um mal necessário, né? Todo mundo fala mal, mas	"Na medida do possível sim, mas hoje pela <b>falta de efetivo</b> , né? Hoje, por exemplo nós estamos em quatro policiais pra atender (nome da cidade com mais de 50 mil habitantes) inteira. Mas estamos com o rádio, com o telefone, <b>nunca desliga. Nem de folga</b> . E daqui a pouco, a gente tem um ditado: Quando toca, a barata voa, sabe? Quando dá sabe... uma merda aí, né? Todo

<p><i>quando, quando precisa eles ligam. É bom porque tem essa credibilidade ainda, né? (...) E hoje também a polícia de SC é... a melhor polícia do Brasil (...) Não é aquela coisa, correr, atirar em bandido...porque às vezes não se soluciona uma ocorrência dando tiro, às vezes você soluciona uma ocorrência fazendo outra coisa. Então <b>deixou já só de servir e proteger, a gente faz um trabalho social, né?</b> Hoje a gente tem PROERD, tem canil, tem a... então a polícia começou a derivar mais (...) Eles quiseram aproximar mais o cidadão da polícia, né? Pra acabar com aquele negócio [de dizer para uma criança] "ah, se você não comer a polícia vai vir prender", então virou mais do que só servir e proteger, né? Ao meu ver...tudo que você faz além é melhor, né?" (P3)</i></p>	<p><i>mundo sai de casa e tem que vir ajudar, né? (...) <b>A demanda que a gente tem que é gigante</b> e o que é atendido é muito bem atendido hoje, né? Tanto que hoje tem a câmera policial que fica no peito... A partir de quando eu apertar naquele botão a câmera já starta, entendeu? Então tudo o que falar, o que eu fizer, vai voltar contra mim, mas também vai, vai me defender no futuro, então isso começou a trazer [melhorias], acabou aquela coisa de vamos dar uns tapas, vamos educar, acabou."(P3)</i></p>
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As perguntas iniciais foram um estímulo potente que abriu espaço para ampliar as falas, adentrando em outros tópicos referentes à atividade em si e que, mais tarde, se constituíram em pontos de análise deste trabalho.

As "perguntas afetivas", por sua vez, trouxeram falas emocionadas e que ampliaram a percepção de como essas pessoas são envolvidas no mundo que escolheram como profissão.

As respostas, não raro, vieram com a voz embargada, olhos marejados, tom emocionado e, a partir daí, mais respostas para nossa construção do policial militar como um ser humano igualmente inserido no mundo do trabalho. Acreditamos que essa estratégia nos trouxe a possibilidade de conhecermos com um pouco mais de profundidade a complexidade da atividade e das pessoas envolvidas, propiciando assim o planejamento da intermediação posterior e permitindo que pudéssemos ter olhos voltados mais para as pessoas participantes, em sua dimensão humana, diferente da visão de uma farda em nome do Estado.

Abaixo exemplos das falas em resposta às perguntas afetivas formuladas durante as entrevistas com policiais oficiais e policiais praças.

Quadro 13: Respostas às perguntas “afetivas”

Por que escolheu ser policial militar?	Se pudesse voltar no tempo, o que diria ao jovem que escolheu ser policial militar?
<p>"Eu sou suspeito porque, assim, <b>eu nunca quis ser outra coisa</b>, eu nunca quis ser outra coisa (...) Talvez influenciado pelo meu próprio pai, que também era policial militar, já na reserva remunerada hoje em dia. (...) Calculo eu que, basicamente, possa ter tido essa questão de <b>influência</b> propriamente falando, ah, de você ver aquilo com admiração, né? Com respeito, de você estar olhando, estar participando, de estar no quartel já desde pequeno também acompanhando algumas situações. O pai trabalhava no Batalhão, às vezes eu vinha aqui junto com ele, saía do colégio e ficava aguardando ele terminar o serviço pra gente ir pra casa, então você acaba tendo essa vivência e isso vai te chamando atenção." (O2)</p>	<p>"Pra que <b>lutasse pelo sonho</b>, que vale a pena... (emoção na voz, lágrimas)... <b>Por maior que seja a dificuldade</b> realmente vale a pena você atingir, né? Você se olhar e se admirar por ter conquistado, por você poder ter honrado a sua família naquilo que está fazendo, por você poder honrar os seus companheiros que estão com você, e por você poder proteger a sociedade que está ao seu redor. Então, pra que seguisse realmente o seu sonho, que vale a pena, <b>por maior que seja a dificuldade</b>, por maior que seja a questão das <b>pessoas</b>, às vezes, não entenderem e eu vou abrir aspas: "<b>te apedrejarem</b>", muitas vezes, mas por maior que seja tudo, todo o revés, vale a pena (emoção)... Pra que seguisse firme e forte, que realmente é algo fantástico você se sentir realizado, né? E você poder passar isso também pra sua família, pros seus filhos e alguns olharem pra você, o meu filho mais novo, de três anos, olha pra mim: "pai, vamos sair? Vou ser polícia com você, vamos juntos" (risos) Então, né? Vale a pena." (O2)</p>
<p>"Quando eu era criança pequeninha, minha mãe dizia assim, cuida que a polícia pega... Esse era o conceito que ia sendo construído na gente, polícia pega, cuida que a polícia pega. Quando o meu irmão, que é mais velho, (...) ele veio prá polícia a mãe ficou desesperada, porque: "Ah, meu filho vai prá polícia, vou perder meu filho" e isso e aquilo, quando o mais novo veio também ela desesperou de vez. Hoje, ela tem orgulho dos filhos, do que os filhos construíram e fizeram, mas o conceito que era criado era desse jeito." (O6)</p>	<p>"Cara...(emoção visível, respiração profunda ) A minha mãe tem um papel muito importante né? Sobre o que ela foi conduzindo de seus filhos... então, prá mim, dizer o que eu faria diferente, eu acho que eu não tinha muita coisa pra fazer diferente. Eu acho que eu fui construindo dentro das orientações da minha mãe, com a sabedoria que ela me deu, eu fui construindo essa percepção (...) O que eu diria lá pro (nome), pra ele <b>ter mais prudência, mais paciência</b>, né? Na construção, mas naquilo que eu vim construindo, eu digo assim ó, que eu sou um cara muito feliz, muito realizado, naquele conceito que eu produzi." (O6)</p>
<p>"Olha, na verdade, <b>não foi bem uma decisão</b>, né? O salário na época era muito ruim, né? Daí o meu pai que disse que era para fazer, que estava difícil conseguir emprego e tal, e me levou lá no quartel fazer a inscrição. A gente ainda vem dos tempos antigos, né? (...) A gente acabava respeitando, mas, na época, era um pouco mais diferente que hoje, né? Então, o meu pai me levou lá e eu fiz a inscrição, mas tu "pode" dizer, assim, que não era uma coisa que eu almejava, que era um desejo de ser policial militar. Então, veio como consequência, de repente, da <b>falta de emprego</b> e oportunidade</p>	<p>"Pode ir que você <b>não vai se arrepender</b>. (risos) Existem os altos e baixos, momentos bons, momentos ruins? Isso existe, mas você fazendo uma avaliação geral, é gratificante, é satisfatório, é satisfação mesmo de você colocar a farda e vir trabalhar. Eu posso dizer que nesses quase 27 anos de serviço, nenhuma vez que eu coloquei a farda eu me senti ruim para ir trabalhar, sempre coloquei com vontade e com prazer de trabalhar mesmo." (P1)</p>

que foi na época, né?" (P1)	
<p>"Então, boa parte das pessoas que entram pelos nossos portões entra como eu entrei: com algum <b>perfil de vocação</b>, talvez, mas sem saber nem o que que é, né? (...) Eu não entrei na polícia por vocação de policial, eu trabalhava, a minha vocação é construção, eu trabalho com metal, madeira, trabalho com torno, solda, fresa, com marcenaria, carpintaria..." (O11)</p>	<p>"Então, o que eu falaria para o [nome do entrevistado] é: Então, te peço, meu jovem, que <b>não abandone seus valores</b>, seja fiel aos valores institucionais, mas não abandone os valores que lhe moveram por toda a vida até aqui e que são, sim, fundamentais para que os da instituição possam prosperar. Enquanto estiver aqui e vestir essa camisa, não faça nada do que você possa se envergonhar, do que os seus possam se envergonhar (...) eu ia aconselhar o rapaz a <b>aguentar firme os reveses</b> e sobressaltos porque, embora tenha, a gente tenha muito ao longo da carreira, muitos <b>momentos de frustração</b> tanto por querer que as coisas fossem melhores e elas não são, quanto também por <b>coisas da gestão da instituição</b> que, às vezes, nos prejudicam nos nossos intentos subjetivos, né?" (O11)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Percebe-se a menção da influência da família na construção do propósito em seguir a carreira. Apesar dos impedimentos e reveses que a atividade traz, o discurso mostra um incentivo emocional ao "jovem" do passado que escolheu a profissão para que ele não desista.

As entrevistas abertas trouxeram falas e percepções que se somaram para a compreensão do complexo universo que caracterizou o campo e iniciaram o desnudamento das contradições principais que, mais tarde, foram se reafirmando nas reuniões dos grupos e sessões do LM, culminando com uma síntese nos esboços de planos de ação elaborados. Foram de importância significativa para o desenvolvimento das etapas seguintes do LM bem como para a elaboração dos dados espelho fornecidos para debate entre os participantes das sessões.

#### 6.2.4 Resultados dos encontros coletivos

A conversação com os grupos maiores, estimulada pela pergunta disparadora, "o que você faz no seu trabalho?", iniciou-se de maneira tímida mas, passados alguns minutos, todos os participantes responderam, suscitando comentários entre si e fazendo com que o assunto se expandisse com a troca de

informações entre eles. Falaram sobre os casos que atenderam, suas preocupações, problemas, conflitos, alegrias e temores. As manifestações das principais contradições da atividade apareceram ao longo da conversa. Conforme preconiza o método de ACT, as pesquisadoras se relegaram ao largo das discussões enquanto os sujeitos debateram e falaram sobre o trabalho.

O quadro a seguir apresenta alguns recortes das falas dos policiais referentes ao seu trabalho. Percebeu-se que apesar do método ACT não solicitar que se fale sobre sentimentos no trabalho, os diálogos são permeados por emoções que, visivelmente, estão presentes no cotidiano desses trabalhadores e que fará parte das análises dos resultados. Para os policiais, existem questões interferindo na atividade, questões que extrapolam as ações e operações, com influências externas que acabam por impactar o andamento de suas vidas no trabalho e fora dele.

Quadro 14: Falas sobre o trabalho

O que você faz no seu trabalho?
<i>"É uma atividade ingrata, já pra começo, porque a gente faz o nosso melhor com o que a gente tem, né? Muitas vezes, como dizia um ex-comandante aí, a gente sempre agrada 50%, porque a outra parte... 50% pede a nossa ajuda e a gente tem que prender os outros 50%, né? Então não é tão agradável a gente cumprir a lei com esse pessoal... Então, às vezes a gente faz o bem da melhor maneira que tem que ser feito, cumprindo a lei, e é mal interpretado, por imprensa, por pessoas que visualizam só um pequeno contexto, não um total, né? Porque que a gente faz alguns protocolos de trabalho, a gente tem que fazer daquela forma, né? Pra nossa segurança e do próprio cidadão, então, às vezes, é frustrante por esses motivos, pequenos motivos, né? Na maioria das vezes a gente sai gratificado por ter feito bem feito o trabalho, né? De ter feito o bem pras pessoas, auxiliado elas, né? Mas ainda fica aquela, às vezes, aquele desconforto nessas situações..." (PA).</i>
<i>"O que parece assim é que a gente não pode errar, pra sociedade, pra grande maioria da sociedade é essa percepção. Que ah, a PM... falo mais a PM em si, não vou dizer polícia em modo geral, parece que eles separam polícia civil, polícia federal, polícia rodoviária, parece que eles separam. Mas a PM em si não pode errar." (PB).</i>
<i>"O último elogio que eu recebi foi porque eu salvei uma criança. Aí, eu pensei assim: cara eu faço tanto serviço de polícia, ganhei o elogio sendo bombeiro? Porque ligam pra nós? Meu... é questão de INSS, prefeitura, agora do COVID, o pessoal ficou desamparado com a questão do COVID, quem informa? 190". (PC)</i>
<i>"O policial trabalha, lida diretamente com a sociedade, não só pra ocorrências de crimes em andamento, pra mediar conflito que a gente chega lá, até aquela frase: "O gato em cima da árvore" que a gente acha que é dos bombeiros, mas não, é a polícia. Eles lembram de ligar pro 190, então a gente tem que ser, ao mesmo tempo que todo o preparo de policial, parte técnica, tudo, a gente tem que ser psicólogo, tem que ser mediador, tem que ser de tudo um pouco. Pras ocorrências que surgem no dia a dia, e a valorização nossa é sempre aquela, ERROU... meu Deus, parece que..." (PD)</i>
<i>"Nossa missão cresceu muito né, o que era no passado só repressão abriu mais o leque, hoje é como o (nome) falou, a gente atende de tudo né? Noite passada eu copieei no rádio ali a</i>

questão de um cachorro, **não sabia o que fazer com um cachorro.**" (PE).

"Existe, na falência... existe, que aí a **gente tá só comentando** né? **Não está fazendo afirmações** sobre esse fato (relutância na fala), mas **a falência dos outros órgãos fez com que o nosso trabalho se tornasse muito mais abrangente**. Nós trazemos a **nossa essência**, que é militar, traz a essência **de morrer em pé**, ele não, não, não, **ele não desiste**. Então, se tem uma falência de um outro órgão, é que, como você precisa abraçar aquilo e você acaba fazendo. Às vezes, acaba fazendo algo que, às vezes, você nem tem conhecimento, perícia pra aquilo, **acaba aprendendo com a situação**, porque o outro órgão deixou de fazer. Quer dizer, **só uma observação.**" (PF)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O resultado do uso do método LM como ferramenta para aprofundarmos o conhecimento da atividade pela fala dos próprios policiais foi muito importante, pois, foram expostos aspectos e detalhes que até então não haviam sido abordados nas entrevistas. Também foram trazidas falas que pavimentaram o entendimento das principais contradições e suas manifestações.

Pudemos perceber nas formações dos grupos a vontade e disposição em falar sobre o que fazem, suas angústias e a surpresa em ter as pesquisadoras dispostas a ouvi-los. Foram momentos de muita riqueza em trocas e informações, algumas corroborando aquilo que já havíamos ouvido e presenciado nas fases previamente executadas e que se confirmaram nas sessões posteriores do LM.

### 6.3 "PRONTO PARA E EM CONDIÇÕES DE": O QUE DIZEM OS POLICIAIS SOBRE SEU TRABALHO

Imagem 6: Reprodução da aquarela "Variabilidades"



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Este tópico elenca pontos específicos das falas de quem participou da pesquisa por se traduzirem em estruturantes chaves para a melhor compreensão da atividade, antes do início das sessões do LM. Vale salientar que essas falas são apenas recortes que trouxeram a compreensão parcial, porém importante, para a construção da imagem da atividade policial. Em se tratando da ergonomia, uma análise efetiva do trabalho demandaria mais informações e observações específicas que não são objetos desta pesquisa.

As principais contradições 1, 2 e 3, apontadas pelos participantes na prática do LM, permeiam as falas que aqui serão expostas e reforçam os resultados das sessões. Essas contradições serão descritas com mais detalhes em tópicos subsequentes. A fase de coleta de dados do LM realçou a importância de se conhecer a atividade estudada em função da sua complexidade e do perfil dos sujeitos envolvidos. São vários e diferentes os sistemas necessários para a realização de um trabalho que não pode parar; sistemas esses que conectam-se no

espaço e no tempo, apresentando relações dialéticas de simbiose, exclusão, independência e dependência.

A ordem pública é volátil e necessita de todos os atores envolvidos para que possa existir e ser preservada. No meio desse caldo, aparecem as funções e os sujeitos que são a "ponta de lança" da atividade: os policiais militares que atuam em setores operacionais, isto é, os que têm a função de entrar em direto contato com a inconstância humana e, por vezes, com aquilo que existe de mais ameaçador, ignóbil e violento.

### 6.3.1 Formação e mescla de mundos

A partir do momento em que adentram a carreira de policial militar, esses trabalhadores dividem e mesclam aspectos de vida civil (são pais, mães, esposas, maridos, filhos, filhas, etc.) com a vida militar, a qual é constituída por uma cultura própria envolta e impregnada de símbolos e ritos, e que acaba assumindo o protagonismo nas manifestações de suas individualidades. Para construir e assumirem esse novo papel ou *habitus*, conforme Bourdieu (1989), passam por um processo de formação, educação sistemática e socialização que transforma e padroniza os corpos e os movimentos (BRAND, 2014). Na linguagem militar, onde e quando os policiais são "forjados". Porém, essa modelagem, não resiste incólume no dia a dia, e tende a afetar, interferir e confundir os dois mundos em que vivem.

*"Nós temos aí um comandante(...) que foi **forjado** com o mesmo aço que nós, militares, porque todos nós passamos por um processo de militarismo, vamos dizer assim, que **incute na cabeça da gente**. E mesmo que tu "queira" se livrar, isso aí **fica na alma**. Tem policiais da reserva que se matam, então, quer dizer, não tem mais... mas aquilo perdura, né?" (P8)*

*"Eu já tive **situações de não conseguir desligar** (...) Hoje eu tento que me monitorar e filtrar bastante pra não levar prá casa, porque **não tem como separar a civil e a policial**, né? A cabeça fica ali matutando, digamos, dia e noite, mas hoje eu tento sair do quartel assim e me abster, por pior que seja o dia ou se foi um dia leve, independente, eu tento deixar no quartel para que não interfira em casa (...) Já tive situação de a gente fazer atendimento, de estar dentro da casa e literalmente morder a língua pra não chorar da situação que eu estava vendo. Daí você fica ali martelando ali, **os pensamentos ali machucando** a gente mesmo... então hoje eu tento ser diferente do que eu era, embora também, é, também por outras situações*

*particulares, hoje eu estou extremamente ansiosa **eu tomo ansiolítico**, então são coisas assim que tendem a baixar e a gente também tenta separar um pouquinho. Mas eu não era assim, eu misturava muito." (P5)*

O policial navega nessas inconstâncias emocionais inerentes a sua atividade cotidiana, usando tentativas que apontam para a geração de defesas psíquicas que possam fazê-lo continuar nos dois papéis que lhe cabem. Em parte, tal construção resulta em indivíduos conectados inconscientemente à imagem de seres irrepreensíveis, fortes, "forjados no aço", física e mentalmente blindados, os quais conseguem enfrentar a vida e a morte sem abalos; imagem essa que é repassada para a sociedade que também cria seus mitos e espera deles o que se espera dos heróis.

*"Eu acho que é uma **confusão muito grande**, né? A polícia também passa uma imagem de **ser o herói**, do forte, e acho que a **sociedade espera isso do policial**, acho que também é muito dúbio, né?(...) E aí, essa imagem do policial que aparece nas propagandas aqui do nosso Estado, né? O que que mostra? O policial jovem, bonito, forte, parece tão pleno, né? E, no fim, não é bem isso, acho que **isso também é um fator de adoecimento** porque, querendo ou não, o policial ou aquela pessoa que quer ser policial, ela se vê ali, quando ela vê que **na prática não é bem aquilo**, não tem essa plenitude, essa coisa toda, essa... esse sonho todo, eu acho que até pode causar esse adoecimento, essa frustração." (P8)*

Quando confrontados com a realidade e consciência do cotidiano imprevisível, se dão conta de que precisam conviver com o risco constante de violência e morte não só no trabalho, mas também em momentos de folgas, enfrentando jornadas exaustivas, sentimentos de desvalorização tanto internamente na instituição quanto externamente, sendo estigmatizados socialmente e impregnados do medo constante de errar para não corroborar com a imagem de truculência e abuso de poder (FUTINO; DELDUQUE, 2020). Frente a isso, eles criam "escudos" inconscientes individuais e coletivos (DEJOURS, 2015) para conseguirem persistir e sobreviver sem superpoderes, sem capa voadora, mas no papel de heróis e vilões, tudo ao mesmo tempo. Essas defesas tentam excluir as fragilidades emocionais a que toda pessoa está sujeita e potencializam o aparecimento do sofrimento e de adoecimentos mentais.

*"(...) E daí você vai ter que começar a **criar uma casca**, se você ficar emotivo em todas as horas, uma hora você dá "PT", você vai... E às vezes não é só morto, morto morreu, o morto morreu, você tem que prender o que matou. Só que no meio deste processo tem um filho, um neto, vizinho, cachorro que tá chorando em volta, e daí como você lida com tudo isso aí? Você pega e vai pra casa, e daí vai pra casa, você*

*cria tipo uma caixinha do nada, sabe? E vai jogando na caixinha do nada... você vai ter que criar essa, sabe? Só que essa caixinha do nada uma hora... porque fica lá no teu subconsciente, tudo fica né?"(P3)*

Esses profissionais por vezes são confundidos com aquilo que representam e nos escapa a percepção de sua condição de pessoas que estão trabalhando dentro de uma realidade. A visão reducionista das atividades do policial militar apenas como narrativa é um fato a ser colocado à luz quando nos deparamos com a complexidade de suas atividades e o lugar em que a sociedade e o Estado se colocam diante disso. Segundo Costa (2016) os policiais vivem as suas dores de maneira solitária, seja pela imagem heroica que tendem a preservar ou pela carência de possibilidades de expressão, estas dissuadidas ou até impedidas pela organização hierárquica e disciplinada da instituição.

*"É uma **questão psicológica** que estavam comentando aqui... a gente, a gente [tem que] **lidar com os problemas das pessoas**. A gente **nunca é chamado numa situação boa**, a gente sempre é chamado pra uma situação ruim, então são cargas negativas. Sempre são cargas negativas. E a gente tem que estar sempre bem estabilizado, pra conseguir conter aquela situação. Então, esse é o **problema psicológico difícil de trabalhar**, sabe? Por isso que o policial tem que tá bem (...) Da mesma forma que eu não levo o meu problema daqui pra casa, eu não posso levar o problema de casa pra cá." (PC)*

### 6.3.2 Rotinas e jornadas de trabalho

Os policiais que trabalham nos setores operacionais têm suas jornadas diferenciadas, dependendo das ordens dos comandos e, no caso, em Santa Catarina, estendem-se por doze horas consecutivas, com vinte e quatro horas de intervalo entre uma e outra, quando tudo ocorre dentro da "normalidade". Isto é, um turno se estende das 7:00 horas às 19:00 horas e o turno seguinte se estende noite adentro, das 19:00 horas às 7:00 horas. Estes são organizados por escalas rotativas de serviço, o que não propicia uma rotina para a vida social por não possibilitar dias fixos de folga, feriados ou recessos. As escalas em turnos diurnos e noturnos promovem instabilidade nos ciclos naturais de vigília e sono, aumentando o estresse, e o desgaste físico e mental, e ainda, segundo estudos como os de Moreno, Fischer e Rotemberg (2003), são determinantes para a possibilidade de constituírem-se em riscos à saúde.

"É, cada policial tem sua rotina, né? E a **rotina é bem complicada**, porque normalmente os **horários do trabalho** da polícia são **bem ruins**, porque você tem que, tem que ter polícia **24 horas** [na rua], né? Então, normalmente roda esses casos, um dia você trabalha a noite, noutro dia você trabalha de dia. Então, até complicado de ter uma rotina, não é? Mas cada policial faz sua rotina dentro disso, né?" (PA)

"É uma **rotina que não tem muita rotina**. Um dia você trabalha de dia, depois você trabalha de noite, é **extenuante**, mas **faz parte**." (PB)

A submissão às questões de disciplina é evidente, apesar da constatação da dificuldade que se coloca ao trabalharem em turnos prejudiciais. Esse aparente conformismo com as regras postas pode ser considerado, como postula Clot (2007), um sistema defensivo perante o inevitável.

As escalas são determinadas a partir da quantidade de efetivo que está à disposição da corporação, o qual é considerado baixo. Esse é um problema crônico e histórico relacionado à percepção de falta de investimento por parte do Estado frente às altas demandas que o mesmo Estado requer da instituição. Os turnos podem ser prolongados por ocorrências cujas resoluções se estendem, por suas características, ou pela dependência da ação de outros agentes e instituições para levarem a cabo os trâmites necessários.

"O **flagrante**, pra você ter uma ideia, de embriaguez, **demora de quatro a cinco horas lá na delegacia**." (P3)

No caso relatado acima, se o policial estiver em vias de terminar seu turno e atender uma ocorrência de embriaguez, ele terá de ficar disponível até o encerramento e deverá voltar no próximo turno no horário programado. Nos dias atuais, existe o preceito de "banco de horas" que são horas de trabalho excedentes e que podem ser usufruídas no futuro, sempre sob a autorização e coordenação de disponibilidade de seus comandos. É aí que surge a problemática do vínculo e dependência de outras instituições do sistema nacional de segurança pública a que as instituições estão atreladas para a continuidade e conclusão das ações.

Os policiais militares dificilmente se desligam do trabalho. Invariavelmente estão amarrados ao papel de policial extrapolando o turno de suas atividades, gerando impactos em suas vidas privadas e expondo a si e a pessoas de seu convívio particular a certos riscos. Isso instiga um estado de atenção e alerta constantes.

*"O **policial na verdade é 24 horas**, né? Como se diz, né? O policial não deixa de ser policial, né? Se ele está em folga, mesmo que esteja de folga, se ele se deparar com uma ocorrência, **ele tem a obrigação de atender**." (O13)*

Para muitos, suas vidas sociais são impactadas desde que iniciam o uso da farda, pois, apesar de não serem invisíveis para a sociedade, muitas vezes, sentem-se excluídos, além de terem suas vidas e a de suas famílias transformadas em alvos. A farda, que ao longe iguala a todos os policiais perante a sociedade, pode afastar a percepção de sua singularidade como pessoa (COSTA, 2016).

*"Você **não pode** ir lá na padaria, sentar lá e **ficar tudo de qualquer jeito**, porque as pessoas olham, né?" (P2)*

*"Você acaba tendo que ficar atento ao ambiente que você está, **you está exposto**." (P5)*

É necessário que se mantenham atentos, mesmo em seus períodos de descanso. São trabalhadores que não se entendem como tal, talvez porque têm para si responsabilidades que a grande maioria de nós não tem. Iniciam suas jornadas sem a certeza de que será concluída dentro do esperado e de que estarão vivos ao seu final, pois, a imprevisibilidade e variabilidade daquilo que irão atender escapa ao que está prescrito (Guérin, 2001, Clot, 2010).

Os que trabalham em setores burocráticos e administrativos (e alguns do setor operacional) possuem rotinas um pouco menos tumultuadas; ainda assim, nem todos conseguem se adaptar a rotinas de atividades em escritórios e salas fechadas. Essas rotinas podem ser quebradas quando são convocados a colaborar em eventos que exigem suas presenças no campo.

A exigência do trabalho dos policiais está interligada a aspectos físicos, cognitivos e psíquicos trazendo um emaranhado de sobrecargas, as quais vão se somando e conduzindo ao adoecimento, quando não consideradas. A definição e percepção dos dois primeiros aspectos mencionados são evidentes. O mesmo, porém, não acontece com o terceiro, fato que se torna perceptível quando nos debruçamos a compreender as atividades de polícia.

