

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO

**NA PONTA DA LANÇA: UMA ANÁLISE  
CONTEXTUALIZADA DA ATIVIDADE DE POLÍCIAMENTO  
OSTENSIVO CAPIXABA NA ÚLTIMA DÉCADA**

VITÓRIA

2023

SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO

**NA PONTA DA LANÇA: UMA ANÁLISE  
CONTEXTUALIZADA DA ATIVIDADE DE POLICIAMENTO  
OSTENSIVO CAPIXABA NA ÚLTIMA DÉCADA**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mônica de Fatima Bianco.

VITÓRIA

2023

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

F475p Figueiredo, Sabrina Oliveira de, 1985-  
Na Ponta da Lança : uma análise contextualizada da atividade de policiamento ostensivo capixaba na última década / Sabrina Oliveira de Figueiredo. - 2023.  
300 f. : il.

Orientadora: Mônica de Fatima Bianco.  
Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Segurança pública. 2. Policiais militares. 3. Trabalho. I. Bianco, Mônica de Fatima. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO

NA PONTA DA LANÇA: UMA ANÁLISE CONTEXTUALIZADA DA ATIVIDADE DE  
POLICIAMENTO OSTENSIVO CAPIXABA NA ÚLTIMA DÉCADA

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do  
Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Espírito Santo  
(PPGADM/UFES) como requisito parcial para  
obtenção do título de Doutora em Administração.

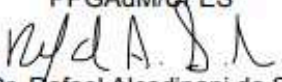
Aprovada em 16 de fevereiro de 2023.

Documento assinado digitalmente:  
 MÔNICA DE FATIMA BIANCO  
Data: 16/02/2023 17:55:34-0300  
Verifique em <https://verificador.it.br>

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mônica de Fatima Bianco  
Orientadora

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Leticia Dias Fantinel  
PPGAdM/UFES

Prof. Dr. Elóisio Moulin de Souza  
PPGAdM/UFES

  
Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira  
EAESP/FGV

Prof. Dr. Tadeu Gomes Teixeira  
PPGPSI/UFMA

Documento assinado digitalmente:  
 TADEU GOMES TEIXEIRA  
Data: 28/02/2023 18:11:52-0300  
Verifique em <https://verificador.it.br>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
ELOISIO MOULIN DE SOUZA - MATRÍCULA 1712712  
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração  
Em 24/02/2023 às 12:20

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://apl.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/656960?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por LETICIA DIAS FANTINEL - MATRÍCULA 1618662  
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração  
Em 27/02/2023 às 12:14

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/657868?tipoArquivo=O>

*Dedico este trabalho ao Senhor Deus, fonte da minha existência; e  
à minha família, meus amados pais Aquiles e Graça,  
e meu irmão Thiago, fonte do meu viver.*

## AGRADECIMENTOS

Lembro-me como se fosse hoje... no dia em que foi divulgado o resultado do processo seletivo, cheguei em casa, depois do trabalho, e disse aos meus pais: “Passei no Doutorado!”. Imediatamente, papai falou: “O que é isso?”. Eu ri e chorei ao mesmo tempo. Expliquei o que era e ele respondeu: “Parabéns!”. Não sei se realmente ele entendeu, mas, hoje, tenho clareza de que o Doutorado não é somente um título, como havia esclarecido à papai. Saio desta experiência transformada, resiliente e realizada (pessoal, acadêmica e profissionalmente).

Obrigada Deus, por tua graça que me alcançou, pela vida, força, fé e perseverança que me concedeu do início ao fim desta jornada. A Ti seja dada a glória para todo o sempre!

Agradeço ao meu pai, minha referência de *trabalhador*, por me incentivar a alcançar conhecimentos e estudo, algo que não lhe foi possível. À minha mãe, minha melhor amiga, por sua proteção e orações. E, ao meu irmão, que mesmo distante, habita em meu coração.

Ao meu amigo, Gustavo Debortoli, sou grata por sua sinceridade peculiar, por ter enxergado em mim capacidades que eu mesma não percebia, por me estimular a adentrar na área acadêmica e a fazer os cursos de Mestrado e Doutorado em Administração na UFES.