*"Então a gente tem que ser, ao mesmo tempo que tem todo o preparo de policial, parte técnica, tudo, **a gente tem que ser psicólogo**, tem que ser **mediador**, tem que **ser de tudo um pouco** para as ocorrências que surgem no dia a dia. E a valorização nossa é sempre aquela : "Errou"..." (P3)*

Num dia normal, o dia do policial que trabalha na ostensividade começa com sua chegada ao quartel. Para dar início à jornada ele deve estar fardado e equipado com armamentos e dispositivos, tais como a câmera corporal, um tablet e um rádio em funcionamento, os quais são fornecidos pelo setor específico. A viatura disponibilizada é inspecionada e equipada pelos policiais, os quais trabalham em dupla. A unidade da viatura com a dupla de policiais é chamada "guarnição". O comando faz uma preleção do turno de operação para os que entrarão em serviço, informando sobre a situação em que se encontram os setores da cidade que são atendidos, se existe algum evento criminoso em andamento, e a possibilidade de atendimento de uma ocorrência ou qualquer fato relevante que mereça atenção.

O decorrer da atividade operacional depende primariamente da comunicação, funcionalmente atrelada à atividade da central de emergência. As chamadas para atendimento chegam pelo número de emergência 190 e, nessa central, são atendidas, entendidas através de perguntas feitas a quem solicitou e, via sistema remoto, todas as informações pertinentes são repassadas à guarnição que estiver mais próxima da ocorrência. Se essa guarnição já está em algum atendimento, ela deve primeiro concluí-lo antes de dirigir-se ao outro local. Os dois, guarnição e central, dividem a responsabilidade pelo início, andamento e finalização do trabalho. Nos ambientes da central, onde são recebidas as chamadas e encaminhados os atendimentos, existem inúmeros monitores recebendo imagens ao vivo das câmeras de segurança instaladas pela cidade e que devem também ser observadas pelos policiais que ali trabalham. Além disso, aparelhos de telefone e rádio para atender chamadas, e celulares que, por vezes, concentram-se no atendimento a chamadas específicas, por exemplo, o acionamento de um botão do pânico por mulheres com medidas protetivas atendidas pela Rede Catarina de proteção à mulher. Cabe à central a condução do início dos trabalhos e isso requer muita atenção por parte do efetivo que ali trabalha. A finalização de cada ocorrência também retorna à central onde são gerados relatórios para fins estatísticos.

*"Mas aí é que está: **o policiamento diário, né? É uma máquina e várias engrenagens.** Se a radiopatrulha, ou melhor, se a central não atender o telefone e não empenhar uma radiopatrulha, vai ficar alguém sem atender. Se a radiopatrulha não atender a ocorrência, como é que vai dar tempo pro Tático ter a oportunidade de ficar na campana junto com o Canil, sem a chamada de apoio, a gente chamando apoio se não tiver alguém lá fazendo o básico? Então é a engrenagem. Então, quando alguém fala assim: "ah, **eles não estão fazendo nada**", (...) "ah, não, tem*

*gente pra caramba e ninguém faz nada, eu não vejo nada aparecer!" (...)* Não, é uma engrenagem e que, se o atendimento lá no telefone não for bem feito, a informação é importante pra quem está na rua, eu não consigo trabalhar direito, eu não consigo desempenhar o meu trabalho porque eu tenho que atender ocorrências a mais porque alguém falhou." (PC)

*"Às vezes **falta ali o comando** ter essa...**fazer parte disso**, né? De alguém do comando dizer "eu também faço parte disso, eu não sou só da administração, não só comando aqui do quartel, eu tenho que olhar lá pra rua e ver o que que está faltando lá e dar apoio".(PC)*

Essa menção de "fazer parte" está associada à percepção de deficiências do espaços de comunicação com os comandos que não são valorizadas, mas são sentidas pelos trabalhadores dos setores operacionais, como apontam os resultados do LM. Todo o aparato que torna os policiais sempre visíveis para a sociedade parece não ter efeito dentro da instituição.

### 6.3.3 Variabilidade do trabalho

A variabilidade e a imprevisibilidade do dia a dia de trabalho dos policiais que atuam no operacional, nas ruas, são pontos que chamam a atenção por se tratar de uma atividade que invariavelmente envolve a violência ou a perspectiva dela. Essas condições de riscos à integridade física inerentes ao trabalho, associadas ao risco coletivo, por se tratar de uma atividade que deve ser realizada em conjunto, é associada por Dejours (2015) ao medo e, vale ressaltar, existem repercussões mentais devido a esse estado de ansiedade.

*"Nós **atendemos tudo**, né? O que acontecer, liga pro 190 nós vamos atender (...) E **não tem rotina**, né? Você tem que estar preparado pra qualquer ocorrência, né? Embarcou ali na viatura, você sabe que tem, que posso me deparar com um assalto, daqui a pouco acidente com vítima, daqui a pouco atender uma Maria da Penha, daqui a pouco vai atender uma pessoa lá que estava querendo se jogar da ponte, querendo se matar. Então não existe uma rotina, você vai atender o varejão mesmo né? Se ligarem ali no 190, você **tem que estar preparado** pra atender, né?" (O13)*

*"É, porque assim, no decorrer do tempo, eu devo ter visto mais ou menos, jogando por baixo assim, uns 50 homicídios na minha vida já... gente morta, ajudar a carregar, pôr no bandejão e levar... Já peguei gente putrefata de vinte dias, podres, largar ali, colocar no bandejão e ir almoçar...né? Entendeu o que que eu digo? Já vi criança morta, né? Já vi ... hoje eu sou pai, me corta o coração..." (P3)*

As rotinas de trabalho que existem em outras atividades praticamente são inexistentes no trabalho operacional. A cada ocorrência são vivenciadas situações que dificilmente se repetem, acrescentando a essa carga, já intrinsecamente bastante pesada, os impactos sensoriais visuais, olfativos, entre outros, tal como exposto na fala acima.

O diálogo a seguir, captado num encontro que discutia o trabalho do policial militar, ilustra a consciência dos sujeitos quanto às características variáveis de suas atividades no decorrer das jornadas, e a carga de decisões e resoluções que a eles cabem em cada situação de sua atuação.

*"É uma pergunta complexa quando pede pra polícia "o que você faz..." Quando você chega pro funcionário [de uma empresa privada, indústria]: "O que você faz?" "Eu sou tecelão"..." (PA)*

*"Aperta parafuso, separa peça..." (PB)*

*"Eu costuro peça" E que você faz depois? "Não, eu costuro peça". Se a máquina estragar? "Não, aí o outro conserta". E você? "Eu costuro peça..." Ele nunca faz mais de uma coisa... ele costura peça. E a gente sai de casa sabendo que hoje é outro dia... hoje eu não vou chegar lá e sentar na frente de uma máquina..." (PA)*

*"Não pode reclamar da monotonia, né?" (PC)*

*"A gente sai de casa... Hoje eu vou... Aquele domingo, ah, é um domingo... domingo chato pra trabalhar... Ninguém gosta de trabalhar no domingo... A gente deixa nossa família, aí o P2 pediu um apoio. Do que que é? – "Ah suspeito lá tal..." No fim, no fim era um, no fim acabou como uma ocorrência de nível internacional que os caras iam roubar um avião para um possível tráfico de drogas. Essa é a polícia... (risos). E o último serviço (do dia) a gente fez o que? Atendeu perturbação e violência doméstica... e guinchou um carro." (PA)*

#### 6.3.4. Trabalho projetado e trabalho real

Não existe padronização nos tipos de ocorrências e suas evoluções. Ainda assim, os trabalhadores são obrigados a seguir os procedimentos operacionais padrão (POP), um instrumento burocrático que, com base no arcabouço legal vigente, visa orientar a conduta policial durante seu trabalho, padronizando as ações e servindo como apoio às tomadas de decisão durante as missões. Formulados por diversos setores da instituição, esses POPs nem sempre atendem ao trabalho real e nem tudo que neles consta está previsto na letra da lei, portanto, esses

trabalhadores, assim como em qualquer situação de trabalho, precisam contar com a sua capacidade de flexibilidade e plasticidade na execução das ações (CLOT, 2007). Todos esses procedimentos, na teoria, devem estar memorizados e são disponibilizados em sua íntegra nos dispositivos eletrônicos (tablets e celulares) utilizados pelos policiais, podendo ser consultados para sanar eventuais dúvidas sobre como proceder nas ocorrências que irão enfrentar.

**"Não é sempre como manda o protocolo, nem sempre é como manda o protocolo. O problema é que se o policial errar, aquilo em cima, quando aparece aquilo, tem que ser como manda o protocolo, porque senão, (risos), né? É tudo muito [amarrado], né? Ai você pensa, pô se eu não fizer desse jeito não tem como...mas, no papel é tudo muito lindo."** (PA)

**"E o POP é assim, ele é muito bonitinho porque tá lá no papel, e ... uma situação real de risco é completamente diferente. Não tem como você seguir ao pé da letra, né? (...) Não comporta mais hoje em dia. e daí, eles não se preocupam nessa questão de atualizar e deixar tudo então aos moldes de hoje. Sem contar que assim, cada região tem suas peculiaridades, né? De repente o que aqui é efetivo, em Florianópolis não vai ser, então, não tem como ser 100% (...) Mas este, a gente diz que é o "fantástico mundo da polícia", né? Que funciona bonitinho no papel."** (P6)

**"(...) Pelo POP a gente deveria explicar porque que está abordando a pessoa e agradecer pela gentileza de ser acatada a ordem. Uma coisa é você falar com um cidadão de bem, que a conversa é diferente, que a conversa não é a mesma coisa que falar com aquele que todo dia faz algum delito, né? E que tá ali no fervo... drogado, alcoolizado, né? E se você não agiu dentro do que tá ali, você tá errado. Ali [na ocorrência] você não sabe se [a pessoa abordada] está com arma de fogo, se não está, se está disposto a atirar em você ou não está... então é toda uma situação que no papel é uma coisa e está longe da prática. Você tá em ambiente diferente, né?"** (P5)

Os policiais mencionam o fato de que devem estar preparados para qualquer evento e contam com suas histórias de vida, formação, capacidade física, cognitiva e equilíbrio psíquico frente ao que a sociedade demanda de seus serviços. A exigência individual não está em paridade com a necessidade da construção coletiva advinda da estrutura que organiza o trabalho e marcada pela forma hierarquizada de comando e ordem, na qual o desenho da ação se relaciona de maneira muito tênue com a execução da ação.

**"É que eles fazem um procedimento padrão, de maneira geral, para todas as ocorrências, né? Só que cada ocorrência tem suas peculiaridades né? E daí nem sempre é o melhor a se fazer, né?"** (PB)

Os impedimentos que afetam a regulação das ações por parte dos sujeitos podem ser exemplificados nas decisões tomadas que estes julgam bem feitas e que são vistas de outras maneiras por outras pessoas, acarretando punições e falta de reconhecimento.

O uso progressivo da força é uma regra prevista nos POPs, a qual deve ser utilizada nas abordagens de ocorrências, porém depende da capacidade avaliativa e da tomada de decisões por parte dos policiais para ser aplicada.

*"E o **tempo todo** tem que ser usado o **uso progressivo da força**. O uso escalonado que a gente tem [é] uma **determinação** de que a gente não pode simplesmente [usar arma letal]... Vou dar um exemplo pra senhora: ah, chegou um cidadão ali e ele xingou o policial e o policial atirou nele. Não pode acontecer isso, existe um uso progressivo. O policial chega: verifica a situação, verbalização, o cara não conseguiu verbalizar direito com a gente, daí a gente vai tentar é...é.. chegar mais próximo dele, mesmo assim ele não tá a contento com essa situação, a gente vai fazer a abordagem, ele reage, a gente vai imobilizar ele, ele reagiu a essa imobilização, aí vem os materiais não letais. ... Spark, disparador de pimenta, o tiro de borracha, que é o elastômetro.. que são essas técnicas não letais. Mesmo assim, [se] reagiu a essa técnica não letal, ele continua a agredir um policial, aí sim, vai ser usada a última técnica talvez e lógico, em legítima defesa, que é o uso da arma de fogo. Porém, existem etapas que vão ser puladas porque o nome já diz, uso progressivo da força de acordo com a proporcionalidade do que o indivíduo chega na ocorrência. Por exemplo, chega um cara armado lá, logicamente, arma de fogo contra arma de fogo. Chegou um cara com uma faca: dá pra fazer o equipamento não letal? Talvez dê, talvez não dê. Porque a faca em uma certa proximidade ela gera um risco eminente de vida pro policial ou pra terceiros que estão ali próximos. Então, o policial tem que estar sempre atento a esse uso progressivo da força.. então, o trabalho não é tão simples assim, né? ...Então, são decisões ali que você, a gente vai ter frações de segundo para definir que material que irá usar, né? (PA)*

A cada ocorrência, a necessidade de avaliar situações de risco de morte para si, para os colegas e para outras pessoas requer foco constante e imposições cognitivas de decisões assertivas diferentes daquelas que a maioria das outras atividades demandam. Trata-se do uso de armas letais como instrumentos de trabalho que podem resultar em dano permanente ou morte tanto para os próprios policiais como para terceiros. Portanto, a dimensão psíquica nesses casos pode ser considerada uma amplificação da exigência do trabalho. A pressão gerada por essas tomadas de decisões foi citada em toda a fase etnográfica da pesquisa e também nos encontros coletivos, sendo descrita como um fator que agrava o estresse durante as ações bem como posteriormente, quando os profissionais são chamados

a responder pelas possíveis consequências, estando sujeitos às mais diversas punições, incluindo prisão militar, exoneração ou expulsão dos quadros da PM.

Em muitos momentos das falas abordaram a necessidade do equilíbrio emocional para que consigam lidar com a variabilidade e intensidade das ocorrências.

*"É, na realidade **requer um equilíbrio tanto emocional, mental, tudo**, né ?... A gente inicia uma situação de zero a 100 e depois pode voltar lá no zero de novo... Está com a adrenalina lá em cima e daqui a pouco ele sai daquela adrenalina ali que tá lá em 100 e volta a 5, pra atender, pra verificar um veículo estacionado irregular. E vice-versa, pode tá lá no zero e daquela mesma ocorrência, ela elevar o nível."* (PA)

Em vários momentos, os participantes falaram sobre estratégias de defesa individuais e coletivas utilizadas para conseguirem dar conta do tremendo estresse em que estão envolvidos no dia a dia. Tais estratégias incluem a possibilidade de conversas (fala e escuta) como fator de alívio das tensões, conforme sugerem os planos de ação que tratam da abertura de espaços para a comunicação.

*"Acho que **tem que ter muita paciência, pensar bem**. Pensar que eu tô aqui pra trabalhar. Se eu tiver que fazer, eu vou ter que fazer, né? Mas, tem que conversar bastante, né? Ter colegas, ter contatos, né? Que a gente fala... [contatos] de pessoas que possam te ouvir, trocar, que nem a gente, conversa bastante, né? Eu e ele (referindo-se ao companheiro de guarnição)."* (PB)

Pelas regras, cabe à PM atuar até o ponto em que é necessário encaminhar a ocorrência à polícia civil que, por sua vez, encaminha ao sistema judiciário. Algumas ocorrências de maior vulto chegam a levar dias para que sejam concluídas e, muitas vezes, envolvem outros setores especializados para que tenham andamento.

### 6.3.5 Equipamentos de trabalho

A exigência física-corporal do policial é grande e todos precisam estar bem condicionados, saudáveis e prontos para esforços dos mais variados. Um bom condicionamento é necessário, pois, têm de sustentar o material que carregam atrelado ao fardamento durante a jornada, lidar com equipamentos pesados e de difícil manuseio, ficar expostos a intempéries, participar de lutas corporais para contenção de agressões, se deslocar rapidamente a pé em perseguições e até

participar de expedientes excepcionais que podem se estender por dias, a depender do tipo de ocorrência em andamento.

Basicamente, o fardamento é constituído da calça, camisa, coturno e cobertura, colete balístico, armamento, câmera acoplada, rádio, e itens de primeiro socorros e auxílio que carregam junto ao corpo. Isso tudo acrescenta pelo menos 15 kg ao peso original do soldado e, por vezes, mais. Quando pertencem aos núcleos especializados, a necessidade de carregarem equipamentos aumenta. As condições do clima impactam na atividade e, se faz frio, mais itens para se agasalhar são acrescentados.

É importante salientar que alguns equipamentos fornecidos pela instituição não levam em conta as peculiaridades de cada indivíduo, como por exemplo, os coletes balísticos que, para as mulheres, por muitas vezes, não contam com um desenho adequado, aumentando o desconforto de seu uso além do peso. Por inúmeras vezes, durante as entrevistas, os policiais mencionaram que acabaram por comprar eles mesmos alguns equipamentos para poderem trabalhar com mais conforto e segurança.

*"O colete, né? Aí quando tem um colete que tem o bojinho [para mulheres policiais] não tem pra todo mundo, não tem o tamanho de todo mundo, né? Sim, aham, é aquela coisa: o padrão (...) A polícia daí deu coldre pra todo mundo, mas não veio coldre pra canhoto! (...) Não tem, não tem como usar. (...) Então daí eu uso o que eu comprei, o que eu tenho, né?" (P8)*

*"É desde esse tipo de fardamento aqui **nós compramos com o nosso dinheiro**, (...) essa daqui é mais confortável porque ela é de um tecidinho leve, mais leve, bem leve, ó... hoje tá quente, né? É bem prática nisso, é bem leve aqui assim, menos quente" (PA)*

*"Por exemplo, eu... conforto do guerreiro, ninguém é obrigado, **a gente compra o nosso coturno**, né? Eu gosto desse coturno aqui porque é um coturno mais confortável, não é pesado, né? Ele é mais confortável do que o Estado paga, o que o Estado paga eu não me adaptei, fica muito desconfortável." (PB)*

Apesar dos incômodos e das adaptações que fazem para conseguir mais conforto, o fardamento é um símbolo forte e prezado pelos policiais. Os policiais militares aprendem muito cedo o significado de sua farda como marcador do seu lugar no mundo. A farda reveste um corpo não apenas físico, mas também um corpo emocional construído. Carrega signos, contando a partir dela, e das insígnias e distintivos, a história daquele que a traça: sua missão como agente do Estado, seu

posto dentro da instituição e sua carreira, formação e honrarias conquistadas. Pode ser considerada como um invólucro "sacrossanto", uma segunda pele do policial militar, a qual marca seu lugar na sociedade e determina, de muitas maneiras, sua relação com a instituição em que está inserido.

*"Não me vejo [sem a farda]. Até tive, até tive a oportunidade de, quando fui pra fazer a escola de oficiais, eu fiquei 2 meses sem usar a farda, então parece que eu estava... parece que eu estava marciano, diferente, né? "Meu Deus! Tô aqui de calça jeans e"... nós estávamos no quartel e sem farda, que coisa horrível! E quero ver a situação daqui 4 anos quando for me aposentar, né, abandonar a farda, ficar lá no guarda-roupa, né? É uma outra etapa da vida daí, tem que me... estou me preparando pra isso, né? Pra essa nova fase." (04)*

Desde 2019, a PMSC adotou o uso de câmeras corporais individuais com a finalidade de monitorar o andamento das ocorrências e também incrementar a segurança e defesa do policial em caso de questionamentos sobre a condução das ações. O funcionamento da câmera está vinculado ao chamado para atendimento gerado pela central de emergências 190, sendo que a filmagem e gravação iniciam remotamente por "pareamento" entre o equipamento "tablet" e a câmera já instalada na farda, e cadastrada em nome do policial que a usa. A finalização da gravação acontece quando a ocorrência é encerrada no sistema operacional do tablet conectado à central de emergência. A câmera, apesar de ser um dispositivo que resguarda o profissional quando suas ações são questionadas, é vista por ele como mais um mecanismo de vigilância gerador de estresse.

### 6.3.6 Fiscalização e discriminação

Não bastasse a vigilância constante a que são submetidos pela Instituição, por seus superiores, pela sociedade, os participantes verbalizaram também a respeito da discriminação que sofrem diretamente.

*"(...) Muita gente assim, desde que eu entrei, esses 10 anos, né? A maioria, né? **Muita gente** assim **se afastou**. Então, daí aparece aquele ponto de interrogação: tá, pera aí, se afastou porque eu sou policial ou se afastou porque faz algo de errado, né? E agora viu que eu sou policial, então pode vir a se prejudicar". (PA)*

*"Daí assim, eu particularmente, **já fui discriminado por ser policial**, na cidade de Florianópolis, por acadêmicos, onde eu e mais três colegas sentamos numa mesa, com mais de quatro metros e todo mundo saiu da mesa. Um refeitório gigantesco,*

*todo mundo em pé nas outras mesas e nós ali. E nesse momento aí tu,, e foi bem no início da carreira, e tu pensa : "Meu, tô me enfiando numa encrenca." (PB)*

A discriminação amplia o impacto psíquico com o qual os policiais têm que lidar e certamente alimenta a ansiedade causada pelo medo volatilizado ao seu redor e dentro de si. Medo esse que, para um policial, é de difícil manifestação ou até mesmo difícil admissão, considerando-se que foi formado pela teoria de que ele, a partir do uso de sua farda, passa a ser uma espécie de herói, de super-homem, sem fragilidades. E com isso surge mais um medo, o de ser excluído pelo seu grupo, armado daquilo que Dejours (2015) denomina ideologia defensiva, ou seja, "o que se mostrar mais frágil será objeto do risco dos outros" (DEJOURS, 2015, p. 92)

A fiscalização constante do trabalho, principalmente aquela de que estão sujeitos os soldados que trabalham no setor operacional, é fator de construção de pressão como esclarece a fala a seguir:

*"A gente tem a **fiscalização**, é natural assim **de um parceiro**, que um fiscaliza o outro pra ver se tá trabalhando certo, a gente tem fiscalização **do comandante**, a gente tem fiscalização **das pessoas**, a gente tem fiscalização de, **de Ministério Público**, a gente tem fiscalização **dos oficiais**, fiscalização **de câmeras** o tempo todo, **nossa individual**, tem fiscalização **de câmeras na rua, das pessoas**, inclusive, as pessoas podem filmar a ação dos policiais a qualquer momento, não precisa nem a permissão, por exemplo, se você tiver com seu celular, você pode chegar e filmar nossa ocorrência, não pode denegrir a imagem do policial, mas você pode filmar, não existe [requisição de] permissão para filmar, você sabia disso? Da questão do policial militar, policial militar que representa o Estado, então na questão de leis, o policial militar, ele é o Estado, ele não é uma pessoa, tanto por isso que existe a câmera aqui no...no peito do policial militar, né? Então, é **a gente sofre muita fiscalização**, então, é uma **pressão muito grande** nesses, nesses aspectos que eu tô comentando pra vocês, mais **os aspectos das cargas negativas**, então é, não é fácil, né?" (PB)*

No trabalho policial percebeu-se que a exigência cognitiva e psíquica impostas pelo trabalho são equivalentes ou até maiores que a exigência física, contrariando o que, num primeiro momento, poderíamos pensar devido ao fato de se apresentarem com seus corpos fardados e armados, aparentemente prontos para o uso de suas capacidades e força física.

As demandas cognitivas são altas porque é necessário que, em sua jornada de trabalho, o policial esteja concentrado para receber instruções, perceber e compreender a ocorrência em curso, identificar as possibilidades de atuação, tomar decisões num curto espaço de tempo e manter-se dentro do arcabouço de

possibilidades legais e reais durante o andamento das ações, além de ter que levar em consideração a segurança própria, dos colegas de atuação e de terceiros envolvidos. Deve-se acrescentar ainda a carga emocional trazida por ocorrências comuns, durante as quais exige-se que identifiquem o risco de se perpetrar o uso de violência ou por ela ser recebido. Segundo Wisner (1994), a probabilidade de erro aumenta conforme a nível de fadiga e medo de errar desses servidores.

*"Então eu digo que o **policia militar da ponta**, ele tem, às vezes, milésimos de, nenhum segundo, milésimos de segundo pra ele conhecer como funciona o mobile, pra ele operar, milésimos de segundo pra ele conhecer todos os POP – procedimento operacional padrão que deve ter já umas 700 páginas eu acho, ou 800 páginas, que **pra cada ocorrência tem o procedimento**. Se acontecer isso você vai fazer isso, isso e isso e isso e isso... Atividades críticas, isso não pode ser feito, isso você não pode esquecer... Aí ele tem que conhecer, código penal, penal militar, processo penal militar, constitucional, administrativo, estatuto do desarmamento, criança e adolescente, idoso, lei de abuso de autoridade, lei de tortura, uma porrada de outra legislação em menos de um segundo e se ele em menos de um segundo, putz, pendeu pro outro lado, ele pode ter a carreira dele interrompida, ele pode ser preso, e **o juiz e o promotor**, muitas vezes, na sala dele ele **tem anos**, anos pra **analisar o que o policial fez em um segundo**. Atiro ou não atiro, atiro ou não atiro, ele tem uma arma na mão, ele tem uma furadeira, eu. atiro, mato o inocente ou eu morro." (O10)*

### 6.3.7. Falta de reconhecimento e sofrimento: limitantes

Os policiais entrevistados sentem a necessidade de acolhimento para seus embates emocionais, os quais são agravados pela intensiva pressão da fiscalização a que são submetidos e expostos em vários níveis. Em certas circunstâncias, são também pressionados a atitudes que estão fora de seus escopos profissional e moral.

Existe entre os policiais o sentimento de que o trabalho que fazem não é reconhecido, que seu poder de agir é limitado, e isso influencia no aumento do estresse e sofrimento mental. A seguir, pode-se perceber nos relatos do atendimento de uma ocorrência em que os policiais foram questionados por terem julgado necessário o uso da arma de fogo.

*"É uma coisa que **não é vista por quem tá de fora** e vê uma ação dessa (com uso de arma de fogo). E a pessoa (policia) acha que tá certinho, fechou, foi legítima*

*defesa dos outros ali, fechamos (a ocorrência) e tá, ok. Só que o policial chega aqui (no quartel) e de praxe é **aberto um procedimento pra investigar**,tem que responder tudo isso – "Porque que não usou outro equipamento?" Tem... assim tem horas que dá vontade e dizer assim: quer saber? Tá aqui a farda, tá aqui tudo, entende? Não dá mais vontade de atuar, porque você tá fazendo o bem, você tá fazendo que é pra ser feito, mas muitas vezes **o bem que você faz não é reconhecido**." (PA)*

*"É, na verdade, o policial tem que ter essa cabeça, porque se não ele não vai se dar bem. Ter na cabeça que ele tem que fazer por ele, o que ele acredita que é o certo, não [esperar] reconhecimento, porque é **difícil ter reconhecimento**. Que nem hoje, foi uma ocorrência bem sucedida e tu tem o conhecimento, mas a maioria não, a maioria nem fica sabendo". (PB)*

*"É que nem ele falou ali.. é que ah, parabéns e tal, isso e aquilo. Muitas das vezes **você nem sequer recebe um muito obrigado**, sabe? Então... é aquilo, vida que segue, vamos pra próxima e seja o que Deus quiser, é bem isso. (PA)*

Como já apontado em diversos estudos sobre o trabalho policial militar (SOARES, B. M.; MUSUMECI, L., 2005; MINAYO, SOUSA, CONSTANTINO, 2008; BRAND, A. F., 2014; MAGALHÃES, J. C. D., 2015; PEREIRA, G. K., 2017; MIRANDA, 2019; SOARES, L. E. 2019;), atestamos a complexidade de suas atividades e as demandas psicológicas acarretadas pela função que nem sempre é reconhecida ou apoiada, tanto pelos superiores, pelo Estado, como pela sociedade a qual servem.

Essas exigências estão associadas à percepção das contradições apontadas neste estudo. A relação com a sociedade à qual servem é permeada pela contradição principal 2 apontada na pesquisa, na qual o trabalho de polícia é requerido, porém, a compreensão do papel da polícia por parte da sociedade é vista pelos próprios policiais como frágil, fazendo com que se sintam, ao mesmo tempo, sobrecarregados e desvalorizados.

Nos diálogos a seguir, os policiais relatam episódios de sonhos recorrentes que podem significar muito e expõe o que se tem tratado como exigência psíquica e uma alta demanda pela atenção necessária.

*"É o pior [no sonho] é quando a **arma não funciona**, aí você vai ver o que que é polícia." (PA)*

*"P\*\*\*\*, o pior que é recorrente, né?" (PB)*

*"Nossa Senhora... Se um polícia não sonhar que a arma não funciona..." (PD)*

*"Eu acho que é o sonho mais comum, né?" (PB)*

*"Eu sonho e quando eu vejo uma arma, um fuzil, penso: "eu não vou pegar porque esse daqui vai dar m\* lá na frente, vai acabar a munição", eu sonho, cara." (PD)*

*"Não, eu não vou pegar esse aqui porque eu lembro que eu sonhei na vez passada" (risos)" (PC)*

*"No último sonho eu me ferrei(risos)[inaudível] tá sempre preso, não funciona." "*  
*(PB)*

*-Ou se não funciona, tu atira, atira, atira e o vivente não cai. Aí tu pega uma pedrada "tó!" (PA)"*

Os sonhos são "a reação natural do auto sistema de regulação psíquica" (JUNG, C. G., 2020. p.89), potentes auto representações e, numa interpretação nossa, podem ser instigados pelo sofrimento psíquico associado ao medo de falibilidade e suas defesas, incluindo as defesas psíquicas, especialmente na profissão policial, com sua complexidade, risco inerente, e medo volatilizado e exposto. Apesar disso, a instituição e a sociedade atribuem essas defesas ao indivíduo, mesmo que a atividade seja coletiva.

A necessidade do cuidado com a saúde mental aparece nos planos de ação elaborados pelos participantes do LM como uma ação coletiva, envolvendo toda a corporação em seus diversos níveis de atuação com o objetivo de proteger e prevenir o adoecimento.

As possíveis ações pelos setores e profissionais que cuidam da saúde física e mental dos policiais militares ainda são incipientes. As contradições apontadas pelo estudo podem ser associadas também aos impedimentos causados ao desenvolvimento dessas atividades de saúde; sentimento esse que foi manifestado pelas falas e pela apresentação dos espaços físicos que são disponibilizados para as atividades. Além disso, a formação a que são submetidos pode se constituir em pistas de outras contradições históricas que impactam a atividade, porém não contempladas neste estudo.

A fase etnográfica contribuiu para o entendimento da atividade e de seus sujeitos, suas crenças, valores e as principais aflições provocadas pelo trabalho. A desconstrução do imaginário do uso do corpo como principal ferramenta, a ativação dos processos cognitivos necessários e diferenciados em cada ação, além das questões psíquicas e emocionais que aos poucos foram sendo valorizadas e colocadas como fonte de sofrimentos, impedimentos, e constrangimentos pessoais e

coletivos, os quais impactam no trabalho cotidiano, foram todos resultados significativos para o andamento da prática do método LM.

#### 6.4 RESULTADOS DA PRÁTICA DO LM: Oficina com praças e elaboração do SA

Quando o primeiro estímulo foi lançado na oficina (sobre o conhecimento dos participantes acerca do LM), a maioria dos participantes manifestou desconhecimento, enquanto outros arriscaram alguns palpites. A seguir, são apresentados alguns exemplos de respostas para essa indagação.

"O Laboratório de Mudança é um **grupo focado no trabalho do policial** e as **dificuldades** que o policial enfrenta, **o que pode ser melhorado.**" (PA)

"E sobre o Laboratório, também, o **primeiro contato hoje, não faço ideia**, qualquer coisa que eu falar aqui eu estaria chutando." (PB)

"E o que vem à cabeça ali do Laboratório de Mudança é que seria **um estudo**, né, específico **da nossa função**, análise do trabalho, talvez não por resolver problemas, mas... que é mais difícil, talvez ajustes no que está caminhando, né?" (PD)

"Sobre o Laboratório de Mudança, acredito que seja, como o próprio nome autoexplicativo, né? Seria um **ambiente em que vai haver comunicação, discussão, troca de conhecimento, realmente mudanças, melhorias.**" (PF)

"Sobre o Laboratório de Mudança acredito que, talvez, o intuito seja **mostrar alguma forma de melhorar a comunicação.**" (PG)

A expectativa de melhorias na comunicação aparece já no primeiro encontro de estudo do LM. No desenrolar das sessões, é um tema que permeia toda a intermediação e se consolida na elaboração dos planos de ação que serão expostos.

Após o vídeo que foi oferecido sobre o processo de transformação na caça de animais pré-históricos as conexões discursivas com a atividade desenvolvida pelos policiais foi logo observada, como ilustra a fala que segue.

"Então, a gente fez um **comparativo dessa relação...** E dá pra fazer vários aí, dá pra fazer, a questão de eles se ajudarem, a radiopatrulha se deparou com uma situação um pouco maior do que está acostumada, chama um outro grupo, né? Um canil, um tático, e tudo mais, **dá pra fazer uns comparativos legais com a nossa função.**" (PA)

A partir das respostas e interações percebidas, pode-se afirmar que a utilização desse estímulo potencializou e alavancou a compreensão dos conceitos que puderam ser desenvolvidos no decorrer da oficina e, mais tarde, nas sessões do LM propriamente ditas.

No momento em que os grupos falavam sobre as regras do sistema, começou a aparecer aquilo que iria, mais tarde, se configurar como a contradição principal 2, envolvendo o que faz a polícia e o que a sociedade tem como premissa sobre o trabalho policial, como segue:

"A (regra) da moralidade é boa. **Costume, cultura, é importante.** Querendo ou não..." (PA)

"A gente colocou porque é interessante isso, né? **Nem sempre numa regra que está escrita a gente vê tudo isso, né? Uma regra que está escrita, a gente age de acordo com a regra formal, mas isso não é aceito pela sociedade.**" (PB)

"Isso!!" (PA)

"A gente no serviço assim, age conforme o POP (procedimento operacional padrão), tá tudo certinho, redondinho, mas a sociedade entende aquilo: "Ah, meu Deus! Me abordaram com a arma em punho!!!". Tá aqui, tá escrito que é assim, mas **a sociedade não entende. Mas os costumes, as culturas, então isso interfere bastante e nem sempre está escrito.**"(PB)

Os maiores debates ocorreram quando da definição do objeto, da comunidade e das manifestações de contradições apontadas. O estímulo logrou envolver os participantes nesta atividade. O quadro a seguir ilustra com falas os resultados dos grupos (1, 2 e 3) para os debates sobre os elementos do sistema, inovações e contradições.

#### Quadro 16 - Respostas dos grupos ao exercício de elaboração do SA na PMSC

Quadro 15: Respostas dos grupos ao exercício de elaboração do SA na PMSC

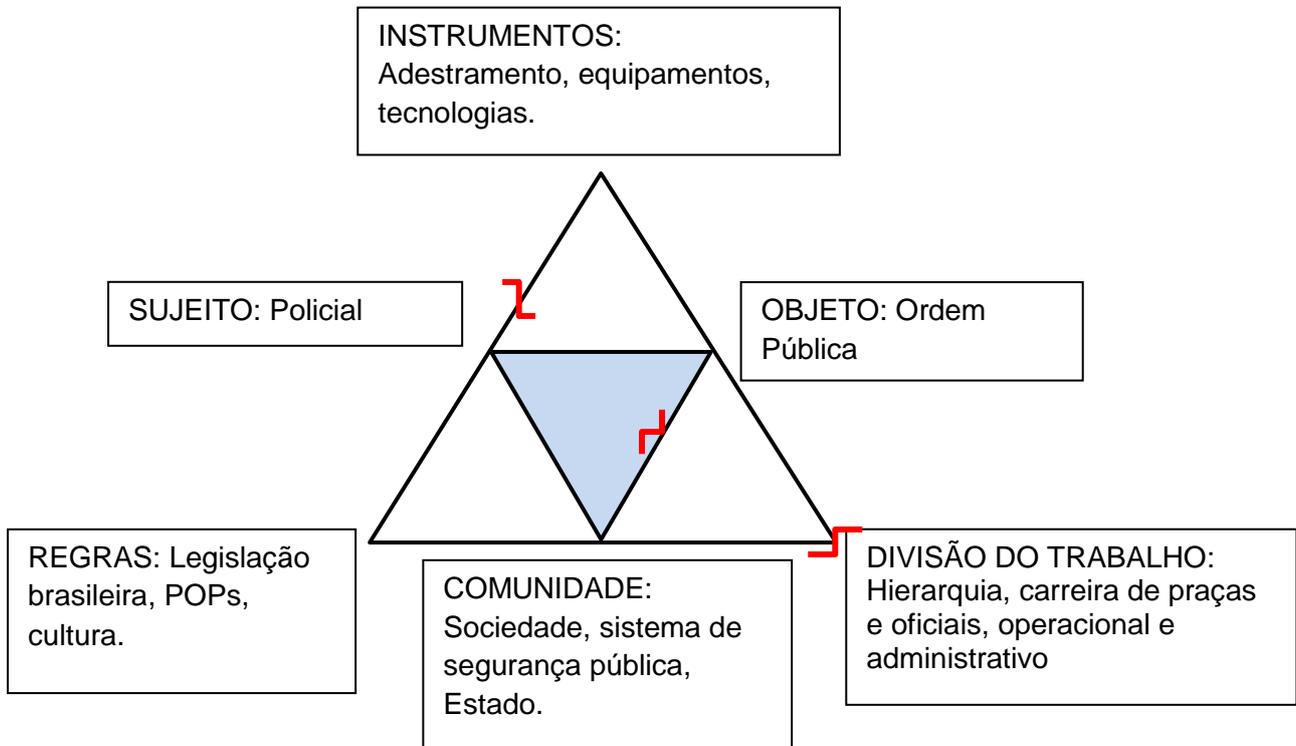
Elemento	Fala
Objeto	"Manutenção da <b>ordem pública</b> " (1) " <b>Sociedade catarinense</b> " (2) "O resultado ali, né, objeto a ser atingido, a gente colocou a <b>ordem pública</b> , né? Todos aqui sabem do que se trata, né? Então, que a ordem pública é mais do que a segurança pública, a Constituição lá, artigo 144."(3)
Sujeito	"Policial Militar" (1, 2, e 3)
Comunidade	"Ah... lá embaixo, comunidade, a gente colocou a <b>sociedade</b>

	<p><b>catarinense, né? A sociedade em si." (1)</b>          "... Seria <b>todo o sistema de segurança pública</b>, né? No intuito de todos agirem para o bem maior, né?" (2)  <b>"A sociedade.</b> A comunidade é algo que a gente tem de semelhança, né? Então um bem comum que é proteger a sociedade." (3)</p>
Regras	<p>"As regras, a gente colocou como as <b>legislações de forma geral</b>, não especificamos porque são todas: constituição, leis, ordenamentos e tudo mais, né? A <b>moralidade</b>, que seria mais, não são regras escritas, mas a gente sabe que são intrínsecas, né, ao nosso trabalho, à <b>cultura</b>, os <b>costumes</b>, né? São os <b>costumes regionais</b> de cada local, a cultura não só interna, a <b>cultura militar</b> própria nossa, como também a cultura da sociedade. E daí 'tá' ali os pormenores que seria as <b>leis.</b>" (1)  <b>"A legislação como um todo</b>, né? Demos alguns exemplos aí, o código penal, CPM, CPD, POPs e todas as outras leis que a gente segue aí no decorrer do serviço." (2 e 3)</p>
Divisão do trabalho	<p>"A divisão de trabalho a gente colocou como a <b>hierarquia</b> já em si, né? E as modalidades de trabalho, né?" (1)  <b>"A gente dividiu mais amplamente ali como administrativo e operacional</b>, né? A maior divisão que a gente tem dentro da PM. E no operacional, daí, várias divisões, no administrativo várias divisões." (2)  <b>"A gente colocou ali a questão de hierarquia</b>, né? Posto de graduação, cada um tem, querendo ou não, <b>uns mandam, outros obedecem</b>, sem sacanagem nem nada, mas é verdade. E a área de atuação, né? Daí entram todas as modalidades, todas, a área, o que abarca a PM, né?" (3)</p>
Instrumentos	<p>"O instrumento a gente colocou, então lá, o <b>adestramento</b>, né? Que seria ali o <b>conhecimento</b>, os <b>recursos</b>, que enquadra <b>viatura, equipamentos, a tecnologia</b> oferecida pela polícia, mais nesse sentido, né, dos objetos em si." (1)  <b>"Nós também, a gente falou viatura, colete, treinamento, armamento, todos."</b> (2)  <b>"É no mesmo viés, né? Viaturas também, né? Equipamentos, treinamentos</b> aí, que vem a parte de <b>adestramento...</b>"(3)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Num primeiro momento, as falas apontam para algumas questões de compreensão que demandaram mais tempo de argumentação e debates entre os grupos. Esses debates se constituíram num exercício de escuta e fala entre os grupos que, por fim, culminou num consenso do desenho de sistema que os participantes construíram.

Figura 3: SA elaborado pelo grupo



Fonte: Elaborado pela autora conforme desenho do SA na sessão do LM (2023)

As principais contradições apontadas pelo grupo estão sinalizadas na cor vermelha e estão categorizadas da seguinte forma: contradições dentro do elemento divisão do trabalho (primárias), contradições entre comunidade e objeto (secundárias), e contradições entre regras e instrumentos (também secundárias).

O quadro a seguir mostra alguns apontamentos verbalizados pelos participantes para a atividade de finalização do encontro com as seguintes proposições de complemento de fala: "Que bom que...", "Que pena que...", "Que tal...".

Quadro 16: Respostas à vivência proposta no encerramento das atividades

QUE BOM QUE...	<p>"A parte que eu acho "que bom" é a <b>interação entre as modalidades operacionais e administrativas</b>. Acho que tem todas as áreas aqui, né? Tem todas as áreas aqui [inaudível] até o bate papo informal, <b>como funciona lá e como funciona aqui</b>, às vezes, vai agregar mais num trabalho posterior, né? Isso eu acho que é um ponto positivo, né?" (PA).</p> <p>"Eu falaria que bom que também <b>tem gente externa que, que estão pensando no nosso ambiente de trabalho</b>, estão pensando em... a pesquisa de vocês procurando melhorar as nossas condições e problemas que a gente vivencia no dia a dia e isso, pra nós, também é <b>importante ver que pessoas de fora [inaudível] não é normal, não é comum isso</b>, né? Não é comum ver pessoas externas..." (PB)</p> <p>"Participamos dessa oficina, né, que legal, que bom, mas com a preocupação: <b>até onde há possibilidade de mudança quando só a base está interessada</b>, só a base... Não só a base, me parece que há um interesse diretamente da pesquisa, né? Com certeza será apresentado no final. Vai ser interessante eles participarem do que a gente está vivenciando." (PC)</p> <p>"<b>Que bom poder falar, né?</b> Todo mundo ter essa... esse momento pra poder <b>expressar sua opinião e aprender com os colegas</b>, né? (...) Que a gente, ao mesmo tempo que a gente consegue se expressar, consegue aprender, consegue perceber algo que talvez não tenha percebido por ser uma modalidade diferente. Então, que bom a gente ter esse <b>momento pra poder evoluir como profissional</b>." (PD)</p>
	<p>"Eu acho, bem rapidinho, eu acho muito rápido, <b>que bom que tem pessoas externas olhando pela gente</b>, né, que se preocupam pela gente, que bom que está acontecendo esse tipo de interação com várias... vários policiais. Aquilo que o (nome) disse antes, são experiências diferentes, são pessoas de locais, de culturas diferentes, né? Que bom que isso está acontecendo, que bom que foi levantado o problema, né? Que bom que vocês têm voz lá no comando geral." (PE)</p>
QUE PENA QUE...	<p>"Eu falaria que pena [inaudível] da questão dos gestores, eu penso que <b>pena que o gestor não está participando</b>, talvez fosse uma oficina com eles, porque é quem tem o poder de decisão, é quem tem o poder de fazer a coisa acontecer. Porque, às vezes, a base... <b>a base tem consciência dos problemas no dia a dia e muitas coisas não chegam no gestor</b>." (PF)</p> <p>"Que pena que o comando geral ou que pena que o gestor... sigilo, sigilo... <b>que pena que o gestor não tem ouvidos pra nós e sim pra vocês</b>." (PG)</p>
QUE TAL...	<p>"Que tal, da próxima vez, permanecer a mesma... o mesmo público e <b>não deixar nenhum oficial participar?</b> [risos e falas sobrepostas] Aí, talvez, se tivesse um oficial a gente não se soltaria tanto, não faria uma reclamação [inaudível], né? [risos]" (PH)</p> <p>"E, que tal se toda análise que for feita, todos esses encontros que forem feitos sair realmente um problema, ou sair uma solução, <b>que tal se chegar lá e houver a solução?</b> Né? Houver qualquer resultado que saia daqui, não sei se vai ser só aqui ou em outras unidades também, acredito que agora essa parte só vai ser aqui, então... mas, o resultado final vai chegar lá?" (PI)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Graças a esses estímulos, ofertados no encerramento da oficina, as manifestações discursivas surgem e são evidenciadas, e já se prenuncia o desenho do caminho que foi percorrido durante as sessões. As falas de (PA) e (PD) no item "Que bom que...", apontam para a satisfação que esses participantes encontram

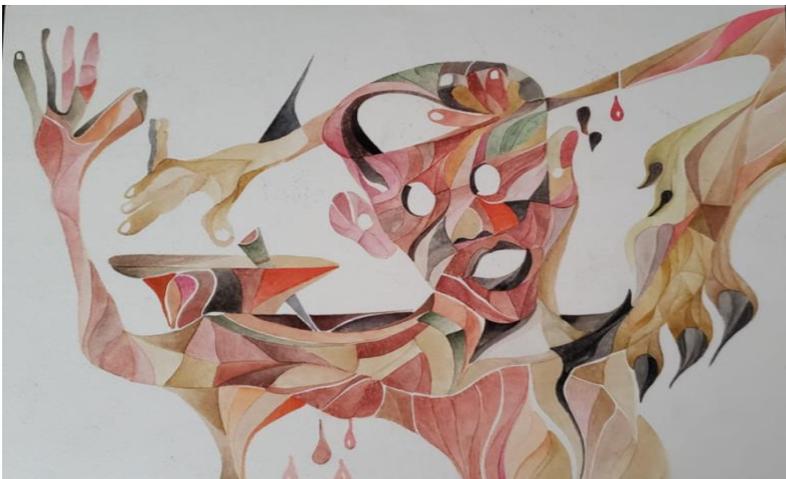
quando é proporcionada a possibilidade de interação e troca com seus próprios colegas e quando se diluem as barreiras entre os postos e carreiras, fazendo com que sintam a liberdade de poderem se expressar sem medo de represálias. Ao mesmo tempo, esse medo e desconforto é evidenciado na fala de (PG), no item "Que pena que...", quando literalmente evoca o nosso sigilo de pesquisa ao referenciar o sentimento de frustração pelo fato de que sua fala tem de ser filtrada pelas pesquisadoras para que suas expectativas de mudanças possam chegar aos gestores e oficiais. Já no item "Que tal...", o participante (PH), reitera a satisfação pela possibilidade de livre expressão e busca tentar garantir a continuidade disso, solicitando que as reuniões se mantenham sem a presença dos gestores. Mesmo em tom alegre e acompanhado pelo riso do grupo, percebe-se ali a manifestação da contradição principal 1.

As falas de (PC) e (PF) apresentam um evidente dilema quando expõem a dúvida sobre a efetividade de comunicação entre as carreiras.

Percebe-se que, já na oficina, as principais contradições existentes começam a ser manifestadas discursivamente, o que pavimentou o caminho para a evolução das discussões durante as sessões do LM.

## 6.5 CONTRADIÇÕES ELABORADAS NAS SESSÕES DO LM E SUAS MANIFESTAÇÕES DISCURSIVAS

Imagem 7: Reprodução da aquarela "Manifestações"



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

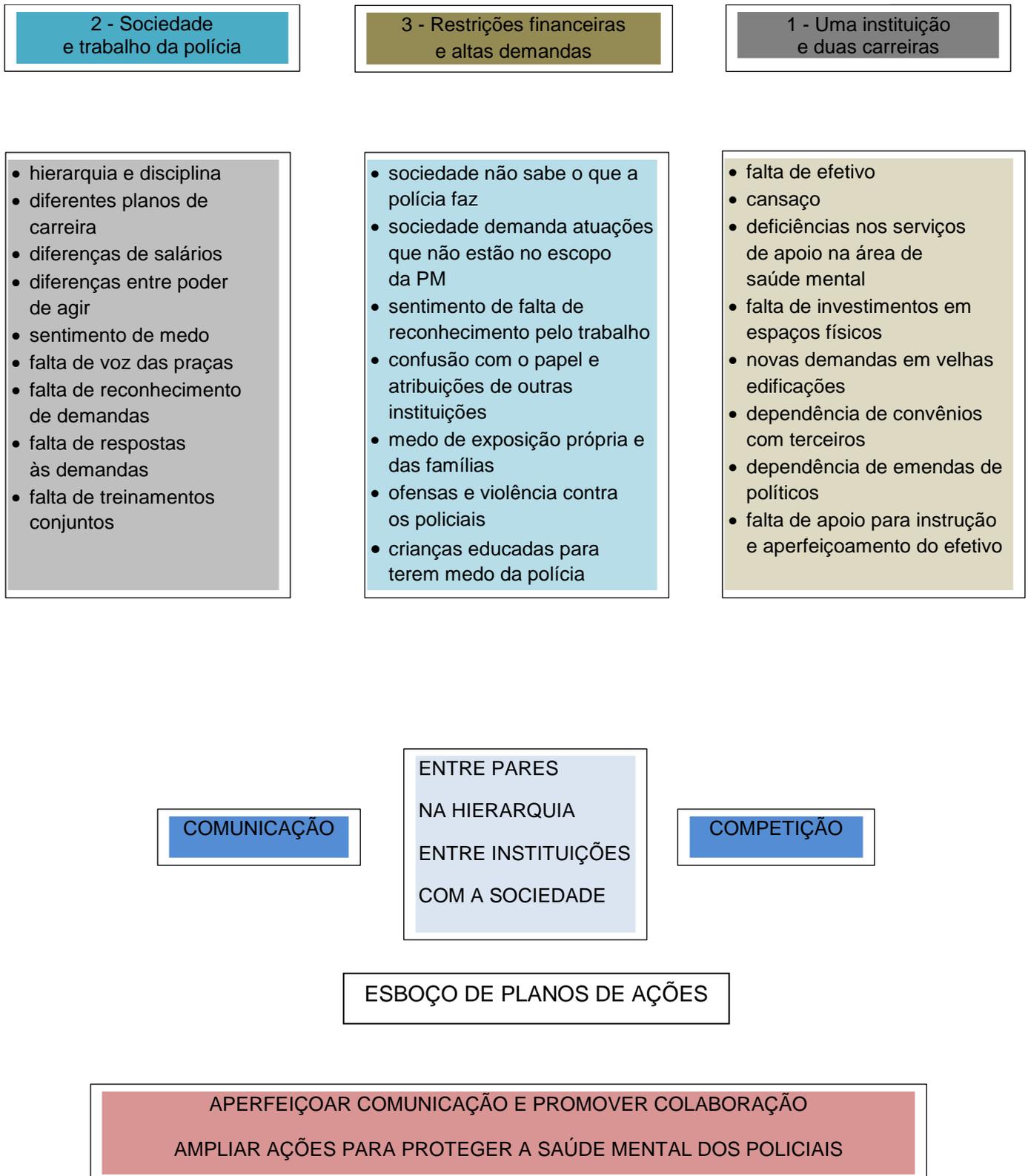
Contradições não são entes concretos e podem ser percebidas pelas suas manifestações que são apontadas por vários meios, sendo o discurso uma das principais fontes.

As sessões de questionamento e análise dos sistemas propostos pelos participantes corroborou aquilo que a etnografia apontou, ou seja, a existência de contradições históricas, as quais nomeamos "contradições principais" na atividade, e que se manifestaram discursivamente pelos problemas delas oriundos. Essas contradições são de três ordens e fundamentam os problemas apontados pelos grupos.

O primeiro grupo de praças evoluiu no ciclo de aprendizagem expansiva até a fase de formulação de esboços de planos de ação para as transformações que julgaram possíveis na atividade. O segundo grupo, o da gestão, que tem a prerrogativa de validar e implementar o que foi proposto, evoluiu até o ponto de apreciação dos planos formulados pelo grupo de praças e aí parou. Portanto, as sessões propostas para a integração dos dois grupos e para o avanço no percurso do ciclo de aprendizagem não aconteceram.

A ilustração a seguir é uma síntese do caminho criado e percorrido pelos policiais do primeiro grupo de praças durante o LM. Tem seu início com a pontuação das contradições principais percebidas e uma síntese dos problemas derivados dessas contradições no esquema de comunicação e competição; a partir disso, evoluíram para a elaboração dos esboços de planos de ação.

Figura 4: Esquema do caminho percorrido durante as sessões de LM



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A primeira contradição principal identificada pelo número (1) foi de que existem, dentro da mesma instituição, duas carreiras distintas, as quais, apesar de compartilharem o mesmo objeto, a preservação da ordem pública, são construídas de formas distintas, com atribuições diferenciadas e seguindo o princípio definido por Lei que é a "hierarquia e disciplina"; vale ressaltar que, pela nossa percepção, essa divisão quase pode ser vista como uma barreira física. Na classificação de Engeström (2016), ela está localizada dentro de um dos elementos do sistema e, portanto, é uma contradição primária.

Durante toda a fase etnográfica bem como nas oficinas e sessões do LM, surgiu a percepção de outra contradição principal dita secundária (ENGESTRÖM, 2016). Essa contradição se deu entre os elementos do sistema, abrangendo "objeto" e "comunidade", os quais se referem ao papel que a instituição tem por objeto, a preservação da ordem pública, e a sociedade a quem ela serve. A sociedade requer o trabalho da polícia e, ao mesmo tempo, desconhece o papel desempenhado pela instituição e rechaça a sua presença.

Por último, salientamos o aparecimento de uma terceira contradição principal, também secundária (ENGESTRÖM, 2016), entre os elementos "regras" e "instrumentos", nos quais as altas demandas que o Estado requer dos serviços (regras) não são plenamente apoiados financeiramente (instrumentos), fazendo-se necessária a captação de recursos por parte dos comandos junto a outras instâncias, tais como prefeituras, emendas de parlamentares e o empresariado local.

Quadro 17: Resumo das contradições principais trabalhadas.

Contradição	Proposições	Categoria	Elementos do AS
Contradição principal 1	Duas carreiras distintas dentro da mesma instituição.	Primária	Dentro da divisão do trabalho
Contradição principal 2	Sociedade requer o trabalho da polícia, não conhece o que a polícia faz e rechaça sua presença.	Secundária	Entre objeto e comunidade
Contradição principal 3	Baixo financiamento pelo Estado e altas demandas requeridas pelo Estado.	Secundária	Entre regras e instrumentos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A linha histórica geral da PMSC aponta essas contradições que são manifestadas a partir de relatos obtidos na literatura e em consultas a documentos,

corroborando a importância de se voltar os olhos para a história das atividades com as quais se pretende interagir numa intermediação formativa.