Aos queridos amigos e familiares, Havanilza Santos, Marinilza Sena, Vera Lúcia de Oliveira, Rafaela e Letícia Lemos, Verônica Lemos, Carlos Henrique Affonso, Willys Pereira e Rodrigo Junqueira, pelo apoio e atenção. Ainda, referindo-me à Larissa Sincorá, Andreia Tomaz, Mariana Melo, Mariana Lima e Marina Fogaça, expresse minha gratidão e carinho aos estimados amigos do PPGAdm/UFES (e da vida), incluindo a turma de Doutorado de 2018. E, fazendo menção à Ananda Bisi e Milton Couto Neto, reconheço e exalto a parceria e a cumplicidade compartilhadas durante a representação discente no período mais conturbado da pandemia da COVID-19 – quando nasceu o “Confessionários” (lugar de encontros virtuais em que desvelamos que há vida além do Lattes) e, depois a “Confraria dos Alunos do PPGAdm”.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mônica Bianco, que ao longo desta trajetória, foi mais do que uma orientadora; foi uma amiga. Diante das dificuldades, foi compassiva, me concedendo palavras de ânimo e incentivo; além disso, trilhou comigo os principais passos e decisões desta Tese.

Aos professores que participaram da minha Banca de Qualificação, Profa. Dra. Priscilla Martins da Silva (PPGAdm/UFES) e Prof. Dr. Admardo Gomes Júnior (PPGA/CEFET-MG), cujas indicações e reflexões foram essenciais para o delineamento do estudo. Aproveito para tecer minha gratidão também ao Prof. Dr. Thiago Drumond (PPGP/UFES), à psicóloga Dra. Janice Magalhães e demais participantes do Grupo de Estudos em Psicodinâmica (Psicologia) e da disciplina de Clínicas da Atividade (Administração) – os conhecimentos e as discussões realizadas, coletivamente, foram preponderantes às minhas escolhas e direções de pesquisa.

Aos professores que gentilmente aceitaram compor minha Banca de Defesa e me honram com suas presenças e análises sobre este trabalho, Profa. Dra. Letícia Fantinel (PPGAdm/UFES), Prof. Dr. Eloísio Moulin (PPGAdm/UFES), Prof. Dr. Rafael Alcadipani (EAESP/FGV) e Prof. Dr. Tadeu Teixeira (PPGPSI/UFMA).

Ao corpo docente do PPGAdm/UFES pela qualidade do ensino e dedicação à formação de profissionais e pesquisadores de excelência. Também estendo meus agradecimentos à Adriana Gonçalves, que atua na Secretaria Unificada dos Programas de Pós-Graduação da UFES, nos auxiliando, com presteza, em todas às necessidades de ordem administrativa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo suporte financeiro à pesquisa, concedido por meio da bolsa de estudos a partir de 2020.

Por fim, rendo meus agradecimentos à Briosa Polícia Militar capixaba que autorizou o desenvolvimento deste estudo, e, em especial, aos policiais militares que participaram desta pesquisa. Gratidão a vocês pela receptividade, confiança, honestidade e transparência ao falarem, desabafarem e exporem assuntos tão peculiaridades à atividade e à vida policial militar.

Muito obrigada!



*[...] essa questão de estar servindo a sociedade para manutenção dos direitos... nós estamos na ponta da lança e isso é extraordinário. Na minha opinião... eu sou uma pessoa religiosa... você está cumprindo aquelas nuances que o próprio Cristo falou, servir ao próximo, atuando naquele conflito ali, ajudar na solução daquele conflito, em todos os referenciais dele.*  
(Soldado)

*Operar a Polícia Militar é mais ou menos assim: é você tentar consertar o seu carro com ele em movimento, andando o tempo todo. [...] porque nós trabalhamos com o pulsar da sociedade... o coração da sociedade está batendo e nós estamos juntos, no mesmo ritmo, então, enquanto o carro está girando, eu tenho que consertar, tem que resolver.*  
(Major)