As manifestações de contradições apontadas pelo estudo analisam aquilo que se identificou como "problemas" sem evoluir para classificações como distúrbios, conflitos ou duplo vínculo, tendo em vista questões linguísticas que podem ser aprofundadas futuramente num estudo mais apurado. Ou seja, um estudo que leve em consideração a linguística sociológica, a qual examina a percepção e uso de termos e suas significações dentro de culturas específicas, o que demandaria nova pesquisa associando-os. Os estudos de Sannino e Engeström (2011), os quais serviram como luzes para o apontamento das manifestações discursivas, mergulharam nessas questões linguísticas, porém, são de uma realidade externa e que, a nosso ver, soariam superficiais para o nosso contexto de língua portuguesa, no Brasil, em Santa Catarina e com um determinado grupo de uma região específica.

A palavra "problema", como já foi mencionado, tem um significado abrangente e foi utilizado para definir o que causa desconforto, impedimentos ou constrangimentos que impactam tanto as atividades quanto a vida dos policiais.

#### 6.5.1 Contradição principal 1 - Duas carreiras distintas dentro da mesma instituição

Conforme já mencionado, a PMSC se baseia nos princípios de hierarquia e disciplina, e na ordem jurídica de atuação; preceitos esses que compartilha com todas as instituições de PM estadual do Brasil. Apesar disso, em função da subordinação direta da instituição aos distintos governos estaduais, existem um sem número de variações nas maneiras como a PMSC atua, se comparada a outros Estados. Essa contradição, manifestada nas falas dos policiais da pesquisa, indicou os principais problemas evidenciados pelos participantes naquele momento do LM, os quais são abordados no esquema da Figura 4. Tais problemas se referem especialmente à cargas psíquicas geradas pela Lei de hierarquia e disciplina, cargas associadas ao medo de punições, humilhações e o sentimento de inferioridade impregnado aos subordinados pela cultura, levando a sua dependência e limitação

do poder de agir deles. A evocação do princípio de hierarquia e disciplina pode estar atrelado à subjetividades nem sempre compatíveis ao que a atividade se propõe. São detalhes que se diluem entre as palavras que determinam as situações consideradas como expressões de disciplina (SILVA, 2019), interferindo e influenciando a vida privada dos soldados e, por vezes, entre eles, gerando insegurança, desconforto e impedimentos no trabalho (CLOT, 2010).

Desde sua fundação, diferentemente de outras organizações não militares, existe uma ordem explícita de obediência hierárquica contida em Lei. Ao longo da história, esse diferencial abriu aquilo que pode caracterizar-se como um abismo ou barreira entre as duas carreiras dentro da PM, duas carreiras com um mesmo objeto de trabalho e situadas no elemento do SA da mesma instituição. Tal divisão de trabalho pode ser considerada uma contradição primária dentro de um elemento do sistema. As contradições primárias são de difícil resolução entre os envolvidos e dependem de instâncias maiores para que possam ser superadas. Engeström (2016) refere-se à dialética entre independência e subordinação ao considerar essa contradição fundamental que surge na divisão do trabalho.

Para ilustrar, em 1926, um comandante lembra aos oficiais e sargentos que não era permitido espancar praças (BASTOS JUNIOR, 2014, p.57). A violência física contra os próprios soldados dentro da instituição demarca a linha que separa as carreiras. Atualmente, essa violência não é admitida, porém, devido ao tipo de organização do trabalho, as praças continuam expostas a diferentes tipos de agressões e constrangimentos em proporção maior que entre os membros do outro estrato de carreira. As dificuldades e impedimentos de comunicação podem também ser considerados como proibitivos e adoecedores.

Em 1947, no livro de Florêncio e Martins (2016), registra-se que um oficial teve de dar permissão para que uma praça usasse óculos, mesmo tendo passado por duas avaliações médicas, uma necessariamente de um especialista, indicando a necessidade do uso, tamanha é a dependência e submissão dos corpos dos indivíduos à organização hierárquica da instituição. Essa submissão chega até ao extremo de os soldados terem que solicitar a permissão do comando para se casarem, procedimento esse que, segundo Florêncio e Martins, ainda estava vigente no regulamento de Disciplinas da PMSC, no ano de 2016.

Os diálogos a seguir, entre policiais praças, também aponta para a distância relativa entre as duas carreiras e o sentimento de solidão da tropa por esse afastamento diretamente ligado à deficiência nas possibilidades de comunicação entre eles.

*"Oficial ali, **comandante**, os oficiais e gestores não... no meu ver, né? Na minha visão, **eles não têm interesse em saber como é que está andando o teu serviço**, não têm interesse em saber qual é o ponto positivo, ponto negativo e o que dá pra melhorar." (PA)*

***"Eles não acompanham de perto a atividade."** (PB)*

*"... Ninguém chega lá. **A gente que vê o problema** ou percebe alguma coisa que talvez vai incomodar lá, ou já está incomodando, e chega: "ó, tenente, ó, capitão, ó, não sei o quê, ó, está dando problema, vai dar... isso pode gerar problema lá"... **Mas, eu estou... eu estou sozinho, só eu vi isso, ninguém mais viu.**" (PC)*

Exigências cognitivas determinadas por tomadas de decisão do comando são assumidas pelas praças que, por outro lado, podem sofrer censuras e punições por equívocos ou não conformidade. A deficiência na comunicação entre as carreiras e classes hierárquicas foi apontada pelos participantes nas sessões do LM como um problema síntese e poderia, segundo eles, ser alvo de transformações na atividade quando da proposição de melhorias, criando canais de escuta e fala para ambas as carreiras. Ao mesmo tempo em que as praças atestam a deficiência do reconhecimento das grandes demandas a que estão submetidos por parte da gestão, apontam também a falta de respostas às demandas requeridas.

*"Cada departamento **leva** suas informações, **seus problemas, pros seus chefes** e vai subindo essa pirâmide, certo? Só que... o que a gente está tendo conhecimento e tal, **a base está conhecendo o problema do outro**, porque o **certo da pirâmide é chegar até eles e os gestores voltarem pra nós e passar as informações**, né? E é aí que **está a falha**, né? **Pode ser que está subindo, mas não desce**. Eu não sei qual é o teu problema, tu não "sabe" qual é o meu, né?" (PD)*

Existem interrupções incômodas no processo de diálogo que, segundo os participantes, poderiam ser eliminadas caso houvesse disposição para mais espaços abertos à comunicação, conforme apontaram em seus planos de ação.

A marcação de lugares dentro da instituição e a intocabilidade dos sujeitos que estão num grau hierárquico superior são ilustradas na fala a seguir, na qual a tentativa de comunicação depende inclusive do humor de quem está "acima". Isso

retoma questões de submissão dos praças à disciplina; questões essas que os impedem de tomar iniciativas de diálogo, reprimindo a comunicação e agravando a carga psíquica que a atividade já traz em seu bojo.

*"Eles querem saber como está, por exemplo, vai caminhar no pátio, se um dos "xamãs" (gestores) estiver de boa com a vida, num dia abençoado e iluminado: "e aí, cara, como é que tá? E fulano de tal? (...) E a polícia, como é que está?" [respondemos] Não, está tranquilo, beleza, assim, assim, assado e fica por isso (...) Mas, agora, se você chegar e perguntar: "E aí, comandante? Como é que está?" [a resposta poderá ser] - "Eu não te devo satisfação! E quem é tu pra querer saber como é que eu estou?" Sabe?" (PA)*

A inibição da fala no decorrer de situações corriqueiras gera constrangimentos e medos que permeiam a realidade do trabalho dos policiais. Já a gestão responde aos planos de ação que sugerem um maior nível de comunicação como se isso fosse uma demanda inexistente entre as praças, tomando a voz para atestar que estes não gostam de conversar e são avessos a reuniões.

O diálogo a seguir contrapõe o que a gestão sugere como falta de interesse e demanda inexistente entre seus subordinados:

*"Isso que tem que... talvez é... talvez, não sei se vocês ainda não conseguiram identificar, ou talvez identificaram, mas não sabem o tamanho dessa abrangência, é isso, é uma coisa, é uma mesma polícia, só que são duas polícias, né? São duas coisas totalmente diferentes, né? E uma mais receptiva que, no caso, seria a gente, porque a gente só recebe, né? Recebe missão, recebe esculacho, recebe punição, recebe... só mais receptiva, né? E as outras mais é... mais... indutiva, né?" (PG)*

*"Imperativa." (PH)*

*"Imperativa, né? Porque a gente tem que participar de reunião, né, em que a gente tem que baixar a guarda, baixar as "orelha" e "sim, senhor", "não, senhor", né? Agora o oposto... o oposto não rola, não rola. Porque daí a gente tá ferindo o ego, né? A gente fere o ego e esse ego da diferença de Oficial pra Praça não é de agora, não é dessa polícia, é milenar isso." (PG)*

A participação em reuniões e encontros tem um sentido diverso para ambos, gestores e subordinados. As falas acima ilustram a dificuldade do monólogo ser substituído pelo diálogo.

A história da PMSC marca a presença dessa divisão de trabalho entre praças e oficiais quase como uma barreira física, desde a sua fundação. Apesar dos desenvolvimentos, e das evoluções conceituais e tecnológicas que permeiam a

atividade, ainda prevalece a hierarquia verticalizada, uma que permita que se abram perspectivas de avanço no sentido de mais colaboração entre ambos.

*"Então, **tem aí talvez um abismo** e tem que ter uma ligação, tem que ter um... é um **abismo histórico**, é um abismo de mágoas, de decepções, de tentativas... de "linkar" isso. E mesmo... "não, cara, **desarma aí!**" Desarma, todo mundo vai na parede e [inaudível] todo mundo vai pra parede e [inaudível] **perai, alguém vai dar uma voadeira**", né? Parece que essa que é a **sensação que a gente tem.**" (PG)*

A fala a seguir aponta uma ZDP a ser impulsionada pela expansão da comunicação, na qual a diluição da verticalidade da hierarquia, promovida pelo respeito a cada função exercida, poderia contribuir. São relações objetivas que geram tensões suportadas pelos atores em ambos os lados e que são minimizadas quando há uma abertura para relações dialógicas (ENGSTRÖM, 2016) e horizontalizadas, sem perder de vista o objeto compartilhado por ambos.

*"É, daí já... aí já dá **um problema de relacionamento do ser humano**, né? Mas se.. a gente pensar no institucional, tem que ter... tem que ter essa visão que **a gente não é abaixo deles** (gestores), **a gente é igual**, só que com **funções diferentes**, né? Quando tiver isso bem claro, o negócio anda, aí a gente vai ser ouvido quando alguém der uma ideia e - "pô, vamos analisar essa situação. Ah, tem mais gente que pensa desse jeito, então vamos dar uma "... Enquanto eles acharem que **eles estão no topo e a gente ainda está na base** e não tem hipótese de a gente subir, vai ser sempre assim. Só quando eles, daí por isso que eu falei ali, **eles estiverem in loco, visualizarem e passarem pelo problema**, quando eles passarem pelo problema, aí: "Ah, meu Deus do céu, isso tá acontecendo!" Cara, isso é décadas acontecendo embaixo do nariz e **todo mundo fala**, ninguém [inaudível], é que eles não querem enxergar, né? Aí **quando tem um comando que tem a mente aberta o negócio anda, flui.**" (PC)*

Nas sessões do LM, quando se discutiam possíveis soluções de problemas identificados, é possível perceber a preocupação do soldado em evoluir para uma abrangência mais sistêmica da problemática a ser tratada referente à contradição 1 e à comunicação, saindo do quadrante individual de mudança e avançando para uma dimensão colaborativa (VIRKKUNEN e NEWNHAM, 2015).

*"Não pode confundir, às vezes, questões pessoais, né, e pontuais com a visão geral, né? A gente tem uma visão mais restrita, né? Na polícia é focado **o nosso convívio dentro e atendimento de ocorrência, deles [oficiais] tem mais uma visão de gerente** e alguma coisa, principalmente na parte teórica ali de ocorrência, chegam pra eles. **Falta** essa... **juntar** esse... essa história nossa na rua pra com eles pra daí o negócio engrenar porque, senão, fica tipo **dois mundos**, né?" (PA)*

A junção dos saberes está enfatizada como fator de aproximação entre as carreiras, ampliando assim o poder de agir, especialmente daqueles em posição hierárquica inferior.

As perspectivas de humilhação e violência permeiam o medo que é um meio eficiente de controle de individualidades (Tuan, 2005) e este, de certa forma, garante a divisão de privilégios e a dominação. Esse medo da vergonha e da culpa aumenta a sobrecarga psíquica do trabalho e o sofrimento, os quais não são mensuráveis nem menos evidentes que a sobrecarga física ou cognitiva (Wisner, 1994).

A contradição principal 1 manifestada está localizada dentro do elemento "divisão do trabalho", sendo uma contradição primária e que, segundo Engeström, é de difícil resolução. O que se aponta neste estudo são iniciativas de esboços de soluções para alguns problemas por ela gerados, entre eles, a necessidade de ampliação da comunicação cortês e transparente, com o propósito de melhorar as condições de trabalho e aumentar o número de ações de colaboração coletiva.

#### 6.5.2 Contradição principal 2 - Sociedade requer o trabalho da polícia, não conhece o que a polícia faz e rechaça sua presença

A contradição principal 2, classificada como secundária (ENGESTRÖM, 2016), está localizada entre dois elementos do SA (comunidade e objeto) e se refere ao papel que a instituição tem perante seu objeto, a preservação da ordem pública, e a sociedade à qual serve. A sociedade requer o trabalho da polícia e ao mesmo tempo desconhece o papel que a ela compete e, em boa parte, rechaça sua presença.

Conforme dados e pesquisas na área de segurança pública, o Brasil é considerado uma nação violenta. Na publicação do Anuário de Segurança Pública (2023), o Fórum de Segurança Pública aponta para a diminuição de alguns índices como os de morte por violência intencional (BUENO; LIMA, 2023), porém, houve um aumento considerável no que se refere à violência contra mulheres, crianças, adolescentes, crimes de ódio e outras modalidades, oriundas de crimes cibernéticos, tais como estelionato e crimes contra o patrimônio.

Nas observações dos policiais, a contradição principal 2 é manifestada pelas falas que apontam os problemas que os afetam devido ao aumento de demandas fora do escopo da atividade, porém, contidas na missão a ser cumprida. Esses problemas são agravados pelo sentimento de desvalorização do seu trabalho.

Os policiais dos setores operacionais são a linha de frente, os que estão fazendo ostensividade e, portanto, expostos ao público ao qual a instituição serve, não raro em situações envolvendo violência e criminalidade, sendo que eles são os que recebem os maiores impactos desse contato.

Estar ininterrupta e ostensivamente presente, e atuando dentro da sociedade pode criar a sensação de que a resolução de tudo está ao encargo da instituição e desses trabalhadores.

*"E eles não, parece que a **população não entende que a PM não é um órgão tipo, não é um robô, não é algo robótico, são pessoas, são seres humanos atrás de uma farda. Então, tem pessoas que vem com índole, vem com... traz de casa já um caráter, uma índole, muito honesta, muito boa, tem pessoas que não. Então, às vezes **quando algum policial faz algo errado** e realmente ele fez algo errado, eles **generalizam** – "Olha **como é a PM!** Olha, **a PM é assim**"..." (PC)***

*"A gente no serviço assim, **age conforme o POP** (procedimento operacional padrão), **tá tudo certinho, redondinho**, mas a sociedade entende aquilo: "Ah, meu Deus! Me abordaram com a arma em punho!!!". Tá aqui, **tá escrito** que é assim, **mas a sociedade não entende!!!... Mas os costumes, as culturas, então isso interfere bastante e nem sempre está escrito.**" (PB)*

Os julgamentos impostos pela sociedade ao trabalho do policial, atrelados ao seu desconhecimento sobre como funcionam suas atividades geram tensões emocionais potentes e difíceis de se desfazerem. Apesar de os policiais considerarem suas ações corretas, amparadas pelas regras de atuação, a interpretação por parte de externos pode gerar distúrbios e conflitos que, por sua vez, aumentam a exigência psíquica envolvida na atividade.

O impacto emocional gerado por essa contradição é agravado pelo constante sentimento de vigilância a que estão submetidos e conseqüente medo de errar, medo das punições e censuras, tanto externas quanto internas. São acréscimos de violências que se somam ao dia a dia desses trabalhadores, contribuindo para o aumento da densidade que o trabalho exige.

Ao mesmo tempo, atestando um duplo vínculo, relatam a certeza de que a instituição é respeitada e eles são aceitos no contexto em que trabalham, apesar da falta de reconhecimento que os afeta.

*"Uma instituição legítima, né? No sentido de que ainda que **nós somos uma instituição legal**, mas a sociedade, partindo do macro, né? Nós somos uma instituição bem quista. Daí, **eu posso... a gente pode** falar mais por (nome do município), outros pontos talvez não tanto, mas falando do macro, né? No nosso Estado, ainda **somos uma instituição legítima**, né? **Bem vista pela sociedade**, né? E promotor de bem-estar social, a polícia adotou direitos humanos, projetos, né, prevenção e... outros [programas], assim, pra se aproximar mais da sociedade. Pra mim, foi um **certo avanço**." (PD)*

Um SA sempre está inserido a uma rede de sistemas interconectados e afetados simultaneamente (QUEROL, SEPPÄNEN, 2020) e, no caso da PM, seu sistema compartilha também o objeto, a preservação da ordem pública, com outros sistemas dessa rede, tais como o sistema judiciário, a polícia civil e a polícia penal. Segundo o estudo de Jesus e Cruz (2022), a legitimidade das instituições perante a sociedade está atrelada à legitimidade entre elas.

No momento da construção de seu SA, os participantes do LM localizaram esses outros sistemas no elemento "comunidade". No decorrer das sessões, evoluíram para o entendimento das redes a que suas atividades estão atreladas e do objeto que compartilham.

Relataram e debateram problemas e tensões causadas por deficiência de comunicação e colaboração entre esses sistemas de atividade, embora estes sejam dependentes um do outro para a execução de suas atividades. Segundo os policiais, boa parte do que foi atestado como problema tem relação ao sistema brasileiro de segurança como um todo, que divide a atividade de polícia em um ciclo incompleto (CANDIDO, 2016; MINAYO e SOUZA, 2003), criando a dependência entre duas instituições, a PM e a polícia civil, para dar conta de um mesmo objeto. Engeström (2016) classifica esse fenômeno de objeto compartilhado entre sistemas como "objeto em fuga", ou seja, "algo que tem o potencial de se expandir em escala difícil de imaginar" (DONATELLI et al., 2020).

### 6.5.3 Contradição principal 3 - Baixo financiamento pelo Estado e altas demandas requeridas pelo Estado

A localização geográfica e as peculiaridades que formam o Estado de Santa Catarina influenciam na construção do esquema de organização e funcionamento da instituição. Apesar de ser considerado um estado rico, quando comparado a outras unidades da federação, a instituição PMSC ainda sofre as imposições de restrições orçamentárias, fato que, conforme constatado, impacta no trabalho de seus soldados na ponta de lança da atividade.

Os recursos que são dispensados para a segurança pública no Brasil não têm uma definição normativa de quanto e como devem ser empregados. Segundo Peres e Bueno (2023), em 2022, as despesas em proporção do Produto Interno Bruto representaram 1,26%, cerca de um terço do que é dispensado à saúde pública. Em SC, entre 2019 e 2022, houve uma variação de -13,2% nas despesas com segurança pública (sem discriminação específica), entre o total de despesas do Estado.

Também relevante para a construção das análises e esboços de planos de ação, foi o surgimento de uma terceira contradição principal, também secundária. Essa contradição se deu entre os elementos regras e instrumentos, para os quais as altas demandas do Estado pelos serviços (regras) não são plenamente apoiados financeiramente (instrumentos), tornando-se necessária a mediação de captação de recursos por parte dos comandos em outras instâncias, tais como prefeituras, emendas de parlamentares e o empresariado local que atuam onde as unidades estão instaladas. Nas regiões onde existem mais aportes financeiros externos as unidades contam com melhores instalações, equipamentos e, em contrapartida, ficam comprometidas às metas de excelência julgadas pelos apoiadores.

A contradição principal 3 está localizada nas ações de alta esfera, isto é, o financiamento da atividade pelo Estado, o qual requer demandas além das condições que oferece. Essa contradição é histórica e está atrelada à vontade política dos governadores, que são, em última instância, os detentores do poder de mando da corporação de policiais estaduais.

A elaboração dos quadros históricos mostra que, desde as primícias de sua fundação, a instituição enfrentou dificuldades financeiras. Os registros relatam que,

em 1876, o Presidente da província propôs a extinção da Força Policial dado o baixo efetivo e impedimento em aumentá-lo sem recursos para os soldos (BASTOS JUNIOR,2006); em 1911, o governador reconheceu publicamente a falta de efetivo (BASTOS JUNIOR,2006); uma normativa de 1928 ordenava que em função do baixo efetivo, mesmo em suas folgas, todas as praças deveriam tomar parte nas ocorrências de combate a incêndios (BASTOS JÚNIOR, 2014). Esses são exemplos de registros históricos da queixa crônica relacionada à falta de apoio financeiro para constituir o quadro de soldados da corporação, questão essa que, mesmo nos dias de hoje, constitui-se num impacto à atividade por criar grandes demandas de trabalho que precisam ser absorvidas por poucas pessoas.

As manifestações discursivas acerca dessa contradição histórica apontaram problemas tais como a falta de efetivo disponível para o serviço, o que acarreta numa sobrecarga de trabalho, resultando em jornadas exaustivas que geram fadiga e uma série de outras consequências.

*–"Na medida do possível sim, [cumprimos a missão dada], mas hoje pela falta de efetivo, né? Hoje, por exemplo **nós estamos em quatro policiais pra atender (cidade com mais de 50.000 habitantes) inteira.**" (P3)*

Essa fala de um policial entrevistado (P3) corrobora o diálogo que segue entre dois participantes do LM.

*" Engraçado que **a gente está aqui discutindo** o problema de **falta de efetivo**, né?(PA)*

*E não vai mudar.(PB)*

*O que que a gente vai fazer pra resolver esse problema, né? (PC)*

*A gente está tentando resolver a ocorrência da melhor maneira possível com o efetivo que a gente tem".(PA)*

Há um claro dilema permeando o diálogo entre as praças, pois, precisam cumprir suas tarefas com o que é oferecido, mas não têm o poder de agir para melhorar a situação. Em uma das entrevistas, o comandante de uma companhia traz essa contradição manifestada em sua fala, atestando o que os participantes do LM relatam.

*"Então, hoje, a PM de Santa Catarina, não sou eu que tô falando, pode pesquisar em qualquer lugar aí, qualquer lugar vai dizer que a referência em PM no Brasil é Santa Catarina. Pela questão de hierarquia, disciplina, e remuneração também. Já*

foi melhor, né? Quase **sete anos sem um real de aumento**, (...) [Temos] tecnologia, o PMSC Mobile – tecnologia embarcada nas viaturas. Cada viatura, hoje, obrigatoriamente tem um smartfone ou um tablet, e agora tem a PMSC Câmera, cada um com uma câmera corporal, policial anda com o colete e a câmera. Então todos esses, toda essa tecnologia de ponta, guardadas as especificidades e problemas pontuais que a gente também tem, principalmente recurso financeiro, já falei pra vocês que hoje **o Estado praticamente só fornece o salário dos policiais, alimentação pra quem tá de serviço, combustível das viaturas**. Tudo que vocês imaginarem, tudo: Computador, convênio com o município, mesa, convênio com o município, cadeira, televisão, armário, ar condicionado, vidro quebrou, viatura pra manutenção, viatura pra revisão, piso pra trocar, armamento pra comprar, tudo [vem] dos **convênios com os municípios** ou convênio da radiopatrulha. (...) É com o que a gente compra viatura, que é [com] o que a gente compra moto, a gente compra fardamento, a gente compra equipamentos, então, é por essas e outras que a instituição, guardados os problemas financeiros que **cada comandante local corre atrás**, cada município corre atrás, suas parcerias, prefeito, câmara de vereadores, empresas, empresários, que correm atrás e nesse montante total faz da polícia de SC, PM de SC, uma das melhores, se não a melhor do país." (O10)

A deficiência do financiamento pelo Estado impacta a atividade da qual o próprio Estado requer cada vez mais eficiência e faz com que, por um lado, os comandos tenham que se deslocar de suas funções originais para angariar apoio financeiro na sociedade. O restante da tropa acumula funções e sobrecargas de trabalho para conseguir dar conta da missão. Os espaços oferecidos ao trabalho desses policiais manifestam igualmente essa contradição entre regras e instrumentos.

Quando os investimentos são efetivados, a partir dos esforços das corporações, são bem recebidos e contribuem para o fortalecimento e motivação dos sujeitos.

*"Coisa que realmente **deu certo** e a **tropa gostou bastante** foi o **investimento em equipamentos, armamento, viatura**. Não sei aí se outras cidades têm também porque aqui os empresários ajudam bastante a patrulha. Então, se entende como uma coisa que deu certo, né?(...) Queira ou não queira dá uma motivada na galera, né? Estão trabalhando com equipamento bom."* (PF)

As contradições supracitadas foram apontadas na fase etnográfica, tanto nas entrevistas como nas reuniões que discutiram o trabalho. A definição de "problema", já apontada, serviu como meio para definição do termo que é ponto de partida para a análise das manifestações das contradições elencadas.

## 6.6 ESBOÇOS DE PLANOS DE AÇÃO

A partir das detecções dos problemas mais evidentes, os debates e discussões nas sessões 2, 3 e 4 fizeram com que a análise do sistema evoluísse a ponto de os participantes poderem sintetizar o que foi discutido em duas palavras que lhes pareceu significativas: "Comunicação e Competição". Por suas análises, os problemas levantados sobre a atividade gravitam em torno desses dois termos em todos os níveis de interação que foram possíveis analisar dentro do espaço temporal, ou seja, estão relacionados aos pares, à hierarquia dentro da instituição, à sociedade e às outras instituições que compartilham o mesmo objeto da atividade.

Consequentemente, suas propostas miraram esses pontos para possíveis ações que se mostraram factíveis no nível de atuação de suas corporações e que, em seus entendimentos, poderiam ser agentes de transformações no trabalho e no SA desenvolvido até então.

Quanto às iniciativas que teriam como objetivo outras instituições, os planos se limitaram a pequenas ações, tendo em vista o pouco poder de agir desses policiais dentro da hierarquia, havendo necessidade de evolução, primeiramente, dentro da própria instituição para depois seguir o curso, pois, são ações que estão no escopo da atuação dos oficiais.

A possibilidade de aperfeiçoamento da comunicação foi apresentada pelos participantes do LM como potencial agente de aprendizagem expansiva e transformação da atividade. Isto é, edificaram uma ZDP, levando em conta a questão complexa que envolve as ações de polícia e o envolvimento dessa atividade com outros sistemas, tanto internos quanto externos.

Essas análises fizeram parte de todo o processo da intermediação junto ao primeiro grupo participante do LM e culminaram na elaboração dos esboços de planos de ação que serão mostrados a seguir.

As mesmas contradições foram confirmadas nas sessões do LM em suas manifestações discursivas, e resultados de debates e análises dos grupos. As contradições relacionadas à Comunicação incluíram a hierarquia impenetrável, organização do trabalho, falta de efetivo, falta de comunicação entre pares, entre setores, entre hierarquia e entre instituições que compartilham o mesmo objeto. Já

as contradições relativas à Competição incluíram a competição entre pares, entre setores, entre hierarquias e entre instituições. Outros problemas manifestados foram a falta de reconhecimento pelo trabalho por parte da sociedade, da hierarquia e do Estado, e a questão do medo volatilizado, os quais se espriam pela instituição, interna e externamente.

Os esboços de planos de ação elaborados pelos participantes abordaram nove questões que foram por eles consideradas passíveis de serem executadas, com o apoio e participação da gestão.

As ações foram esboçadas até o ponto em que seria possível a sua compreensão, sem se adentrar em muitos detalhes, visto que essa etapa estaria a cargo da gestão. Mais adiante, com a colaboração dos dois grupos, em uníssono, seriam pormenorizadas, testadas, revisadas e implementadas, conforme o desenho do ciclo de aprendizagem expansiva (ENGESTRÖM, 2016).

Num primeiro momento, cada ação abordou a qual problema estava atrelada, a proposta para enfrentamento desse problema, o esboço de como poderiam iniciar a abordagem e quais ferramentas seriam necessárias. Em alguns casos, também pontuaram exemplos de iniciativas similares já implantadas em outros locais. O quadro a seguir mostra os planos de ações por eles elaborados.

Quadro 18: Planos de ações elaborados

<b>Plano de ação 1</b>
<p><b>Problema a ser resolvido:</b> Comunicação deficiente e necessidade de ampliação da cooperação entre instituições.</p> <p><b>Propostas de ações:</b> Criar canais de comunicação transparentes com respostas bilaterais, aprimorando os próprios canais digitais já existentes.</p> <p>O que aqui se propõe visa estreitar relações com outros órgãos que compartilham o mesmo objeto para que se tenha um canal de comunicação além dos canais formais, melhorando a atuação a partir do compartilhamento de informações sobre andamentos e atuações conjuntas na resolução de ocorrências.</p> <p>Como a comunicação formal entre instituições é relegada apenas aos oficiais, este problema pode ser associado à <b>contradição 1</b> que, no caso, seria expandido para os níveis hierárquicos acima do intermediário.</p>
<b>Plano de ação 2</b>
<p><b>Problema a ser resolvido:</b> Comunicação e competição entre setores.</p> <p><b>Propostas de ações:</b> Reuniões e encontros informais. Capacitação das lideranças em</p>

comunicação. Reconhecimento de todos e para todos. Agendar reuniões para debater situações referentes ao serviço do dia a dia. Treinamentos em conjunto. Reunião para tirar dúvidas e promover esclarecimentos acerca dos trabalhos de cada setor.

As ferramentas propostas para o início dessas ações seriam espaços físicos reservados, uso de equipamentos de multimídia, e planejamento coletivo de estudos de casos e ocorrências.

A finalidade destas propostas tem por objetivo a aproximação entre os setores do Batalhão para que tenham a oportunidade de conhecer o que cada setor faz, como faz e, assim, ampliar as possibilidades de aperfeiçoamento dos trabalhos que realizam em conjunto. Sendo que a atividade é um processo coletivo de atuação, a questão do reconhecimento coletivo contrapõe a política existente na instituição de premiação individual. Os casos a serem estudados e revisitados estariam sob a responsabilidade de cada setor para que possam ser vistos e analisados por todos em diversos momentos. Foi salientado que os casos a serem analisados deveriam ser eventos acontecidos fora do território de atuação do BPM, a fim de fomentar a troca de visões, e evitar críticas e envolvimento emocional dos participantes.

Associado às **contradições 1 e 3**.

### Plano de ação 3

**Problema a ser resolvido:** Deficiência da comunicação com a sociedade.

**Propostas de ações:** Investimento em comunicação social focado nos seguintes temas: o que a PM faz e quais suas atribuições.

Esta proposta pretende aproximar a instituição da sociedade ampliando o acesso ao conhecimento do que é a atribuição da PM e como ela pode auxiliar na vida da comunidade em que estão inseridos os policiais, a partir da presença nas mídias e redes sociais.

Na elaboração deste plano foi citado um evento promovido pela PMSC de uma determinada cidade, intitulado "Vem com a PM", no qual diversos órgãos de segurança estiveram presentes em espaço público, divulgando suas atividades e interagindo com a população, orientando e informando.

Plano de ação associado à **contradição 2**. Por haver necessidade de investimentos em equipamentos e pessoal, pode ser associada à **contradição 3** e, por depender da aprovação de instâncias hierárquicas superiores, também à **contradição 1**.

### Plano de ação 4

**Problema a ser resolvido:** Comunicação entre instituições, comunicação entre hierarquias. Direito do Policial.

**Proposta de ações:** Apresentar a realidade na prática do dia-a-dia de serviço para agentes de outras hierarquias e instituições, convidando-os a participarem de treinamentos, simulados e serviços caracterizados como da PM.

Esta proposta de ação visa a aproximação de outros agentes à realidade do trabalho policial militar, enfatizando a questão da complexidade ligada à obrigação de tomadas de decisões rápidas em ocorrências e as punições a que são submetidos em caso de equívocos. O pressuposto é que, a partir do conhecimento da atividade real, possa haver perspectivas de novos entendimentos acerca da necessidade de aperfeiçoarem o trabalho conjunto e de revisão das posturas que punem as ações.

<b>Associado à contradição 2.</b>
<b>Plano de ação 5</b>
<p><b>Problema a ser resolvido:</b> Choque do novo modelo de atividade que inclui a atuação em crimes da atualidade, os quais são pouco conhecidos e estão em constante evolução.</p> <p><b>Propostas de ações:</b> Solicitação de novos investimentos, parcerias com instituições de ensino. Ferramentas profissionais e treinamentos externos. Parcerias com faculdades/ universidades, e instituições privadas.</p> <p>Nos últimos anos, em cidades de pequeno e médio porte, certas "novidades" foram trazidas pelo mundo do crime; por exemplo, tornaram-se recorrentes nessas cidades grandes eventos de assaltos a instituições financeiras, logisticamente planejados, nos quais são usados armamentos pesados, explosivos, dispositivos tecnológicos e até a captura de reféns,. O trabalho da PM em redes de atendimentos específicos requer atualização constante e aperfeiçoamento das conexões entre os setores que trabalham coletivamente. Há ainda o surgimento de crimes cibernéticos que a polícia desenvolva novas posturas e estratégias de combate, as quais foram cogitadas nesta proposição de plano de ação.</p> <p style="text-align: center;">Associado à <b>contradição 3.</b></p>
<b>Plano de ação 6</b>
<p><b>Problema a ser resolvido:</b> Lentidão do Estado em acompanhar a evolução tecnológica do BPM.</p> <p><b>Proposta de ações:</b> A estrutura do BPM em questão possui alguns fatores de evolução tecnológica propiciados por uma atuação de parceira junto ao setor privado da região; parceria essa que poderia servir de inspiração a outras regiões do Estado. A proposta visa o diálogo com outras instâncias de poder para que isso possa ser ampliado.</p> <p>Este plano pode ser associado à <b>contradição 3</b>, a qual está relacionada à falta de recursos financeiros disponibilizados pelo Estado para o atendimento de suas próprias demandas.</p>
<b>Plano de ação 7</b>
<p><b>Problema a ser resolvido:</b> Melhorias na comunicação e ampliação da colaboração entre hierarquias.</p> <p><b>Propostas de ações:</b> Reuniões periódicas com comandantes e comandados de cada setor, a fim de melhorar a integração entre as hierarquias. Inspirado nos modelos conhecidos da iniciativa privada, aperfeiçoar a comunicação com a finalidade de alinhar as informações e desenvolver um conjunto de análises e propostas de melhorias. Seria necessário buscar metodologias para que essas trocas possam ser efetivadas.</p> <p style="text-align: center;">Associado à <b>contradição 1.</b></p>
<b>Plano de ação 8</b>
<p><b>Problema a ser resolvido:</b> Formação periódica e educação continuada.</p> <p><b>Propostas de ações:</b> Foi manifestada a necessidade de programas de revitalização das funções com treinamentos específicos. Seriam necessários instrutores, equipamentos, espaços e a abertura da possibilidade de participação dos policiais durante suas jornadas de trabalho e não durante suas folgas. As equipes especializadas do Batalhão fazem treinamento semanal e serviram como exemplo de uma ação já existente.</p>

Associado à <b>contradição 3.</b>
<b>Plano de ação 9</b>
<p><b>Problema a ser resolvido:</b> Incidência de problemas psicológicos entre membros da tropa.</p> <p><b>Propostas de ações:</b> As sugestões de ação para resolver tais problemas foram as seguintes: estimular a conversa entre pares e elevar a conscientização coletiva de que o adoecimento mental é um problema que pode afetar a todos. A partir do reconhecimento do problema, reduzir a sobrecarga de serviço em determinados setores e incentivar a exteriorização de sentimentos de empatia para com os "parceiros" de serviço.</p> <p>O plano sugere a existência de algum sujeito que possa ser um mediador de conflito para incentivar os colegas na busca de apoio profissional quando uma necessidade for percebida. Ampliar e estimular o diálogo entre os setores e entre os parceiros de serviço para que estejam atentos aos sinais de adoecimento mental entre os colegas, a fim de sugerir um eventual encaminhamento. Para tanto, é preciso o conhecimento daquilo que consistem os sinais de adoecimento, e das técnicas de abordagem e diálogo. Essas ações exigem uma formação específica, apoio institucional, e abertura de espaços de fala e acolhimento.</p> <p style="text-align: center;">Associado às <b>contradições 1, 2 e 3.</b></p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nos esboços dos planos de ações, pode-se visualizar a ampliação do conceito da atividade por parte desse grupo de participantes, especialmente quando enfatizam a busca por integração dos saberes. Eles saem do campo das ações individuais e apontam para a perspectiva de soluções coletivas mais abrangentes.

Esses esboços foram submetidos ao grupo de gestão e este selecionou três deles, os números 03, 08 e 09, os quais foram reconhecidos como potencialmente exequíveis. No entanto, não houve continuidade na elaboração.

## 6.7 CONTRADIÇÕES MANIFESTADAS NO LM – OFICINA E SESSÃO COM GESTORES

Apesar de toda a abertura e interesse da instituição na pesquisa, terminamos por esbarrar na contradição principal 1 (duas carreiras diversas em uma mesma instituição). Essa contradição não foi resolvida, pois, o nível que detém o poder decisório no âmbito de um BPM, o de oficiais, se recusou a dar continuidade ao processo.

Lopes et al., (2020) salientam os desafios de métodos como o LM em envolver a alta hierarquia no processo de cooperação e transformação e, neste caso, isso se agravou devido à já mencionada contradição principal 1.

Uma oficina, organizada nos mesmos moldes daquela já descrita anteriormente com as praças, utilizando os mesmos estímulos para dar início ao nivelamento conceitual que pavimenta o andamento das sessões, foi negociada e concretizada com a gestão do batalhão. O filme "Caça ao mamute" foi mostrado para o novo grupo com o resultado confirmando as expectativas: as analogias elaboradas e a construção do SA do trabalho da polícia se alinharam com o sistema desenhado pelo primeiro grupo. Foi acordado que seriam realizadas mais duas sessões do LM para que houvesse condições de evolução no ciclo de aprendizagem expansiva até o ponto já alcançado pelo grupo anterior. Formou-se um grupo planejador que auxiliou na construção das duas primeiras sessões.

Na primeira sessão, a qual dava andamento ao LM, alguns participantes não compareceram e os estímulos levados (os mesmos já descritos na sessão das praças) não atingiram os objetivos esperados. As pessoas não se mostraram dispostas a participar coletivamente e poucos se mostraram concentrados nas atividades. Possíveis problemas advindos da atividade foram debatidos, porém, a proposta de se evoluir das questões individuais para as questões sistêmicas não foi bem-sucedida. A reunião verteu-se por um trajeto difícil, no qual não houve a entrega necessária para que se constituísse num trabalho coletivo. Sentimentos negativos protagonizaram a sessão, na qual a pesquisa em si foi questionada, de certa forma, desqualificando o trabalho etnográfico desenvolvido até ali bem como as sessões consolidadas com seus subordinados, confirmando assim a contradição principal 1. Apesar da influência negativa que se sobrepunha às demais falas, em diversos momentos, por intermédio de outros gestores, atestou-se como positiva a oportunidade de ouvir seus pares, e poder falar e refletir sobre a atividade que desenvolvem. Com isso, também ficou confirmada a questão levantada pelas praças, a saber, a de deficiência na comunicação entre pares e entre as hierarquias.

O desenho do SA policial construído por este grupo foi semelhante ao que o primeiro grupo desenvolveu. Ademais, a evolução dos apontamentos sobre contradições históricas e problemas envolvendo a atividade girou em torno dos

temas que já haviam sido abordados nas sessões com praças, porém, sem evoluir para o patamar sistêmico, limitando-se ao quadrante de individualidades.

Na segunda sessão com a gestão, foram apresentados esboços de planos de ação elaborados pelo grupo anterior, com excertos de dados espelhos da fase etnográfica para justificar, a partir de falas de pares (oficiais), os argumentos e objetivos dos esboços de planos de ação. Tais esboços foram entendidos e tratados como críticas, sem evolução. Um dos participantes manifestou-se favorável a ouvir o que o grupo anterior desenvolveu, porém, sem ressonância do grupo. Alguns participantes tomaram a fala e atestaram a necessidade de se ampliar a comunicação entre instituições e pares. Já a comunicação com os subordinados continuou ao nível individual, com os superiores posicionando-se refratariamente, sem evolução.

Foi nessa sessão que se manifestou a contradição principal 3 na forma de queixas pela falta de efetivo e pela dificuldade que a gestão encontra em alocar os poucos profissionais disponíveis, dadas suas competências.

Após essa sessão, as pesquisadoras se debruçaram em encontrar novos estímulos que pudessem trazer a efeito aquilo que se pretendia evoluir. Uma das estratégias foi mudar o discurso e enfatizar o papel desses participantes como essencial para a análise, seleção e aperfeiçoamento dos esboços de planos de ação.

Com a finalidade de negociar mais tempo para o desenvolvimento do LM, as pesquisadoras visitaram o Batalhão presencialmente, entre as sessões. Foram atendidas pelo comando, os quais autorizaram mais dois encontros com o grupo e um terceiro em que haveria a junção dos dois grupos para dar continuidade à modelagem e testes dos planos em questão.

As terceiras e quartas sessões foram condensadas em um dia, com horário dilatado. Os debates e problemas apontados convergiram para o que já se tinha trabalhado com o grupo de praças, porém, novamente sem evoluir sistemicamente, salvo a questão da maneira como se organiza o sistema de segurança pública no Brasil; sistema esse para o qual existe uma demanda, principalmente da PM, para se constituir um ciclo completo de polícia, sem as divisões de atribuições hoje

existentes entre as instituições. Esse ponto foi considerado um problema de ordem maior, porém, com reflexos diretos na atuação básica da instituição. Um dos oficiais mencionou a falta de debate, mesmo entre os policiais militares, sobre essa questão que é considerada um problema. Aqui, novamente, se atesta a já mencionada deficiência na oferta de espaços de fala e escuta que se apresenta nos planos de ação compartilhados.

O encontro foi novamente guiado pela negatividade e os assuntos se desviavam ao longo do debate, dificultando a evolução do grupo. Os esboços de planos de ação foram mostrados novamente e cada um foi comentado. Os comentários e análises trouxeram apenas exemplos de dificuldades e impedimentos para a concretização dos esboços e, por diversas vezes, desqualificando a atuação dos subordinados na sua elaboração.

Os participantes selecionaram três esboços de planos de ação para aperfeiçoamento, porém, a postura de resistência em desenvolver aquilo que os subordinados haviam submetido persistiu. Os planos foram disponibilizados na plataforma Google Forms, mas nenhum deles foi visualizado ou respondido pelo grupo.

Constatou-se, então, a necessidade de mais uma sessão para que pudessem definir os esboços de planos de ação que julgavam passíveis de modelagem e testes, antes do encontro com os dois grupos. Foi nesse momento do LM, quando tentamos negociar, que recebemos a notícia do descontentamento do grupo de gestão com a quantidade de sessões, sendo que falta de tempo foi o argumento usado para que não se prosseguisse com o andamento do método. Sem receber qualquer outra resposta, decidiu-se respeitar a decisão da gestão e o processo foi interrompido.

Percebeu-se que, entre as praças, a expansão deu-se a partir do nível individual e evoluiu para questões sistêmicas, retornando ao plano onde haveria possibilidade de ação do grupo. Já entre os gestores, o nível de discussão no quadrante individual permaneceu ao longo das sessões e avançou para o nível macro de possibilidades de solução, ou seja, não havendo condições de ação pelo grupo, passaram a projetar soluções para além de suas condições de agir.

As transformações conceituais dos processos de trabalho, comumente a cargo dos altos escalões de gestão e decisão, são desafios de aprendizagem tanto para os participantes como para os pesquisadores. Isso se dá em razão do aumento das complexidades vivenciadas, exigindo a convocação de outros níveis hierárquicos dentro e entre as organizações para se concretizarem em ações (VIRKKUNEN, 2015; ENGSTRÖM, 2016). Segundo Engeström (2016), ninguém domina plenamente o processo do trabalho e, portanto, quando se trata de transformações no objeto da atividade ou em algum elemento do sistema, é imprescindível a generalização da aprendizagem, isto é, esta deve penetrar as mais variadas e possíveis esferas de atuação para que se tenha êxito na continuidade do processo que se iniciou (ENGSTRÖM, 2016).

Querol e Seppänen (2020) apontam que a aprendizagem expansiva promovida pelo LM não é um processo imediato e nem se constitui numa solução padrão para os problemas detectados. Ela requer tempo para o amadurecimento dos novos conceitos expostos e vivenciados, como no caso desta intermediação interrompida.

Neste caso específico, o desfecho da prática do LM atesta a manifestação da contradição principal 1 e da contradição principal 3, esta última manifestada pela falta de tempo como justificativa de não continuidade e pelo baixo efetivo disponível para se dedicar a desenvolver os esboços de planos de ação.

Além disso, tal como avaliado pelo primeiro grupo, aqui se mostram os problemas de comunicação e competição entre hierarquias, as quais se mantêm afastadas e delimitadas pela tradição e lei da disciplina. Com a decisão dos gestores decidiram de descontinuar a ação, não houve espaço de comunicação para que as praças pleiteassem a retomada do processo. Seguindo os preceitos do método participativo, as pesquisadoras decidiram por aguardar resposta da gestão que até o presente momento não houve.

Daquele período até aqui, houve duas mudanças de comando na RPM e uma mudança de comando no Batalhão. Desde que suspendemos o LM naquele local, dois dos policiais que conosco trabalharam na pesquisa tiraram a própria vida. Após o segundo suicídio, tentamos novo contato para examinar a possibilidade de retomada e conclusão do LM, porém, a tentativa não foi bem-sucedida.

Encerramos nossa participação e, até aqui, não retornamos àqueles locais para apresentar o que foi trabalhado até onde foi permitido. Em lugar das respostas, as quais estão longe de serem alcançadas, ficam as questões sobre as possibilidades de transformação positiva da atividade.

## **7 MANIFESTAÇÕES DAS TRÊS PRINCIPAIS CONTRADIÇÕES RELACIONADAS AOS ESPAÇOS FORNECIDOS PARA O TRABALHO**

As questões relacionadas aos espaços físicos e ambientes fornecidos para o trabalho acabaram por evoluir ao longo da pesquisa, localizando-se como manifestações das contradições apontadas pelas falas dos participantes e inserindo-se como fatores novos e diferenciados dentro da THCA. Esta pesquisa sugere que essas questões podem até ter sido uma forma de ampliar e fortalecer a visualização das contradições, contribuindo para e ampliando a aprendizagem oferecida pelo método e, conseqüentemente, se consideradas nas análises, também os apontamentos de possíveis melhorias na atividade.

Neste capítulo, apresenta-se as configurações espaciais básicas das unidades de PM onde os policiais trabalham. Na sequência, são apresentadas as formas como as contradições principais abordadas no estudo se manifestam pelos espaços oferecidos para o trabalho, como estes são decodificados pelos discursos e como são visualizados pelos distúrbios arquitetônicos nomeados, os quais, por sua vez, causam problemas na atividade.

### **7.1 PERCEPÇÕES SOBRE OS ESPAÇOS DE TRABALHO NA PMSC**

A evolução da atividade policial é vinculada aos avanços sociais e tecnológicos do momento, os quais, conseqüentemente, repercutem no uso de seus ambientes construídos ou não, como já apontado anteriormente.

#### **7.1.1 Espaços construídos**

Desde o início da história das unidades de PM em Santa Catarina, prepondera-se a adaptação de edificações alocadas às corporações, edificações essas que foram construídas originalmente para outras finalidades. Conforme informações datadas em 1860, a "Força Pública" não possuía um quartel e

funcionava numa sala térrea do antigo palácio do governo na capital (FLORENCIO; MARTINS, 2016 p. 18; BASTOS JÚNIOR, 2006 p. 21), ou seja, 25 anos depois de sua criação. Apenas em 1888 foi que a corporação mudou-se para uma edificação afastada do "centro da cidade" que fora construída para abrigar uma escola (FLORENCIO; MARTINS, 2016 p.18). Foram 53 anos de história antes que fosse oferecida uma edificação que acomodasse a instituição e, ainda assim, teve de ser adaptada às novas funções que a atividade exigia.

Até os dias de hoje, o comando geral da PMSC e diversas outras importantes funções ainda estão alocadas nesse edifício que tornou-se um patrimônio histórico, atualmente localizado numa área nobre de Florianópolis. Pode-se imaginar que, depois de 188 anos, foram inúmeras as intervenções e melhorias necessárias para que o belíssimo edifício seguisse servindo tais atividades.

Até meados da década de 1970, o trabalho operacional da PM se organizava a partir do aquartelamento dos policiais, isto é, as chamadas de ocorrências eram basicamente aguardadas nos locais de trabalho. Com o advento da tecnologia da informação, a melhoria das condições de deslocamento e a alteração da missão da polícia para incluir a ostensividade e a preservação da ordem pública, ditadas pela constituição de 1988, o trabalho operacional se modificou e foi para as ruas em porcentagem maior. A partir daí, os policiais passam a contar com uma nova perspectiva de espaços de trabalho ampliados para incluir as ruas da cidade, exigindo maior tempo de permanência fora das edificações e a criação de novas formas de trabalhar.

Nas unidades de destacamentos e grupamentos que atendem a pequenas cidades, o aquartelamento ainda acontece. Aí também o efetivo é reduzido, normalmente uma guarnição ou um policial apenas, tendo estes de dar conta de todas as atividades que cabe a essas unidades, abrangendo questões administrativas, recepção de imagens de câmeras de vigilância instaladas pelas vias urbanas, atendimento de chamadas, deslocamento para atendimento de ocorrências, trâmites de conduções, prisões em flagrante, deslocamento até unidades de delegacias e policiamento ostensivo, entre outras. O funcionamento dessas pequenas unidades normalmente está condicionado ao fornecimento dos espaços pelas prefeituras locais e constantes negociações por parte dos comandos.

Os Batalhões são edificações maiores, que abrigam funções ampliadas de administração e comando, além de outras atividades em que se divide o trabalho. Nesses Batalhões convivem praças e oficiais, também hospedando alguns serviços tais como formação sanitária, salas de aula e central de atendimento de emergência, entre outros. Nesses espaços, cada unidade tem autonomia para se organizar conforme seu tamanho, grau de independência financeira e investimentos físicos. Algumas unidades, tanto de companhias como Batalhões, possuem academia, biblioteca, copa e salas de reuniões, dependências cujas disposições não seguem qualquer padrão.

A localização das unidades de polícia na malha urbana dos municípios depende do que for oferecido pelo Estado ou pelo município. O desenho e configuração dos ambientes possuem características de austeridade, simplicidade e ordem que, apesar de atenderem princípios de formação militar, nem sempre se constituem em formas ideais de acomodação que as funções requerem. Mais adiante neste texto, serão citados exemplos associados às contradições.

Nos quartéis, existem bandeiras hasteadas externamente que assinalam uma instituição subordinada ao Estado. As bandeiras hasteadas nesses pavilhões também comunicam outras informações à tropa, tal como a presença do comandante no local quando a bandeira da instituição está a mastro pleno e a não presença quando se encontra a meio mastro.

A configuração mais comum de quartel é aquela na qual a edificação se ergue em torno de um pátio central sem cobertura e os setores são distribuídos em salas voltadas para o interior, intensificando assim a sensação de estar sendo observado e vigiado quando se percorre as instalações.

Com o desenho de um quartel como exemplo, Foucault (2014) chama a atenção para a regra de disciplina nos espaços, regra essa que demanda técnicas de demarcação de territórios e distribuição dos indivíduos no espaço. Estas regras são percebidas nas unidades visitadas, tanto naquelas edificadas quanto nas manifestações simbólicas das ordenações espaciais internas.

### 7.1.2 Acessos aos espaços físicos de trabalho

Por vezes, o acesso a certas instalações é restrito, o que pode ser percebido pelas delimitações diferentes atribuídas ao lugar, visivelmente ocluso tanto pela disciplina requerida como por questões de assegurar os limites da cultura que ali se instala.

Em boa parte das unidades construídas, existe um controle de acesso ao público e até mesmo aos policiais que ali trabalham; controle esse imposto por meio de guaritas com atendimento pessoal, cancelas, interfones, câmeras de vigilância, senhas, antessalas e balcões de atendimento.

Nos destacamentos visitados, é possível adentrar os ambientes sem barreiras físicas robustas, porém, barreiras simbólicas continuam presentes na forma de placas de identificação, sinalizando que ali se trata de um ambiente policial, ou até mesmo na presença de um policial fardado portando suas armas. O atendimento ao público nesses casos é feito face a face e, devido a um histórico de ataques registrados contra unidades desse tipo, muitas vezes, esse atendimento provoca uma sensação de insegurança tanto para quem visita como para quem ali trabalha.

Existem ainda relatos de atentados coordenados a edificações policiais para possibilitar assaltos a instituições financeiras; essa nova modalidade de crime está sendo denominada "domínio de cidades" e tem como foco pequenas e médias cidades do interior, não apenas em Santa Catarina. Uma das estratégias dessas investidas é o bloqueio das ações iniciais da polícia para combater o crime em andamento (VICENTE, 2017), deixando vulneráveis tanto a corporação como os habitantes da cidade em questão. Os controles de acesso, portanto, tentam minimizar as chances de êxito desses eventos.

### 7.1.3 Espaços de setores operacionais

Existem áreas específicas que dizem respeito à atividade operacional, tal como a reserva de armas, onde são armazenados os equipamentos utilizados pelos

policiais em seus turnos. No início de suas jornadas, é nessas áreas que lhes são entregues as câmeras corporais, os tablets, as armas longas, munições e equipamentos de defesa não letais; é também ali que são devolvidos todos os equipamentos ao final do turno. Existem espaços protegidos onde as armas são testadas. A localização desse ambiente na edificação não é padronizada.

A sala de monitoramento e central de emergência é onde são atendidas as chamadas de ocorrências e também onde acontece o acompanhamento das imagens capturadas pelas câmeras de monitoramento externas das cidades. Na prática, é aí que se dá início ao trabalho dos policiais que estão nas viaturas, pois, é daí que são encaminhados os pedidos de atendimento informados pelos solicitantes. Policiais em frente a monitores, rádios, telefones, tablets e celulares recebem as chamadas e conduzem as primeiras informações aos que estão nas viaturas.

A guarita, sala de armas e atendimento de emergências funciona 24 horas por dia, todos os dias da semana assim como os policiais que atuam na ostensividade, variando em turnos as suas jornadas.

Nos quartéis que foram visitados, existem alojamentos que permitem pernoite dos policiais, no caso de operações especiais em que seja necessário uma permanência maior que a jornada ou no caso de serem convocados policiais de outros locais. Num dos edifícios visitados, apesar de ser uma construção nova, as instalações dos alojamentos contam com beliches cuja cama superior fica no mesmo nível das janelas, vulnerabilizando quem a usar, pois, essa face da edificação está voltada para um terreno ermo e baldio.

#### 7.1.4 Sobre os projetos de edificações

Quando se trata de projetos e edificações de espaços de trabalho, o trabalhador raramente é consultado como fonte, sujeitando os projetos a concepções externas que não levam em conta suas percepções, valores e expectativas (DEL RIO, DUARTE, RHEINGANTZ, 2002), gerando distúrbios e impedimentos ao trabalho.

Os projetos de edificações são concebidos e executados sem a participação dos policiais usuários, isto é, passam apenas pela apreciação e decisão da gestão que se ocupa prioritariamente com as questões materiais, financeiras, geométricas e métricas, descuidando daquilo que é relacionado às sensações, consciência espacial e formações mentais dos usuários, a partir do trabalho real por eles desenvolvido. Esses últimos preceitos é que podem atestar a qualidade arquitetônica da obra como parte da atividade.

Como já visto, num Estado diversificado como o de Santa Catarina, a questão da padronização de projetos também promove impedimentos e dificuldades, os quais são sentidos pelos usuários que trabalham nas edificações. Isso é ilustrado com a seguinte fala:

*"Até uma coisa mais simples... prever um fogão a lenha... todo mundo na serra usa. Se não usar o ar, mas tem o fogão a lenha... né? Mas **não há esse tipo de preocupação. Constrói geral né?"** (O14)*

As sensações físicas percebidas pelos sentidos do corpo fazem parte da dimensão dos espaços que influenciam no andamento das atividades assim como os sentimentos e emoções provocados pelos ambientes.

#### 7.1.5 O trabalho policial além dos espaços edificados

A atual atividade da polícia requer o atendimento expandido a questões de preservação da ordem pública. Isto é, o trabalho policial militar não se limita ao território marcado ou ao local do quartel, ele sai fora dos muros, portas e cancelas, e adentra os espaços públicos da cidade e a vida de quem ali vive e circula. Quando estão nas ruas, o trabalho dos policiais requer a criação de seus espaços de trabalho a cada jornada, quer pelas escolhas dos locais de atuação, quer pelas ordens de ações que recebem. Não se trata aqui de espaços edificados, mas dos espaços subjetivos que precisam ser "construídos" fora da caserna e próximo à sociedade que atendem, seja circulando pelo meio urbano ou rural, seja atendendo ocorrências, ou simplesmente parando para interagir. Escolas, praças, instituições, residências, entre outros, passam a ser espaços de trabalho que requerem ações.

Esta marcação de território inicia com o uso da ostensividade, ou seja, o padrão de suas fardas e meios de transportes sempre visíveis e simbolizando a presença do Estado. Um exemplo dessa criação espacial de atuação pela polícia é o atendimento à segurança em grandes eventos esportivos para os quais a cavalaria é chamada. Além de prevenir a violência entre torcedores, o objetivo do uso desse recurso é que, em caso de ocorrência, a presença dos policiais e dos animais de grande porte possa, por meio de suas manobras, criar territórios separando as partes litigantes diminuindo assim as possibilidades de confrontos entre elas. Essas construções espaciais são efêmeras e dependem do trabalho coletivo para que sejam eficientes.

Outro exemplo de criação de espaço de atuação entre a sociedade está associado a questões de necessidades fisiológicas dos próprios policiais que precisam negociar suas presenças para o uso de instalações sanitárias, normalmente em postos de abastecimento que funcionam 24 horas. Básico para qualquer pessoa, porém, não tão simples para um policial fardado e armado. Nem todo quartel permite o retorno das guarnições durante a jornada para tais necessidades, seja pela distância entre o quartel e o lugar em que se encontram atendendo, seja por ordens de comando.

As ações externas não ficam restritas à malha urbana, pois, também atendem a espaços rurais e locais retirados, quando existem operações de buscas em matas e ambientes diversos.

Essas ações que extrapolam os muros dos quartéis e unidades de polícia requerem trabalho e ações coletivas que pressupõem comunicação eficiente entre comandantes e comandados, entre pares, entre setores e entre instituições. Para que essa comunicação aconteça é necessária a criação de espaços de fala e escuta, ou seja, de troca entre os envolvidos. Esta pesquisa traz à tona a deficiência dessas construções de espaços sociais para a fala e escuta sentidas pelos policiais e apontadas nos planos de ação resultantes das sessões do LM. A arquitetura reflete essas deficiências de espaços de comunicação pelos desenhos das instalações físicas conforme estão constituídas, as quais não facilitam essas interações, compartimentando e dividindo os setores por paredes e portas fechadas,

e criando e ampliando a formação das "ilhas" de trabalho mencionadas pelos participantes do LM.

O espaço de fala e escuta, especialmente para as praças, é ainda mais restrito se leva em conta a obediência de hierarquia e disciplina pelas quais ritos consolidados de ordem e uma sequência dos diálogos são formalizados. Os encontros entre as duas partes, praças e oficiais, só é possível quando por eles demandados ou através de pedidos de audiências não coletivas por parte das praças. Minha sensação, muito particular, é de que existe um medo latente entre os oficiais com relação a uma comunicação aberta e livre com seus subordinados e um medo escancarado das praças com respeito à comunicação com seus superiores. Existe uma tensão muito sensível e delicada entre eles, criada pelo modo de organização do trabalho, a qual poderia ser rompida por palavras. Talvez até fosse possível desenhar uma escala hierárquica do medo que perpassa as pessoas, sendo que esse sentimento não é localizado, mas sim vivenciado por todos, pois, é gerado pela organização do trabalho e não pelas pessoas em si. O maior sentimento de medo é imputado àquele de quem a tarefa exige mais coragem de enfrentamento. O mais curioso é que o medo é causado pelas palavras, pois, a partir delas o indivíduo poderá sofrer punições, humilhações e gatilhos de desgastes emocionais, os quais se refletem na atuação e no sentido que constroem acerca do trabalho.

Conforme aponta Jackson Filho (2015), da mesma maneira que em outros serviços de trabalhadores do setor público, eles "desempenham suas atividades a despeito das incoerências da prescrição, dos modos de organização implementados e da inadequação dos meios físicos disponíveis", incluindo os espaços de trabalho.

## 7.2 ESPAÇOS COMO MANIFESTAÇÕES DAS CONTRADIÇÕES APONTADAS NO ESTUDO

Segundo Malard, Conti, Souza e Campomori (2002), quando há a dificuldade para espacialização de uma atividade, ou seja, quando alguma ação é impedida ou dificultada pelos arranjos espaciais, as tensões que se estabelecem entre o usuário

e o espaço expõem a deficiência ou ausência de atributos desejáveis que geram distúrbios arquitetônicos. Os atributos se constituem em qualificadores físicos e simbólicos dos espaços que contribuem para que a atividade possa ser bem desenvolvida, ao passo que as tensões geradas, segundo a THCA, são contradições que podem ser manifestadas e, a partir disso, incitam uma dinâmica de possíveis transformações. Corroborando ao que enuncia a THCA, os mesmos autores afirmam ainda que, quando conseguimos "ler" os espaços por meio da experimentação e de observações, identificando e analisando neles os distúrbios arquitetônicos, podem se apresentar perspectivas promissoras para uma maior qualidade dos ambientes projetados e conseqüente aumento de produção. Essa afirmação está associada ao conceito de ZDP criada por Vygotsky e oferecida por Engeström na teorização sobre o LM, pela qual é entendida como uma representação mental do coletivo estimulada pelos intermediadores e que avança o que seria passível de realização, partindo daquilo que existe. Isso se constitui num campo de possibilidades criativas para um avanço na atividade (HURTADO, 2020).

Nesta pesquisa, tais distúrbios apontados pelas falas podem ser considerados como decodificações dos espaços oferecidos ao trabalho, ou seja, manifestações das três contradições principais nas quais a atividade está envolta e que foram aprofundadas neste estudo. Isso não descarta a presença de outras contradições importantes que não foram abordadas nesta pesquisa.

A arquitetura é frequentemente afastada da percepção comum como significante social, tida apenas como edificação, descartando-se a medida simbólica de sua existência. Como pôde-se atestar, a arquitetura nem sempre é fisicamente erigida, podendo manifestar-se e constituir-se numa categoria de contradição que pode-se incluir nas análises que envolvem os resultados da intermediação formativa do LM, além de sua localização no SA como instrumentos.

Neste resultado, as contradições 1, 2 e 3 apontadas pelos participantes do estudo são manifestadas pelos resultados ou ações verbalizados que geram contradições entre outros elementos do sistema e os espaços físicos, ações estas que culminam em conflitos arquitetônicos que influenciam e impactam negativamente o trabalho dos policiais. Esses impactos podem contribuir com o adoecimento desses trabalhadores pela limitação do seu poder de agir, pelos

constrangimentos sentidos e pelas ansiedades provocadas, aumentando as exigências psíquicas demandadas pela atividade (CLOT, 2010; JACKSON FILHO 2015).

### 7.2.1 Espaços e a contradição principal 1

A PM é regida por normas e tradições do exército, e em seu escopo normativo está a hierarquia e disciplina como lei. Nos achados históricos percebemos com clareza, desde a sua fundação, a linha que delimita as duas carreiras dentro da instituição. Os espaços destinados ao trabalho da polícia trazem em si a manifestação dessa contradição.

Analisando a configuração do quartel onde foi aplicado o LM, no qual aparecem problemas relacionados à divisão dos trabalhos e à necessidade de ampliar a comunicação entre as atividades, pode-se perceber que cada setor funciona como uma ilha, cercada de paredes e isolada por acessos limitadores de intercâmbio. Anda-se pelo pátio interno vazio da edificação sem contato visual com o que ocorre dentro das salas ou "ilhas", mas com a sensação de estar sendo vigiado pelos olhos que transpassam e enxergam sem serem vistos. Existe o impedimento da comunicação entre esses setores que, por vezes, precisam trabalhar em uníssono para atender ocorrências complexas que exigem uma atuação coletiva. Vale ressaltar ainda o constrangimento que experimentam ao se sentirem vigiados.

Fala 1 - "(...) A **sensação** de que **estou sendo cuidado** [vigiado] de alguma forma, né? Então, todo, todo o quartel a gente vai ver um pátio de manobra onde tudo acontece em volta daquilo. O cara que tá lá naquela sala de frente pra mim, ele pode não estar nem me olhando, mas, por exemplo, eu evito enfiar o dedo no nariz porque sei que **alguém pode estar me olhando**, pode estar cuidando de mim [vigiando], né? Então, isso, por si só, **numa instituição fechada ela é complicada**, né?" (P9)

Essa fala atesta aquilo que também foi constatado no LM como sendo um medo latente de que a hierarquia superior irá punir ou humilhar seus subordinados. Punições essas que inclusive estão previstas em seus regulamentos, os quais ditam que a carreira instalada no nível hierárquico superior possui prerrogativas que excluem a manifestação espontânea de seus subordinados.

Outro ponto que demonstra a preocupação com as questões de comunicação gerando estresse e associadas às condições físicas das edificações é que as configurações de espaço compartimentam e isolam os setores que, apesar de muitas vezes serem dependentes um do outro, estão situados em locais que depreendem deslocamentos, dificultando o encontro entre as pessoas.

*Fala 2 - "É assim ó, aquela **situação de troca de ideia**, de... a gente está em várias modalidades diferentes e, às vezes, está o dia todo ali trabalhando, **eu estou aqui há mais de 15 anos e é a primeira vez que a gente está tendo isso** [experiências de trocas e falas proporcionadas pelo LM]. Por mais que tenha as revitalizações<sup>2</sup>, que o foco não é esse, né? Em [mais de 18 anos] que eu estou na polícia é a primeira vez que a gente tem **essa troca de ideia pra entender um pouco como trabalha a CRE, aqui a agência, o pessoal....**" (PA).*

No caso citado acima, a Central de Regional de Emergências (CRE), a qual atende as chamadas de emergências, se encontra em outra edificação, distante de onde se concentram os outros setores, também isolados. Houve demonstrações muito evidentes da importância para os trabalhadores de espaços adequados físicos e de fala e escuta. Apesar do grande espaço vazio do pátio dos quartéis, falta um ambiente físico e subjetivo para as trocas entre os profissionais. Essa carência gera impedimentos, diminui as margens de ação e visivelmente provoca sofrimento. Ainda na fase de entrevistas, a dificuldade de diálogo e encontros entre os trabalhadores é pontuada.

*Fala 3 - "Se você trabalha num **ambiente sobrecarregado**, pesado, difícil, onde você **não tem abertura de diálogo**, dificulta um pouco mais, né? E também a **parte arquitetônica** porque, como diz, eu posso estar mais bem motivado, mas se eu chego num **local** onde está tudo **degradado**, né, a **motivação acaba sucumbindo** e aí entra a **parte de disciplina**, né, **vamos fazer porque somos disciplinados, não porque estamos motivados**. E vice-versa, né?" (O2).*

O policial da fala anterior vincula as condições arquitetônicas à motivação para o trabalho ao mesmo tempo em que evoca a questão da disciplina a que estão obrigados, com seu poder de agir e expressar suas queixas limitado pelo respeito à hierarquia e escassez de espaços de fala entre as carreiras.

---

<sup>2</sup> A "revitalização" é uma modalidade de ação instituída para reciclar treinamentos, normalmente com a prática de tiro, palestras e instruções.

O espaço impeditivo associado às trocas entre as carreiras também é sentido pelas hierarquias superiores e é ilustrado pela fala a seguir, obtida em entrevista com um oficial comandante:

*Fala 4 - "Como comandar a tropa? Eu falo pra eles, olha, não li nenhum livro, não estou falando de teoria, estou **falando da minha experiência**: da minha experiência! As **melhores conversas** que eu tive com os policiais, com os que eu comandeí, foi no meio do morro **numa troca de tiros**. Eu nunca consegui conversar sincero com eles, eu sentado, no meu ar condicionado, na minha mesa, com eles vindo de 12 horas de serviço. A conversa não é a mesma. Ele olha prá mim, ele sempre vai olhar prá mim assim : "ó esse oficial tá aqui o dia inteiro sentado, no ar condicionado, na mesa sem fazer nada, o que que ele tá querendo cobrar de mim?" A partir do momento que eu for prá rua com ele, que eu fico 12 horas com ele na rua, que eu fico, viro a noite com ele na rua, que eu fico tão cansado quanto ele, tipo tão sem vontade ou com vontade como ele, aí essa **conversa é sincera**, aí essa conversa é olho no olho, essa conversa é de **igual prá igual**. Então o que eu sempre falo, é, nós nunca tivemos a frente deles, sempre estivemos **lado a lado** dos policiais, dos policiais que eu trabalhei. E **isso é algo difícil de acontecer**, é algo que a **formação histórica da PM** tem caminhado muito prá outro lado, dos oficiais principalmente, que talvez repercute na situação do teu tema que é **esse distanciamento que não é prá existir, mas existe, entre praças e oficiais**." (O12)*

O policial entrevistado menciona a divisão de carreiras (grifos nossos) e o afastamento entre esses sujeitos cristalizado pela tradição histórica que acaba por influenciar na deficiência da comunicação entre eles, conseqüentemente, afetando-os e gerando sofrimento.

Quando observamos os espaços e estamos atentos à leitura que os usuários fazem deles, objetiva e subjetivamente, percebemos que as contradições principais dos espaços se manifestam. Os ambientes de trabalho em contradição com as situações de trabalho constroem o diálogo entre as duas carreiras.

## 7.2.2 Espaços e a contradição principal 2

Se os espaços são construídos pelas relações que neles se estabelecem, agentes e instituições são definidos pelas posições que ocupam nesse espaço (SILVA, 2007), ou seja, neste caso, a relação com a sociedade está atrelada à localização e configuração das edificações.

A dependência de outros órgãos, que também representam a sociedade na alocação de recursos, para a instalação e manutenção das unidades traz consigo implícito o pensamento e a sensação de desvalorização do trabalho efetuado pela PM, como segue:

Fala 5 - "E daí, **em certo momento da história**, eles [o poder público municipal] pegaram e **pediram de volta** um desses **puxadinhos** em que a PM estava instalada e **não tinha onde colocar**, e daí eles disseram: "Não! Mas tem um local que acho que dá. Ah, é a polícia? **Joga lá**, sabe onde? **Perto do lixão, joga perto do lixão eles!**" E **colocaram nós aqui** nesse local que nós estamos hoje, né, e daí ficou isso daí" (O9).

Fala 6 - "Igual [nome de cidade], **quando construíram o quartel ali, não tinha nada...** vocês foram, conheceram ali? Não tinha nada... ali era só mato... eu quando fui prá ali... não tinha nada... **só tinha o cemitério** e o quartel. Daí construíram **o presídio**, ali embaixo, só tinha os três ali... **quartel, presídio e cemitério...** naquele bairro ali (risos) ou morria ou ia preso... Então depois o bairro foi crescendo, construindo, foi aumentando... mas **a polícia** mesma coisa, **foi jogada lá num canto, né?**" (O13).

As duas falas anteriores são dois exemplos da manifestação da contradição 2, pela qual a necessidade de instalar as unidades de polícia em algum local empurram as edificações para fora da malha urbana perceptível, muitas vezes em locais tidos como refugos territoriais. Ao mesmo tempo, exigem a presença da força de segurança quando acionada. Observa-se o uso de termos que evocam menosprezo e descaso (*joga lá, foi jogada*).

Fala 7 - "A sociedade tem que entender que quem faz mal é o bandido, não é o policial que não fez ou deixou de fazer, **a gente não é onipresente** de estar em todo lugar... Às vezes as pessoas ligam e dizem venha polícia, venha, venha, venha aqui, liga a cada dez minutos, venha... daqui lá dá seis quilômetros, **até chegar tem trânsito**, tem que atropelar. **Se bate a viatura e não tiver em ocorrência, paga a viatura...** tem que ter um cuidado, né? Tô falando demais?" (P3)

Fala 8 - "Até pouco tempo atrás a gente não tinha nada padronizado, então as unidades ou **conseguiam via parceria um projeto**, prefeitura ou um engenheiro da região, ou um arquiteto que se propusesse a fazer o projeto, encaminhava para a gente **fazer algumas adaptações** e ter a documentação necessária para licitação. Agora a gente começou a ter uns projetos nossos aqui, padrões (...) nossa edificação, basicamente, é como se fosse eterna ali, fica ali a unidade, até **porque vira uma referência**, né, a unidade, né? (...) É por isso que a gente tem até uma questão de ter padrões, né, de cores, de identificação, placas pra pessoa passar, olhar e **já sabe que ali é a polícia**, né? (...) É importante que ela precisa ter uma ideia, né, onde é [a polícia], porque o tempo ali, um furto, alguma coisa, o tempo de ela conseguir um apoio pode lograr-lhe êxito ali em recuperar ou não, né?" (P8)

O pensamento da instituição está centrado em servir a sociedade que demanda suas ações. Essas ações, por sua vez, não são facilitadas por limites impostos por essa mesma sociedade, contradição essa que se manifesta materialmente pelas obras edificadas.

### 7.2.3 Espaços e a contradição principal 3

Prepondera o rigor na organização e limpeza dos espaços, no entanto, percebe-se que os investimentos são parcos e certas manobras são requeridas dos trabalhadores para contornarem a falta de manutenção, incluindo usos alternativos de espaços e equipamentos prescritos pela própria instituição. Com os avanços de tecnologias adotadas certos novos ambientes se tornam necessários, criando demandas de ajustes nos espaços das edificações. Com a carência de investimentos, os comandos precisam ir além de suas missões para buscar formas alternativas de captação de recursos junto aos municípios, por meio de convênios, solicitações de doações junto ao empresariado local ou até mesmo bater à porta de políticos em busca de verbas.

Um exemplo dessas dificuldades ocorreu numa determinada entrevista realizada numa sala do setor administrativo, onde o equipamento de condicionamento de ar produzia um ruído altíssimo, fato esse agravado pelo ambiente estar sendo compartilhado com outros policiais em atendimento ao público, com telefones tocando e impressoras funcionando. A carga horária de 8 horas, portanto, é cumprida num ambiente bastante desconfortável e, ao mesmo tempo, sem verbas para dar manutenção aos equipamentos ou reformar os ambientes.

*Fala 9 - "Está dando para me ouvir? [ruído do ar condicionado e de pessoas voltando ao trabalho]... O que a gente observa é que é uma corporação [ininteligível], e talvez nessa área [ambientes de trabalho] **não tenha se modernizado** ainda porque **vai se adaptando**, né? Vai se fazendo pequenas reformas, mas existem alguns projetos, como teve onde funciona a diretoria de saúde e promoção social, que já é um prédio novo, né, ele já tem uma estrutura um pouco melhor, acho que é um **caminho a ser perseguido**, com certeza, **no ambiente.**" (O1)*

Em uma das visitas à referida "estrutura um pouco melhor", os trabalhadores do local apontaram a falta de equipamentos, mesas e cadeiras, salientando a necessidade de revezamento entre os policiais para o andamento de suas atividades.

Noutro momento, uma entrevista foi realizada numa sala de depósito, em meio a equipamentos descartados, a qual não só era mal iluminada, mas também continha mal ventilada, fato esse que foi destacado pelo entrevistado. Um detalhe importante é que nessa sala são feitos atendimentos presenciais e o desconforto do policial com esse ambiente ficou evidente, como demonstra a fala a seguir:

Fala 10 - *"Então, quando eu tenho que vir aqui, entendeu, botar **as cadeiras do jeito que estão** aí pra receber vocês, **pra mim não é agradável**, pra mim não é agradável, eu sei que eu não estou tratando mal vocês, eu sei que vocês não estão sentando no chão, mas assim ó, vocês estão vendo que o ambiente que vocês estão aqui comigo é muito diferente dos que vocês já foram até então. Talvez... eu não estou falando de luxo, tá? Eu não estou falando que eu tenha que estar servindo champanhe com caviar pra vocês, não é isso. Mas, **ter um ambiente iluminado...** Por que que eu vim aqui? Porque **ali é escuro**, parece uma caverna, aquilo ali **parece uma caverna**, né? Mas, **um ambiente minimamente iluminado, minimamente ventilado**, né, **que tenha um asseio**, é o que se espera, né? Aí, quando vem visita na tua casa... mas, é bom vocês virem até pra vocês olharem com os olhos de vocês, né?" (P9)*

Se na capital as dificuldades para manter a instituição podem ser atestados, no interior do Estado a história não é diferente ou melhor. A fala de um comandante numa unidade traz a indignação pelas condições em que se encontram alguns destacamentos que visitamos, especialmente no que diz respeito aos aspectos de segurança da edificação, no caso, localizada em um terminal rodoviário desativado.

Fala 11 - *"(...) Vocês foram ver (as instalações)? **Lixo, lixo, horroroso...**" (O10)*

As corporações dependem da busca de recursos em outros órgãos e setores da sociedade para dar conta do que é demandado pelo próprio Estado.

Fala 12 - *"É, exatamente, **(depende) dos convênios** entre o município e a PM. Do Estado... infelizmente o Estado, **se dependesse só do Estado, o policial ia ficar lá jogado**, não tem... tanto é que ficam até agora, né? Então **não teve até hoje essa preocupação do Estado pra resolver essa situação.**" (O13)*

As palavras escolhidas refletem o sentimento de descaso e desvalorização da profissão e dos profissionais manifestado pelo entrevistado, que também tem seu poder de agir limitado pela dependência financeira.

Por vezes, as unidades de PM estão em edifícios compartilhados com outros órgãos do sistema de segurança e, o que poderia ser um fator de aproximação, acaba por reforçar sentimentos de disputas por espaços de reconhecimento.

Os projetos são reaproveitados para as novas construções, adaptando as funções após a conclusão da obra. Apenas uma das instalações visitadas foi projetada recentemente com a intenção de abrigar um batalhão e, ainda assim, logo que inaugurada foi preciso adaptar salas para atividades não contempladas para aquele uso específico.

*Fala 13 - "Aí, daí precisava de uma planta baixa, aí ele pegou, se eu não me engano, **a planta baixa de [município]**. E daí... e a planta baixa de [município] já **veio de outro quartel**, então a **planta baixa de vários quartéis é uma fonte só**. (...) Só que o interessante é isso, né? A planta baixa desse quartel é idêntica a não sei quantos outros quartéis." (PB)*

Mesmo em edificações construídas com a finalidade de abrigar o trabalho do policial militar percebe-se a improvisação dos ambientes para dar conta de novas atividades, como, por exemplo, o monitoramento das câmeras de ruas de uma cidade, ou seja, tecnologia nova, atividade nova e construção antiga. Como conviver e harmonizar estas contradições sem retirar o conforto e segurança que os trabalhadores e as novas atividades requerem?

*Fala 14 - "E aí, muitas vezes estão em **condições horríveis**, assim, locais assim que de, às vezes o tamanho dessa sala aqui, e tem vídeo monitoramento de 2X2 assim, colado na tela, **condições horríveis**." (P8)*

A questão da segurança dos próprios locais de trabalho são pontuadas em diversos momentos, sendo que os ambientes são disponibilizados e não se abrem possibilidades de questionamentos em função da forte questão hierárquica que inibe a comunicação direta entre as carreiras de quem planeja e decide, e as de quem efetiva os serviços.

*Fala 15 - "Mesma coisa **reserva de arma: devia ser um local com segurança reforçada**. A mesma coisa da guarda, né? A guarda aqui? Beleza, tá top essa guarda no sentido de segurança, né? Mas é só jogar um coquetel "Molotov" ali e o*

*guarda só tem que esperar pra a hora que o vidro vai explodir, né? Porque uma hora... Ou cozinha dentro. É falso: "não, tá seguro, eu tô seguro aqui dentro". (PB)*

*Fala 16 - "E a questão de **segurança** em si **no quartel, não tem nada**, né? Tipo aquele portão, muitas vezes tá estragado, daí então ele fica totalmente aberto. Aquela porta da recepção, se você dá uma forçadinha, você entra também, mesmo que ela esteja fechada. E aí tem aquela parte de trás, né? Que agora eles estão fazendo. Vão fechar ali, mas o muro é baixinho...Então ali, quando eles estavam na reforma no, daí **não tinha banheiro**, porque estávamos **alojados lá na sala de reunião**, né? Então pra você ir ao banheiro tinha que descer lá embaixo, e daí eu sempre descia bem atento, porque é fácil ter alguém ali embaixo, né? Nunca aconteceu, mas, tem que sempre ficar atento nesta situação..." (P8)*

Uma queixa recorrente é a falta de recursos financeiros e autonomia para gerir aquilo que conseguem captar em outras fontes que não o Estado.

Os espaços arquitetônicos destinados às atividades da PM influenciam o SA e contribuem para o sofrimento dos trabalhadores, reforçando a percepção de que a profissão é desvalorizada. Esse sentimento é agravado pela forte hierarquização e disciplina que limita o poder de agir e de comunicar, além da falta de espaços adequados nas edificações para o exercício das atividades, as quais criam desconfortos e insegurança.

O aparecimento dessas manifestações de contradições leva à concepção dos espaços arquitetônicos como potenciais agentes de mudanças e aprendizagem expansiva, especialmente são detectadas certas subjetividades contidas nas percepções verbalizadas pelos participantes.

Os adoecimentos estão relacionados aos impedimentos no trabalho e, portanto, quando há distúrbios arquitetônicos que não facilitam a execução das ações requeridas pela atividade, tais distúrbios podem ser considerados como influenciadores dos adoecimentos.

Quadro 19: Resumo das manifestações espaciais das principais contradições

Ação / Resultado	Fala	Contradições entre outros elementos do sistema e os espaços físicos	Manifestações espaciais Distúrbios arquitetônicos	Consequências
<b>CONTRADIÇÃO PRINCIPAL 1: Duas carreiras distintas dentro da mesma instituição</b>				
Desenho do quartel Afirmção da forte hierarquia	1	Divisão do trabalho e regras  Divisão do trabalho e instrumentos	Espaço como meio de vigilância constante e exposição	Sensação de cerceamento no poder de agir Sentimento de falta de liberdade dentro do ambiente de trabalho Medo de reprimendas, humilhações e punições Constante estado de alerta
Espaços de trabalho compartimentados quando existe a necessidade de trabalho em grupo  Ambientes hierarquizados	2	Divisão do trabalho e regras  Divisão do trabalho e instrumentos	Os espaços não facilitam a comunicação entre pares, setores e hierarquia  Os espaços físicos reforçam o problema da falta de espaços de fala	Pressão pela falta de oportunidades de encontros e trocas entre os diversos setores
Manutenção e falta de cuidado com os espaços	3	Regras e instrumentos	Espaços degradados	As condições físicas do ambiente impactam na motivação para o trabalho, associadas à inexistência de espaços de diálogo Disciplina obriga a aceitação
Espaços diferenciados de trabalho para as duas carreiras	4	Divisão de trabalho e instrumentos	Espaços diferenciados e também hierarquicamente escalonados em termos de estrutura e conforto	Ampliação da distância subjetiva que separa as duas carreiras, impedindo a comunicação
<b>CONTRADIÇÃO PRINCIPAL 2: Sociedade requer o trabalho da polícia, não conhece o que a polícia faz e rechaça sua presença</b>				
Locais destinados à construção das unidades de PM distantes dos núcleos urbanos e em espaços degradados, destituídos de valor	5	Instrumentos e Regras	Local afastado	Demora no atendimento das ocorrências
	6	Comunidade e instrumentos	Impedimento de acesso à edificação pela comunidade  Distúrbios sensoriais advindos de odores e perspectivas visuais de degradação	Vulnerabilidade da edificação a ataques criminosos  Leitura subjetiva de descaso com a atividade  Espaços urbanos degradados afetam negativamente a qualidade de vida de quem ocupa esses lugares
Unidades de PM localizadas distantes dos núcleos de atendimento	7	Regras e instrumentos  Comunidade e instrumentos	Local afastado  Impedimento de acesso à edificação pela comunidade e vice-versa	Impedimentos nos deslocamentos para atendimento de ocorrências  Vulnerabilidade da edificação a ataques

				criminosos
Projetos das edificações dependem de financiamento de outras instâncias  Espaços devem comunicar a existência de unidades de PM	8	Comunidade e instrumentos  Comunidade e sujeitos  Comunidade e objeto	Projetos não acolhem o saber dos policiais e precisam ser adaptados pela instituição para o uso na atividade.	Edificações adaptadas e espaços improvisados  Quando as edificações não são facilmente visualizadas pelas pessoas a comunicação e inserção da instituição na sociedade é afetada
<b>CONTRADIÇÃO PRINCIPAL 3 – Baixo financiamento pelo Estado e altas demandas requeridas pelo Estado</b>				
Adaptar construções para reduzir custos	9	Regras e instrumentos	Espaços pequenos  Várias atividades que requerem contato com público em um mesmo ambiente  Ruído  Falta de segurança  Falta de privacidade	Aumento da exigência cognitiva  Distúrbios na concentração  Dificuldade em travar diálogos  Falta de privacidade para o trabalho
Espaços improvisados para execução das tarefas	10	Regras e instrumentos	Espaços insalubres  Falta de iluminação adequada  Falta de ventilação  Mobiliário inadequado	Constrangimentos.  Aumento da carga psíquica e cognitiva.
Edificações inadequadas e sem estrutura fornecidas para o trabalho, com baixos investimentos por parte do Estado	11	Instrumentos e objeto	Espaços inadequados e improvisados para o trabalho	Constrangimentos.  Falta de segurança.
	12	Regras e instrumentos		
Reuso de projetos antigos em tentativas de adaptação	13	Instrumentos e regras	Os espaços construídos sofrem adaptações para que possam abrigar funções atuais que se modificaram ao longo do tempo	Adaptações  Improvisações  Constrangimentos
Adaptações a espaços que não propiciam o conforto necessário	14	Instrumentos e regras	Ambientes mal dimensionados	Impedimentos na atividade
Edificações carentes de aspectos de segurança e falta de espaços	15	Instrumentos	Espaços não atendem questões de segurança	Mal estar Sensação de apreensão e medo Necessidade de adaptações
	16			

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 7.3 ESPAÇOS PARA ATENDIMENTO PSICOLÓGICO NA PMSC - ESPAÇOS DÚBIOS

No que diz respeito às formações sanitárias e, mais especificamente, aos espaços existentes ou não para o atendimento psicológico dos policiais, há algumas reflexões consideradas relevantes que foram colhidas no percurso da pesquisa. Apesar de existir um pequeno corpo de profissionais psicólogos dentro da instituição, destinado exclusivamente ao atendimento dos policiais, os espaços nas unidades de polícia para que se façam adequadamente essas abordagens são inexistentes e a improvisação é uma constante. A efetividade do atendimento psicológico requer privacidade, neutralidade e acolhimento. Adjetivos esses que estão longe de serem atendidos como relatam as entrevistas e atestam as observações feitas ao longo da pesquisa. Essa falha talvez se dê por se constituir novamente num serviço relativamente novo dentro de velhas estruturas.

Ainda existem as ponderações acerca do que seria aceitável em termos de atendimento e grande parte das falas considera que os atendimentos nessa área teriam maior efetividade se acontecessem fora do local de trabalho. As contradições 1 e 3 são manifestadas quando os entrevistados se referem a esse tipo de atendimento.

*"Eu vejo como **melhor** [o atendimento psicológico] **fora da instituição**, porque nem todos vão se sentir à vontade, **você tá ali dentro** da instituição, aí de repente **teu comandante tá ali**, não que ele tá participando da conversa com aquele profissional. Mas **ele vai tá ali**. Talvez **não vai se sentir à vontade**, aquela segurança de estar se abrindo com aquele profissional, né? Por mais que tem a questão profissional [sigilo] que ele tem que ser preservado tudo, **mas a gente sabe, né?** Geralmente, a grande maioria das vezes, esse profissional que tá te ouvindo, te acompanhando ali, **ele é um militar também, só que ele tem uma formação naquela área.**" (PA)*

Também foram pontuadas situações em que os atendimentos foram realizados em salas de reunião, cozinhas e salas de aula, impactando o trabalho dos psicólogos e aquilo que os atendimentos se propõem.

Três são as dimensões da arquitetura: a funcional que ordena as coisas no espaço, a tecnológica que pressupõe conhecimentos técnicos de como fazer, e a simbólica que indaga para quem e quem irá desfrutar. Essas três dimensões equilibradas atestam, segundo Malard(2006) e Bula (2015), a qualidade arquitetônica do espaço.

A questão dos espaços ofertados para atendimento psicológico dentro das unidades demonstram, como aponta Hedddad (2007), a maneira pela qual as atividades são valorizadas ou não dentro da organização do trabalho.

Nos espaços visitados, percebe-se uma enorme deficiência no cuidado com as instalações para o atendimento psicológico da tropa. Onde não existem locais determinados para essa função, os atendimentos são feitos em ambientes improvisados como cozinhas, salas de reuniões coletivas, bibliotecas e depósitos, entre outros. Naqueles em que existe o espaço, percebemos deficiências no atributo da privacidade necessária por se tratarem de ambientes com fechamentos em material sem tratamento acústico, e ainda sem o cuidado com quesitos como uma luminosidade adequada, conforto do mobiliário e segurança para quem atende e quem é atendido. No geral, o acolhimento que requer um atendimento profissional para essas questões precisa garantir a privacidade e a criação de um ambiente seguro onde as fragilidades possam ser expostas e tratadas.

O custo financeiro para se construir ambientes adequados demanda investimentos fora do escopo prescrito de atuação e aí vemos os espaços manifestando a contradição principal 3 somando-se à manifestação da contradição principal 1, ambas abordadas neste estudo, o que gera o medo em buscar atendimento.

***"O comandante criou uma sala lá pro serviço de psicologia, porque no início era bem difícil, a gente atendia às vezes na cozinha, numa sala de aula, atendia no alojamento, aí aquele entra e sai. Era mais difícil, então, o comando percebendo, a gente conversando com ele também, percebendo essa necessidade, criou local específico, esta sala." (P1)***

Esses espaços e ambientes disponibilizados dentro das unidades de polícia são fonte de resistência por parte dos soldados pela exposição a que se sentem submetidos e pelos profissionais que os atendem, por se constituírem em impedimentos. Em sua análise Clot (2007) coloca as respostas das organizações e instituições aquém das exigências dos profissionais, ou seja, aquelas que ainda insistem em ideais institucionais ultrapassados.

## 8 A SAÚDE MENTAL ABORDADA PELOS POLICIAIS NA PMSC

Sem esgotar o tema ora proposto, é necessário acrescentar a estes resultados da pesquisa o que dizem os policiais sobre as questões do adoecimento mental e suicídio, que foi o assunto gerador do estímulo inicial deste trabalho. Esse tema apareceu diretamente ao longo da fase etnográfica e nas sessões do LM, porém, não foi convenientemente desenvolvido devido a limitações de tempo e o fato de minha formação acadêmica não ser na área de saúde mental. Posso acrescentar o fato de que, num período de um ano, vivenciamos a perda de três policiais por suicídio, dois dos quais participaram do LM. Não nos foi informado se houveram tentativas não consumadas.

As questões referentes aos cuidados que a instituição da PMSC oferece para a saúde e assistência dos policiais militares da corporação também estão sujeitas a transformações associadas ao desenrolar da história, trazendo eventos que são considerados peculiares e impactantes, tanto para os indivíduos quanto para a atividade. Está registrado na história que o ônus de alguma enfermidade recaiu por muito tempo no bolso do soldado e que a instituição manifesta dificuldades em manter um atendimento razoável para o seu efetivo, tanto para a saúde física como para a saúde mental. O relato a seguir sustenta que faz pouco tempo que foram instituídas transformações relacionadas ao que é cobrado do soldado quando adoece.

**"Se você pegasse atestado de um mês, você perdia teu salário. Além de tudo você perdia dinheiro, tinha que vir trabalhar. Hoje ainda eles incorporaram isso tudo junto, você não perde, só perde do vale alimentação, então já melhorou, nossa!! Já fui com dor de garganta, já fui com dedo da mão quebrado trabalhar. Porque? Prá não perder o dinheirinho, entendeu? Então hoje já melhorou também nessa parte, que nem eu digo, as coisas engatinham mas tão indo prum lugar, né? Antigamente, no tempo do meu pai, só vinha cadeia pra você cumprir e você não sabia nem porque estava sendo preso, pra você ter uma ideia, né? Então hoje já tem acompanhamento, mas deveria ser mais. Que nem eu falei, a polícia tem psicólogo, a polícia tem dinheiro, eu acho que a saúde mental dos policiais também ia melhorar." (P3)**

O estresse e o desgaste mental pelo tipo e organização da atividade, somados ao sentimento de falta de reconhecimento pelo trabalho arriscado e exposição à violência, tanto individual quanto estendida a suas famílias, formam um

conjunto de ponderações que talvez possam servir como pistas para a abordagem do tema, desde que se tenha a finalidade de prevenção.

Ainda há que pontuar nas falas as solicitações de voz através da pesquisa, para que se façam ouvir por este meio já que, pela lei de hierarquia e disciplina, existe o impedimento implícito de livre manifestação por parte dos soldados.

**"O pessoal vê muito a polícia como força, né? Não, o cara tem que ser forte, tem que ser saradão, mas o principal de polícia é o psicológico. É por isso que tem muito suicídio na polícia, né? A profissão é muito estressante, né? Se puder colocar isso na pesquisa de vocês : "O policial vive em cima do muro". De um lado pode cometer o excesso, acabar sendo preso, sendo demitido da polícia, atirar em quem não devia, alguma coisa assim. Mas do outro lado do muro se você não fizer isso de maneira certa e rápida você pode ser a vítima. Entendeu? Entre o atirar e não ter atirado, você pode morrer por não atirar e você pode sofrer as consequências por ter atirado. Entendeu? Então é algo, é uma profissão que você fica sempre em cima do muro e tem que decidir em frações de segundo ali, tomar a decisão correta. Então por isso que é uma profissão estressante, né? E o policial precisa ter muito psicológico para poder agir de maneira certa." (PA)**

Por parte dos soldados, é clara a associação de adoecimento mental e suicídio com o trabalho. São pontuadas ainda o tipo de formação recebida e o que se espera em suas atuações bem como a resistência em aceitar atendimento dentro da instituição.

Quando se trata da disposição para que sejam atendidos pelos profissionais psicólogos da instituição, é manifestada a contradição principal 1, a qual está diretamente ligada à convivência de duas carreiras na mesma instituição, regidas pela hierarquia e pela disciplina. Os soldados, de hierarquia inferior, temem que por meio dos atendimentos psicológicos oferecidos pela corporação suas vidas privadas possam ser invadidas pelos comandos, a outra carreira que faz parte da hierarquia superior. Vale lembrar que, em sua grande maioria, os policiais que fazem parte do quadro funcional de psicologia são praças, sujeitos às ordens da hierarquia superior que compõe os comandos.

**"Não confiam [os soldados] porque é da própria instituição, e muitos têm vergonha, né? Acredito que principalmente na área masculina, né? É difícil falar da gente, né? Assumir que você precisa de um tratamento, acredito que, de repente, seja por isso que tenha tanto suicídio, quando um não assume que tá doente e que precisa de um tratamento, né?" (P8)**

"A gente é uma pessoa que tem arma, que se precisar ser violento a gente é, vai preparado pra ser violento e também para ser calmo, mas **acompanhamento psicológico** pra isso quando você tá nas funções normais? Ali que você possa, né? Só que também **tem uma cultura que você não pode procurar**, sabe aquela cultura que vê que **você é polícia que você não pode baixar lá toda hora**, né? Então vem uma parte da cultura, tem [atendimento psicológico] prá você é só querer. Só que também **acarreta outras coisas**, não posso vim parar de louco que também não trabalho, que eu também **sou transferido**. É um **jogo de cintura que você tem que ter**, você **acaba criando essa couraça** e, e **coloca na caixinha do nada** e no outro dia, vai de novo né? (P3)

Segundo o estudo clínico de Costa (2016), abordando o adoecimento mental de policiais militares, os relatos de maiores impactos em suas vidas psíquicas não estavam relacionados aos traumas vividos em situações de violência, em suas ações, mas, sim, nas dificuldades aportadas pelas relações estabelecidas dentro da instituição pela organização hierárquica do trabalho.

A relutância em aceitar a fragilidade emocional pode estar associada às defesas individuais e coletivas criadas pela corporação (DEJOURS, 2015, 2017), pelas quais para enfrentar aquilo que as ocorrências trazem, ou seja, o risco de morte constante, a falta de reconhecimento do trabalho, o medo volatilizado dos erros, punições, chacotas e humilhações, tudo isso faz com que os sujeitos se construam como fortes, invioláveis e heróis.

Existe ainda, tal como apontado pelo policial P3, um sentimento de desconfiança por parte da instituição e a ameaça de represálias e punições sentida pelas praças, caso utilizem o serviço de atendimento mais vezes do que a cultura da instituição "aceita". A partir disso, as defesas individuais são mobilizadas para "dar conta" do estresse e pressão da atividade.

"Só que as **emoções**, eu acho que **tinha que ter um acompanhamento psicológico**, cada quartel devia ser filiado a uma psicóloga, um psiquiatra, sabe? Cada ocorrência de vulto, teria que ter prá você desabafar, conversar. Por que que **toda ocorrência com disparo de arma de fogo** vem um cara lá e te toma depoimento pra ver se fez cagada ou não. Toda tem, sabe? Dá um tirinho de 12 no cara, de borracha, pro cara parar, um tiro de tazer, arma elétrica, imagina! Vai lá pra você responder foi assim, assim, assado. Daí **vem tudo bonitinho pra você responder**, coisa mais linda vem pra você responder, mas **porque que também não vem o psiquiatra pra ver porque que você fez**, né? **Psiquiatra civil**, às vezes, **pra ter aquele respaldo, aquela confiança de dizer** (...) Já vai virando um círculo que é **pra você não procurar**, entendeu? É pra você só em casos extremos, né? (PC)

Existe por parte das praças a sensação de muita cobrança e pouco acolhimento, como apontado na fala anterior. E ainda há impedimentos culturais que alguém de fora da instituição, um civil, por exemplo, poderia contornar e conseguir efetivar um bom atendimento.

O problema se agrava na medida em que os sinais expostos não são considerados, tal como relatado nas falas sobre emoções sentidas. Apesar de se reconhecer a complexidade do problema de adoecimentos mentais e que também o trabalho tem sua cota de participação no adoecimento mental, os policiais em cargos de gestão verbalizam tentativas de afastar a instituição da culpa, especialmente quando se trata de suicídios. Talvez pela posição que estes ocupem dentro da hierarquia estruturante, pela qual também são cobrados e sentem medo de punições que possam vir "de cima".

*"Agora o **suicídio realmente é algo que é muito latente**, tanto suicídio quanto a depressão, a gente **encontra muito no quartel a depressão policial**, né? O que eu tento relacionar na minha percepção são muito **as mazelas que o policial trata no dia a dia** porque a gente trabalha com problemas sociais. Às vezes, o policial precisou atirar, ou, às vezes, o policial precisou atingir um óbito, pode ser que ele fique com aquilo na cabeça, até uma ocorrência pesada talvez ele não trabalhe suficientemente pra passar aquele trauma, né? Então, acabam surgindo essas demandas. A **insegurança da família**, né? Diante das saídas desse policial, dele tirar uma noite de serviço, as tensões dele: "Ah nós estamos aqui, desprotegidos..." tem todo um aspecto que acaba fazendo com que **o policial se torne um alvo** mais, sei lá, acaba ficando mais suscetível a essas questões da depressão. O trauma da ocorrência sempre precisa ser trabalhado porque, por mais que a gente tem todo um treinamento no centro de ensino, na formação, sempre tem novos treinamentos na carreira, agora dizer assim que o ser humano está preparado pra matar outro não é bem assim, né?" (O14)*

Esse sentimento de latência nas reais possibilidades de suicídio associado aos eventos depressivos detectados advindos do contato com situações difíceis e que mobilizam grandes cargas físicas, mentais e emocionais do profissional é atestado conforme a fala anterior, porém, as iniciativas de enfrentamento desse problema ainda estão muito incipientes e carecem do apoio dos setores de gestão. Estes nem sempre se sensibilizam e muitas vezes atribuem a responsabilidade ao indivíduo.

A fala a seguir é a de um oficial se referindo ao suicídio de outro oficial. Nela, as palavras parecem atestar a confusão e a tentativa de atribuição da "culpa" pelo acontecido, ora por obedecer uma ordem de transferência forçada, isto é, uma

ordem vinda da instituição, ora atribuindo o ocorrido a problemas pessoais desvinculados do trabalho.

*"Parece uma resposta fria e... né? Mas, pra nós, foi muito tranquilo lidar, por quê? Porque ele **era um policial que sempre trabalhou [em outra cidade]** então toda a carreira dele foi lá, **os problemas foram lá** e o que aconteceu é que **mandaram ele pra [cá] à força** (...) Separação, também familiar, **problema de separação**, nunca se consertou, parece que ele até **usou droga**, umas questões assim, né? **Bem pessoais e que a gente não pode atribuir ao serviço ou à PM**. São decisões da vida da pessoa, né? **Decisões pessoais** que acaba, daí acaba **influenciando a vida profissional** também, né?" (O4)*

Outro relato de dois casos desvia a "culpa" do acontecido para outros fatores, tentando afastar a responsabilidade da instituição e da organização do trabalho.

*"Tivemos questões de dois policiais que em razão da **pandemia**, acredita-se, porque foi muito bem diligenciado por nossa parte para tentar entender se **não foi por algum vínculo organizacional** que estimulou essa conduta deles, né? Que vieram a se suicidar, né? Um, eminentemente, uma **questão familiar**, o outro parece que é uma **consequência de um efeito colateral dos medicamentos** que ele estava tomando pós o COVID, né?" (O4)*

As ações da instituição na área de saúde são também limitadas pelo baixo efetivo, pela falta de investimento e pela sobrecarga dos profissionais psicólogos em atender a alta demanda, a qual inclui familiares e o efetivo do corpo de bombeiros que, para atendimentos de saúde, ainda estão ligados à PMSC. Os psicólogos da corporação são policiais que têm a formação acadêmica na área e são deslocados de suas funções de polícia ostensiva para preencher esses espaços de atuação, já que não existe previsão de inclusão específica para esses profissionais via concurso. Esta é uma demanda latente e que se arrasta pelo tempo.

Existem movimentos dentro da instituição tentando ampliar a forma de atendimento, porém, se constitui num desafio novamente atrelado às contradições 1 e 3.

Inúmeras falas apontam para um círculo vicioso no qual os policiais caem irremediavelmente: problemas conjugais ou familiares, endividamento, depressão e suicídio. Lamentavelmente, a questão do trabalho em si é deixada fora da análise.

O setor de psicologia e seus cerca de 15 psicólogos espalhados pelo Estado atendem a policiais que passam por eventos traumáticos, quando indicados para tratamento pelo comando e, com menos frequência, quando o policial procura o

serviço voluntariamente. Existe, porém, a intenção de expandir a amplitude dessa atuação e, como indica a fala a seguir, já houve movimentos nesse sentido, os quais não deixam de mencionar a sobrecarga também sobre os profissionais que atuam nessa área.

*"Uma dinâmica que a gente está pensando, é tentar imprimir um caráter de **atuação do psicólogo** um pouco mais no viés preventivo, de **programas de prevenção** porque, também, pro psicólogo, essa dinâmica atual de atendimento pós-situação, via de regra, **o psicólogo recebe o policial que já está em sofrimento** e ele absorve toda essa realidade. E a gente tem conversado sobre isso e proposto tentar dar um pouco mais essa ênfase de tentar construir mais programas contínuos pra que o psicólogo tenha contato com o policial independentemente de demanda que chegue a ele, pra tentar tirar um pouco a carga [do psicólogo] que na verdade sempre vai existir (...) Vamos, ao menos, conseguir intercalar um pouco alguma dinâmica diferente nessa rotina de trabalho do psicólogo, programas, talvez uma **reunião em grupo**, um contato diferente com aquele policial. Isso vai acontecer: a gente vai **trocar a roda com o carro andando**. Enquanto a gente pensa em introduzir uma dinâmica com um viés um pouco mais preventivo, **os casos continuam acontecendo**." (O7)*

Outras ações propostas pela divisão de saúde no sentido de prevenção são as de caráter educativo: educação financeira para que o policial possa organizar sua vida no âmbito individual, campanhas de prevenção nas redes em que os policiais estão conectados e promoção de palestras para grupos. Podemos perceber que escapa a questão da organização do trabalho como um fator a ser levado em consideração nas ações.

Abaixo exemplo de análise de abordagem dos problemas individuais que podem sugerir ações de prevenção ao adoecimento mental.

*"Se, na mensuração, apareceu que dos atendimentos psicoterápicos, 70% estão relacionados, por exemplo, à saúde financeira, eu já sei o que eu tenho que atacar e aí eu tenho que atuar de **forma preventiva**, se gasta muito menos, ou **se investe muito menos** do que pra **tratar o cara que está adoecido**, pra tratar o cara que está arreventado, né? E aí tem a questão de prevenção, promoção e a medida curativa, né? Se eu não estou enganado prevenção é não deixar que o ruim aconteça, a promoção é aumentar as coisas boas pra evidenciar as coisas boas pra que o mal não permeie, digamos assim, né? E **a medida curativa é o que custa mais**. Então, se a maioria das pessoas estão chegando ao serviço de psicologia em virtude de comprometimento financeiro, é isso que tem que ser atacado. Não adiante querer dar curso pros caras de ioga, entendeu? É legal? É legal pra caramba, mas se não é esse o problema..." (P9)*

O aperfeiçoamento da comunicação existente e a criação de novas modalidades ampliadas de comunicação entre estes trabalhadores e trabalhadoras

podem ser elencados como ferramentas importantes para a promoção de transformações positivas na atividade e foi um dos pontos chave a que se chegou também na prática do LM com o grupo de praças que inseriu em seus planos de ações desenvolvidos.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho traçou três perguntas iniciais de pesquisa que foram respondidas a partir da participação dos policiais militares em todo o processo.

O trabalho de polícia e toda a sua complexidade foi afirmada pelos policiais participantes, os quais traçaram os principais pontos que impactam no aumento das cargas de trabalho que, simbolicamente, carregam. Em se tratando desse tipo de atividade e sua ostensividade, existe a percepção inicial de que a maior exigência estaria na necessidade de força e agilidade de seus corpos para o trabalho. O estudo aponta que além dessa demanda física, preponderam as exigências cognitiva e emocional, ampliadas pelos impedimentos que implicam em diminuição do poder de ação e, por conseguinte, o aumento de perspectiva de adoecimento pelos sofrimentos gerados. Aí estão imbricadas as contradições principais que foram abordadas na prática do LM.

Oriunda da pergunta inicial apontada nesta pesquisa, a hipótese de que poderiam existir contradições na PMSC foi comprovada e estas foram manifestadas nos discursos obtidos na fase etnográfica e aprofundadas nas sessões do LM.

Três foram as hipóteses de contradições principais abordadas e, a partir disso, foram apontados diversos problemas delas oriundos. As manifestações discursivas das principais contradições expostas durante o processo gravitaram em torno de problemas de comunicação e competição entre pares, setores, hierarquias e instituições que compartilham o mesmo objeto definido pelos participantes como Ordem Pública.

Considerando-se que o trabalho da PMSC se trata basicamente de uma prestação de serviços, a mudança conceitual de intervenção para intermediação foi um dos pressupostos para o sucesso na elaboração e prática do LM. A transformação da atividade foi trabalhada desde a oficina preparatória até a finalização das sessões. Neste caso abordado, podemos considerar como parcialmente alcançada durante a prática, tendo em vista a interrupção do processo, não significando que os resultados ficam limitados ao LM. Foram criados estímulos que, apesar de não poderem ser dimensionados, podem ainda se constituir em

ampliações conceituais relacionadas à atividade e seu foco, na medida de seus avanços.

Aquilo que ENGSTRÖM (2016) coloca como construção de novas relações dialógicas entre os atores, neste caso, separados por forte hierarquia vertical e diferentes perspectivas horizontais, foi alcançada na intermediação com o primeiro grupo e parcialmente com o segundo grupo. Neste preponderou a sustentação da rigidez de conduta para a aceitação das sugestões vindas da hierarquia inferior, apesar de as sugestões abordarem as mesmas contradições por eles mesmos apontadas durante as sessões.

A história da PMSC, desde a sua fundação, marca a presença da contradição primária, nominada neste estudo como contradição principal 1, dentro do elemento divisão do trabalho entre praças e oficiais, uma quase barreira física. Apesar dos desenvolvimentos, e evoluções conceituais e tecnológicas que permeiam a atividade, ainda prevalece a hierarquia verticalizada e sem muita perspectiva de avanço no sentido de mais colaboração entre os níveis, especialmente de cima para baixo. Tudo colabora para a separação desses dois estratos, como se pode atestar nas falas e na descrição das sessões de LM.

A relação da instituição com a sociedade à qual servem é permeada pela contradição principal 2 apontada na pesquisa, na qual o trabalho de polícia é requerido, porém, a compreensão do papel da polícia por parte da sociedade é vista como frágil pelos próprios policiais que se sentem, ao mesmo tempo, sobrecarregados e desvalorizados.

A contradição principal 3 está atrelada aos investimentos do estado para a segurança pública, os quais historicamente se constituem-se num entrave em termos de disponibilização de recursos adequados às demandas que o próprio estado requer da instituição e de seus servidores, fazendo com que os comandos busquem recursos junto a outros entes, nem sempre com sucesso. Esta contradição cria tensões abordadas no estudo; tensões essas de difícil resolução por parte das unidades que dependem de vínculos com políticos, municípios e a sociedade civil, já que o estado é provedor do pagamento de pessoal, combustível e alimentação. O restante das despesas ficam ao encargo da própria instituição e de sua capacidade de articular e captar recursos.

As propostas dos participantes para a transformação da atividade focalizaram as ações, especialmente, nas relações entre três elementos do SA: sujeito, comunidade e divisão de trabalho. O aperfeiçoamento da comunicação e de ações colaborativas, possibilidades de melhorias nos programas de formação interna, e ampliação e cuidado com a saúde mental dos trabalhadores estão contemplados nos esboços de planos de ação.

A possibilidade de aperfeiçoamento da comunicação foi apresentada pelos participantes do LM como potencial agente de aprendizagem expansiva e transformação da atividade, levando em conta a questão complexa que envolve as ações de polícia e o envolvimento desta atividade com outros sistemas, tanto internos quanto externos.

Quando analisados outros sistemas, externos à instituição, com os quais a PM compartilha o objeto, ou seja, a preservação da ordem pública, também foram debatidos os problemas gerados pela deficiência de interdependência, comunicação e competição entre eles. Para esses problemas, caberia uma ampliação da abordagem do LM que incluísse os demais sistemas nas discussões, naquilo que Engeström (2016) denomina a quarta geração da prática do método.

A questão envolvendo os espaços físicos e ambientes destinados ao trabalho evoluiu e transformou-se numa nova categoria de manifestação das contradições apontadas. Os espaços existentes estão associados às contradições principais abordadas nesta pesquisa. Ao considerar-se as configurações, distúrbios e atributos dos espaços existentes, estes podem extrapolar o discurso das manifestações concretas, abrindo a possibilidade de sugestões de hipóteses para o incremento das soluções desejadas para as atividades de trabalho. Essa categoria de manifestação pode ser ampliada a outros estudos e práticas do LM com o objetivo de cogitar soluções a partir dos espaços existentes e das perspectivas passíveis de serem consideradas pelos projetos de espaços para o trabalho.

A exposição das contradições principais, evidenciadas pelas manifestações que afloraram durante a pesquisa, pode propiciar a expansão das possibilidades de transformações da atividade e um novo entendimento pelos participantes sobre as raízes dos problemas manifestados. Outras contradições, não menos importantes, são manifestadas durante este estudo, porém, por questões limitantes de tempo e

de método, foram selecionadas as três que foram exploradas pelos participantes do LM, os quais as desenvolveram a partir do apontamento de problemas e como, na visão deles, esses problemas poderiam ser abordados com a intenção de transformação.

O estresse resultante do trabalho contínuo, instável, variável, exposto a violências das mais diversas, sujeito e imerso em problemas oriundos das contradições levantadas e manifestadas pelos discursos diretos e pelos espaços oferecidos pode estar associado ao desgaste emocional dos policiais. O adoecimento mental é apontado em diversos momentos da intermediação, sendo que um dos esboços de planos de ação formulados tentou abordar esse problema de forma direta, propondo a prevenção a partir do acolhimento, acompanhamento e encaminhamento dentro da corporação àqueles que demonstrassem alterações de comportamento percebidas pelo próprio indivíduo ou por seus pares.

As falas são testemunhos da necessidade de se olhar com mais profundidade e responsabilidade para as dores desses sujeitos. Ademais das falas, apenas no ambiente de BPM em que foi aplicado o LM, em dois anos, quatro policiais tiraram a própria vida. Esse número, além de alarmante, aponta para a dificuldade que a instituição tem ao lidar com o adoecimento desses que são a força viva da segurança da sociedade.

Uma das contribuições deste estudo foi a formulação de hipóteses de contradições manifestadas discursivamente que, ao serem trazidas à luz, podem revelar problemas na atividade. Esses problemas, por sua vez, quando são percebidos, podem contribuir para a elaboração de tentativas de ações para resolvê-los e transformar certos aspectos da atividade. Assim se constitui o movimento de aprendizagem expansiva, o qual não é um processo imediato nem abarca em si soluções padronizadas. Devido ao aumento das complexidades vivenciadas, as transformações conceituais dos processos de trabalho são desafios de aprendizagem tanto para os participantes como para os pesquisadores.

As limitações do LM, neste caso, estão centradas na grande demanda de tempo para o desenvolvimento das inúmeras sessões que acaba sendo impeditiva para a participação dos trabalhadores, envoltos em problemas de baixo efetivo e por se tratar de um serviço de segurança e preservação da ordem pública que não pode

ser interrompido. O segundo desafio do método é o envolvimento da gestão imediata em todo o processo, especialmente ao se considerar a contradição principal 1 apontada pelo estudo, a qual delimita barreiras de comunicação e de colaboração entre as hierarquias. Neste caso específico, esses preceitos de hierarquia e disciplina se mostraram fortes o suficiente para interromper e não haver retomada na evolução do ciclo de aprendizagem expansiva apesar de todo o interesse manifestado por instâncias superiores dentro da instituição e seu reconhecimento da demanda existente relacionada à atenção à saúde mental dos policiais.

A inclusão dos espaços físicos oferecidos para o trabalho, não apenas como instrumentos no desenho do SA, mas também como elementos de manifestações de contradições, pôde ampliar a possibilidade das formulações de hipóteses de contradições e suas atestações. Isso sugere a ampliação conceitual das análises num futuro LM e não apenas no caso estudado, sendo que essa nova categoria de manifestação de contradição poderá ser testada e validada em outros ambientes e situações que analisam o trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ANTUNES, R. **Os Sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2ªed. São Paulo: Boitempo, 2009.

AZEVEDO, F. F. S. **Dicionário analógico da língua portuguesa**: ideias afins/thesaurus. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BARROSO, G. **História Militar do Brasil**. *In*: Biblioteca Pedagógica Brasileira. Brasileira: Série V. Vol. XLIX. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1935.

BASTOS JUNIOR, E. J. **No Tempo do Coronel Lopes...** 1ªed. Florianópolis: Fundação Catarinense de Cultura, 1984.

\_\_\_\_\_. **No Tempo do Coronel Lopes**. 2ªed. Florianópolis: Editora Insular, 2014.

\_\_\_\_\_. **O Milagre do Coronel Trogílio**: e outras histórias milicianas. Florianópolis: Garapuvu, 1998.

\_\_\_\_\_. **PM de Santa Catarina: História e histórias**. Florianópolis: Editora Garapuvu, 2006.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa: DIFEL, 1989.

BOURDIEU, P. (org). **A miséria do Mundo**. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

BOUSFIELD, R. et al., Polícia como Instituição. *In*: MARCINEIRO, N. (org). **Ciências Policiais**. Florianópolis, Editora Insular, 2021.

BRAND, A. F. **O processo de formação identitária e a incorporação, inculcação e encarnação do *habitus* militar**: um estudo etnográfico na PMSC. Tese (Doutorado em Psicologia) Centro de filosofia e ciências humanas – Programa de pós graduação em psicologia – Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/128915> . Acesso: 18 out.2023.

BRASIL, [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. In: AGÊNCIA SENADO. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/constituicoes-brasileiras> Acesso: 10 jan. 2023.

BRASIL, Lei Federal 14531 de 10 de janeiro de 2023. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/L14531.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14531.htm) Acesso: 15 jan. 2023.

CANDIDO, F. R. **Direito Policial: O ciclo completo de polícia**. Curitiba: Editora Juruá. 2016.

CLOT, Y. **A função psicológica do Trabalho**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_ **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

COSTA, M. C. G. "Atenção, sentido": entre a posição que paralisa e a atividade que transforma- um estudo em saúde mental entre policiais militares. Dissertação; Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2016.

JESUS, M. G.; CRUZ, F. N.; Conflitos e confluências entre a polícia e o judiciário nos estudos publicados entre 2011 e 2021. **Dilemas, Rev. Estud. Conflito Controle Soc.** 15 (03) • Set-Dec 2022 . Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dilemas/a/cXXzBMd8jwbXM8p9Nsqsbnp/?lang=pt#> Acesso : 23 out 2023.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

\_\_\_\_\_ **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 2015.

\_\_\_\_\_ **Psicodinâmica do Trabalho: casos clínicos**. Porto Alegre: Dublinense, 2017.

\_\_\_\_\_ Trabajar hoy: nuevas formas del sufrimiento y de acción colectiva. In: WLOSKO, M.; ROS, C. (coord. e org.) **El trabajo: entre el placer y el sufrimiento. Aportes desde la psicodinámica del trabajo**. CD-ROM, DOC. Remedios de Escalada: De la UNLa - Universidad Nacional de Lanus, 2019

DEL RIO, V; DUARTE, C. R., RHEINGANTZ, P. A. **Projeto do lugar**: colaboração entre psicologia, arquitetura e urbanismo. Rio de Janeiro: Contracapa /PROARQ; 2002.

DONATELLI, S. et al., Visualizando uma solução para um objeto em fuga: uma intervenção formativa na rede de combate ao trabalho infantil. In: VILELA, et al., **Desenvolvimento Colaborativo para a prevenção de acidentes e Doenças Relacionadas ao trabalho: Laboratório de Mudança e Saúde do Trabalhador**. São Paulo, Ex libris. 2020

DURKHEIM, E. **O suicídio**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2005.

ENGESTRÖM, Y. **Aprendizagem Expansiva**. 2ª ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2016.

ENGESTRÖM, Y.; SANNINO, A. Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts A methodological framework. **Journal of Organizational Change Management** Vol. 24 No. 3, 2011 pp. 368-387 Emerald Group Publishing Limited 0953-4814 DOI 10.1108/0953481111113275

FAZZIONI, D. P. D. M. et al., Centro de Ensino da PM de Santa Catarina: 50 anos de memórias e história. *In*: TASCA, J. E.; SILVA, A. C.; PEREIRA, E. A. T. **Pesquisa e Inovação em Segurança Pública: uma contribuição do centro de Ensino da PM de Santa Catarina** . Florianópolis: Dois por Quatro Editora, 2016; P 133-158.

FERNANDES, A. F. **PM de Santa Catarina, origens e evolução: hierarquia, fardamentos, inclusões, promoções e ensino**. Florianópolis: Papa-livro, 2013.

FERREIRA, L. L. **Análise Coletiva do trabalho: Quer ver? Escuta!!** Revista Coletiva do Trabalho, nº4. 2015.

FLORENCIO, A. J; MARTINS, S. **Guerreiros da Paz Social: História de bravos**. Herval d'Oeste: Formato A Produções Editoriais, 2016.

FREIRE, P. S. et al., Sistemas de Informação e Conhecimento para Apoio à Gestão da Segurança Pública em Santa Catarina. *In*: TASCA, J. E.; SILVA, A. C.; PEREIRA, E. A. T. **Pesquisa e Inovação em Segurança Pública: uma contribuição do centro de Ensino da PM de Santa Catarina** . Florianópolis: Dois por Quatro Editora, 2016; P 37-63.

FERRO, S. **Arquitetura e trabalho livre**. São Paulo: Cosac Naify, 2006

\_\_\_\_\_ **Artes Plásticas e trabalho livre: de Dürer a Velazques**. São Paulo: Editora 34, 2015.

FOUCAULT, M. **Em Defesa da Sociedade**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2018. 3ª tiragem

\_\_\_\_\_ **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. 42 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

FUTINO, R. S.; DELDUQUE, M. C. Saúde mental no trabalho de segurança pública: estudos, abordagens e tendências da produção de conhecimento sobre o tema. **Cadernos Ibero- americanos de Direito sanitário**, 9(2). Abr/jun 2020. Disponível em: <https://www.cadernos.prodisa.fiocruz.br/index.php/cadernos/article/view/632/740> Acesso em: 29 set. 2020.

GUÉRIN, F. et.al. **Compreender o Trabalho para Transformá-lo: a prática da ergonomia**. 1º ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Blucher, 2001.

HALL, E. T **A Dimensão Oculta**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora SA 1977

HEDDAD, N. Travail, Espace et Organisation, un enjeu de performance. *In: Évaluation d'espaces – espaces d'évaluation séminaire Paris 1*, 2007. Disponível em: <http://www.ergonome.fr/articles/10-Espace-travail-organsiation-2007.pdf> Acesso: 11 set. 2023.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro:Objetiva,2001.

HURTADO, S. L. B. **Desenvolvimento de intervenções formativas para a aprendizagem expansiva: avanços, contribuições e desafios de um método de análise e prevenção de acidentes** [tese]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP, 2020.

IBGE <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php> Acesso: 01 out. 2022.

\_\_\_\_\_ <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/.html> Acesso: 29 jun. 2023

\_\_\_\_\_ <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/> Acesso: 01 out. 2022

\_\_\_\_\_ <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama> Acesso: 23 mar. 2020.

INTERVENÇÃO: é proibido morrer. Direção: Caio Cobra. Produção: Altino Pavan, Angelo Salvetti, Fernando Zagallo, Rodrigo Pimentel, Valério Cozimo. Intérpretes: Bianca Comparato, Marcos Palmeira e outros. Roteiro: Rodrigo Pimentel.Duração:87 minutos. 2021.

JACKSON FILHO, J. M. Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 40 (131): 98-108, 2015

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. 5 ed., Petrópolis: Vozes, 2007

\_\_\_\_\_ **Os fundamentos da psicologia analítica**. 3ª reimpressão, Petrópolis, RJ, Vozes, 2020.

\_\_\_\_\_ **O Livro vermelho: Liber Novus**. Edição sem ilustrações. 4.ed. 7ª reimpressão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2021.

LEFEBVRE, H. **The production of Space**. Oxford: Blackwell, 1991.

LEONTIEV, A. N. **Activity, consciousness and personality**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1978.

LOPES, et al., É possível conduzir um Laboratório de Mudança sem uma demanda reconhecida na hierarquia da organização? *In*: VILELA, et al., **Desenvolvimento Colaborativo para a prevenção de acidentes e Doenças Relacionadas ao trabalho: Laboratório de Mudança e Saúde do Trabalhador**. São Paulo, Ex libris. 2020

LYRA, C. C. A importância do uso na preservação da obra de arquitetura. **Revista do programa de pós graduação em artes visuais EBA - UFRJ – 20069** Disponível em: [https://www.ppgav.eba.ufrj.br/wp-content/uploads/2012/01/ae13\\_cyro\\_lyra.pdf](https://www.ppgav.eba.ufrj.br/wp-content/uploads/2012/01/ae13_cyro_lyra.pdf) Acesso:13 ago 2019.

MACAIA, A. A. S. et.al. Laboratório de Mudança: uma metodologia formativa, participativa e sistêmica para criação e transformação de sistemas de atividade. *In*: TOLEDO, R. F. de. et.al. **Pesquisa participativa em saúde: vertentes e veredas**. São Paulo: Instituto de Saúde, 2018. P. 101-130.

MACHO, T. **Tirar a vida: suicídio na modernidade**. São Paulo, Editora WMF Martins Fontes. 2021.

MAGALHÃES, J. do C. D. **Entre amarras e possíveis: atividade de trabalho e modos de viver dos policiais militares capixabas em análise**. 2015. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Institucional). Universidade Federal do Espírito Santo: Espírito Santo. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/2965>. Acesso: 28 set 2020.

MALARD, M. L. **As aparências em Arquitetura**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

MALARD, M. L.; CONTI, A. SOUZA, R.C.F. CAMPOMORI, M.J.L. L; Campomori; Avaliação Pós-Ocupação, Participação de Usuários e Melhoria de Qualidade de Projetos Habitacionais: uma Abordagem Fenomenológica. 2002. Disponível em: <http://www.arq.ufmg.br/rcesar/finep1%20DOC.pdf> Acesso em: 28 nov. 2022.

MARCINEIRO, N. (org.) **Ciências Policiais**, Florianópolis: INSULAR, 2021.

MARCINEIRO, N. **Polícia comunitária: construindo segurança nas comunidades**. Insular: Florianópolis, 2009

MARTINS, J.; CRUZ, J. L. As mortes de policiais em 2022. *In*: Anuário Brasileiro de Segurança Pública, texto 02, 2023. Disponível em :<https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/08/anuario-2023-texto-02-as-mortes-de-policiais-em-2022.pdf> Acesso em 08 dez 2023

MARX, K. **Sobre o suicídio**. São Paulo. Boitempo, 2006.

MASIERO, C. P. Portas abertas, falta de vagas: aplicação do Laboratório de Mudança na Unidade de terapia renal Substitutiva de um Hospital Público. *In*:

VILELA, et al., **Desenvolvimento Colaborativo para a prevenção de acidentes e Doenças Relacionadas ao trabalho: Laboratório de Mudança e Saúde do Trabalhador**. São Paulo, Ex libris. 2020

MERLO, A. R. C. Verbete: suicídio e trabalho, p.1114. *In*: MENDES, RENE (org) **Dicionário de Saúde e Segurança do Trabalhador**. Novo Hamburgo, RS: Proteção Publicações Ltda., 2018.

MINAYO, M. C. A autoviolência, objeto da sociologia e problema para a saúde pública. **Cadernos de Saúde Pública** v.14 n.2 p.421-428, abr/jun 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/GvXYMzt8fkgNJYkjPtqxVqF/?lang=pt> Acesso:28 set. 2023.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R., (org.) **Missão investigar: entre o ideal e a realidade de ser policial**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R. CONSTANTINO, P. Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares na (in)segurança pública. **Cadernos de Saúde Pública**, p. 2767 a 2779. Rio de Janeiro, nov. 2007.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R. CONSTANTINO, P. (coord.), **Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008.

MIRANDA, D. (org). **Por que policiais se matam: diagnóstico e prevenção do comportamento suicida na polícia militar do estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Mórula Editorial, 2016.

MIRANDA, D. GUIMARÃES, T. O suicídio policial: o que sabemos. **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social** – Vol. 9 – no 1 – JAN-ABR 2016 – pp. 1-18. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/7680-15149-1-SM.pdf> Acesso: 06 ago. 2019.

MONJARDET, D. **O Que Faz a Polícia: sociologia da força publica**. São Paulo: Editora da Universidade e São Paulo, 2002.

MORGADO, L. P. Uma atividade, dois objetos: fase preparatória de um Laboratório de Mudança em um centro de atendimento para adolescentes em conflito com a lei. *In*: VILELA, et al., **Desenvolvimento Colaborativo para a prevenção de acidentes e Doenças Relacionadas ao trabalho: Laboratório de Mudança e Saúde do Trabalhador**. São Paulo, Ex libris. 2020

MORI, V. H; LEMOS, C. A. C.; CASTRO, A. H. F. **Arquitetura Militar: um panorama histórico a partir do porto de Santos**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, Fundação Cultural Exército Brasileiro, 2003.

OKAMOTO, J.; **Percepção ambiental e comportamento: visão holística na arquitetura e na comunicação**. 2.ed. São Paulo: Editora Mackenzie, 2014. (coleção acadeMack; v.24)

OLIVEIRA JUNIOR, I. A; FRANCISCO, D. R. M, Perfil epidemiológico do comportamento suicida da policiais militares de Santa Catarina. *In*: **Revista Ordem**

**Pública e Defesa Social:** artigos do curso superior de PM CSPM, v.12,n1, jan/jun, 2020- Florianópolis: ACORS, 2020

OMS- **Suicide in the world: Global Health Estimates.** World Health Organization 2019. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/326948/WHO-MSD-MER-19.3-eng.pdf?ua=1>. Acesso:17 out. 2022.

PEREIRA, G. K. **Associação entre variáveis ocupacionais e prevalência em agravos à saúde em policiais e bombeiros militares de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.2017 Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/185475/PPSI0764-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y> >. Acesso:02 ago 2019.

PERES, U. D.; BUENO, S. Apesar de crescimento das despesas proporção de gastos com segurança cai na maioria dos Estados e União. *In: Anuário Brasileiro de Segurança Pública*, texto 012, 2023. Disponível em : <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/08/anuario-2023-texto-12-apesar-de-crescimento-das-despesas-proporcao-de-gastos-com-seguranca-publica-cai-na-maioria-dos-estados-e-na-uniao.pdf> Acesso: 08 dez 2023.

PIAZZA, W. F. **Santa Catarina:** sua história. Florianópolis, Editora Lunardelli, 1983.

PIERI, P.F. **Dicionário Junguiano.** São Paulo: Paulus, 2002

PREHISTORIA CAZA DEL MAMUT. Filme. Disponível em: [https://www.youtube.com/results?search\\_query=prehistoria+caza+del+mamut](https://www.youtube.com/results?search_query=prehistoria+caza+del+mamut) Acesso: 23 out. 2023.

QUEROL, M .A. P.; CASSANDRE, M. P. BULGACOV, Y. L. M. Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 21, n. 2, p. 405-416, 2014 <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X351>

QUEROL, M. A. P.; SEPPÄNEN, L. A Base Teórica e Metodológica do Laboratório de Mudança *In: VILELA, et al., Desenvolvimento Colaborativo para a prevenção de acidentes e Doenças Relacionadas ao trabalho: Laboratório de Mudança e Saúde do Trabalhador.* São Paulo, Ex libris. 2020

QUEROL, M. A. P.; JACKSON FILHO, J. M.; CASSANDRE, M. P.; **Change Laboratory: Uma Proposta Metodológica para Pesquisa e Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional.** Administração: Ensino e Pesquisa • Rio de Janeiro • v. 12 • n. 4 • p. 609-640 • Out/Nov./Dez 2011

PEDRO, R. et al., Redes de Vigilância e segurança no Rio de Janeiro- primeiros movimentos para uma cartografia de controvérsias. *In: RHEIGANTZ, P. A.; PEDRO, R. (org). Qualidade do lugar e cultura contemporânea: controvérsias e ressonâncias em coletivos urbanos.* Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/FAU/PROARQ, 2012.

PEIRCE, C. S. **Semiótica e Filosofia**. São Paulo: Cultrix, editora da Universidade de São Paulo, 1975.

SANTA CATARINA. **PM de Santa Catarina**. Disponível em: <https://pm.sc.gov.br>  
Acesso: 25 jan. 2023.

\_\_\_\_\_ Governo do Estado **DECRETO Nº 1.601, DE 3 DE DEZEMBRO DE 2021**. Disponível em <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2021/001601-005-0-2021-004.htm>

SANTOS, J. V. T. A Arma e a Flor: Formação da Organização Policial, consenso e violência. *In: Tempo Social*- Ver. Social USP, São Paulo, v.9, n1 p.155-167, 1997.

SANTOS, M. **A natureza do Espaço. Técnica e Tempo. Razão e Emoção**. 4. ed. 2.reimp. São Paulo: Editora da USP. 2006.

SELIGMANN-SILVA. E. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo, Cortez, 2011.

SILVA. D. **A vida íntima das palavras: origem e curiosidades da língua portuguesa**. São Paulo: ARX, 2002.

SILVA, J. V. da. **Liberdade Militar: avanços e limitações**. Florianópolis: ACORS, 2019.

SILVA, J. S. da. Um espaço em busca do seu lugar: As favelas para além dos estereótipos. *In: SANTOS, M. et al., Território, territórios: ensaios sobre o ordenamento territorial* Rio de Janeiro: Lamparina, 2007. 3ª edição

SOARES, L. E. **Desmilitarizar: segurança pública e direitos humanos**. Boitempo, São Paulo, 2019.

SOARES, B. M.; MUSUMECI, L. **Mulheres Policiais: presença feminina na PM do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

TEZA, M. J., **Temas de PM: novas atitudes da Polícia Ostensiva na Ordem Pública**. Florianópolis. Darwin Editora, 2011.

TUAN, Y. F. **Espaço e lugar: a perspectiva da experiência**. São Paulo: Difel, 1983.

\_\_\_\_\_ **Paisagens do Medo**. São Paulo :Editora UNESP, 2005

VICENTE, R. **Crime organizado e atividade de Inteligência da PM de Santa Catarina**. Florianópolis: 2017.

VIEIRA, T. A. **A polícia ostensiva e a preservação da ordem pública: a competência das polícias militares**. Florianópolis. Acors, 2016.

VIEIRA, T. A; VENDRAMINI, P. **Polícia de Proximidade: Governança na Prática**. Editora Papa-Livro, 2018.

VILELA, R. A. G.; SILVA, R. C.; JACKSON FILHO, J. M. Poder de agir e sofrimento: estudo de caso sobre Agentes Comunitários de Saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 289-302, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572010000200011> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LwLDmfXcsfQCgBNtmFZ8cjf/?lang=pt&stop=next&format=html> Acesso: 12 out. 2023.

VILELA, R. A. G. et.al. **Aprendizagem a partir das intervenções com Laboratório de Mudanças para o desenvolvimento da saúde do trabalhador no Brasil**. In: VILELA, et.al. **Desenvolvimento colaborativo para a prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho: Laboratório de Mudança na saúde do trabalhador**. 1ªed: São Paulo: Ex Libris,2020.

VIRKKUNEN, J. ; NEWNHAM, D. **O Laboratório de Mudança: uma ferramenta de desenvolvimento colaborativo para o trabalho e educação**. Belo Horizonte, Fabrefactum, 2015.

VYGOTSKY, I. S., **Pensamento e Linguagem**, São Paulo, Martim Fontes, 1996.

VYGOTSKY, I. S., **Mind and society: the development of higher mental processes**. Cambridge: Harvard University Press; 1978.

WISNER, A. **A inteligência no Trabalho: textos selecionados de ergonomia**.São Paulo: Fundacentro, 1994.

WLOSKO, M.; ROS, C. (coord. e org.) **El trabajo: entre el placer y el sufrimiento.Aportes desde la psicodinâmica del trabajo**. CD-ROM, DOC. Remedios de Escalada: De la UNLa - Universidad Nacional de Lanus,2019.

ZEVI, B. **Saber Ver a Arquitetura**. São Paulo, Editora WMF Martins Fontes, 2009.