## RESUMO

As organizações policiais militares são alvos constantes de debates e reflexões políticas, sociais, midiáticas e acadêmicas. Apesar da organização ser foco de discussões sob diferentes lentes, o policiamento ostensivo, que é a manifestação do trabalho policial militar, é um assunto pouco considerado em pesquisas e produções acadêmicas, seja pela dificuldade de acesso ao campo por pesquisadores externos, pela sensibilidade da natureza da organização policial ou outros motivos. Neste estudo, buscou-se analisar a atividade de policiamento ostensivo a partir de mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba, na última década (2010-2020). O trabalho é considerado, neste estudo, a partir da abordagem teórica-analítica ergológica, a qual entende-o como uma atividade humana que contempla o objeto (materiais físicos, saberes técnicos e procedimentos que orientam sua execução), o trabalhador (aspectos físico, histórico e social) e as variabilidades do meio (de ordens física, social e outras, que conduzem às adaptações produzidas pelo trabalhador). A abordagem metodológica adotada foi a Teoria Fundamentada em Dados (*Grounded Theory*), na perspectiva Construtivista, a qual privilegiou a co-construção dos dados da pesquisa por intermédio de distintas óticas sobre o fenômeno estudado, incluindo, dos policiais participantes e da pesquisadora com os participantes e com o contexto da pesquisa. O material empírico da pesquisa reúne o conteúdo de entrevistas realizadas com 40 policiais militares de diferentes níveis de atuação, observação direta da atividade de trabalho, textos existentes e memorandos. O estudo permitiu alcançar que as mudanças no contexto de trabalho dos policiais se manifestaram nos âmbitos governamental, organizacional e social. Assim, a teoria substantiva proveniente do estudo prevê, em síntese, que (i) as interferências políticas na organização policial militar influenciam na (in)disponibilidade de investimentos, na falta de (re)composição de efetivo policial e na inadequação de reajustes salariais para a categoria (âmbito governamental); (ii) a organização direciona sua atenção aos elementos físicos da atividade de policiamento, como a aquisição de equipamentos voltados à sua consecução, mas deixa de privilegiar os elementos humanos ao não atentar-se às consequências da greve de 2017 para as relações socioprofissionais e à presença e influência de um novo perfil de policiais (âmbito organizacional); e (iii) as variabilidades do meio social geram implicações e, ao mesmo tempo, são influenciadas pelas renormalizações do policiamento, o que, conseqüentemente, têm produzido um patrulhamento comunitário individualizado e um patrulhamento repressivo ordinário (âmbito social).

**Palavras-chave:** Organização Policial Militar. Policiamento Ostensivo. Atividade Humana de Trabalho. Contexto de Trabalho. Ergologia.

## ABSTRACT

Military police organizations are constant targets of political, social, media and academic debates and reflections. Despite the organization being the focus of discussions under different lenses, ostensive policing, which is the manifestation of military police work, is a subject that is little considered in research and academic productions, either due to the difficulty of access to the field by external researchers, due to the sensitivity of nature of the police organization or other reasons. In this study, we sought to analyze the activity of ostensive policing from changes in the context of work of the military police in Espírito Santo, in the last decade (2010-2020). Work is considered, in this study, from the ergological theoretical-analytical approach, which understands it as a human activity that contemplates the object (physical materials, technical knowledge and procedures that guide its execution), the worker (physical aspects, historical and social) and the variability of the environment (physical, social and others, which lead to the adaptations produced by the worker). The methodological approach adopted was the Grounded Theory, in the Constructivist perspective, which favored the co-construction of the research data through different perspectives on the studied phenomenon, including the participating police officers and the researcher with the participants and the research context. The empirical material of the research brings together the content of interviews carried out with 40 military police officers from different levels of activity, direct observation of work activity, existing texts and memos. The study showed that changes in the context of police work were manifested in the governmental, organizational and social spheres. Thus, the substantive theory derived from the study predicts, in summary, that (i) political interference in the military police organization influence the (un)availability of investments, the lack of (re)composition of police personnel and the inadequacy of wage readjustments for the category (governmental scope); (ii) the organization directs its attention to the physical elements of the policing activity, such as the acquisition of equipment aimed at its achievement, but fails to privilege the human elements by not paying attention to the consequences of the 2017 strike for socio-professional relations and the presence and influence of a new police profile (organizational scope); and (iii) the variability of the social environment generate implications and, at the same time, are influenced by the renormalization of policing, which, consequently, have produced individualized community patrolling and ordinary repressive patrolling (social scope).

**Keywords:** Military Police Organization. Ostensive Policing. Human Work Activity. Work Context. Ergology.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estágios de desenvolvimento da revisão sistemática da literatura.....	31
Figura 02 – Esquema do espaço tripolar.....	47
Figura 03 – Esquema do dispositivo dinâmico de três polos.....	52
Figura 04 – Linha do tempo da formação e consolidação das Polícias Militares brasileiras.....	65
Figura 05 – Órgãos responsáveis pelo sistema de Segurança Pública.....	69
Figura 06 – Ciclo de polícia brasileiro.....	72
Figura 07 – Trecho do Memorando 4.....	114
Figura 08 – <i>Print screen</i> da tela da codificação inicial na 1ª etapa das entrevistas....	116
Figura 09 – Esquema teórico do estudo.....	120
Figura 10 – Questões respondidas nas subseções da Análise dos Dados.....	122
Figura 11 – Pontos de destaque da escala ordinária na rádio patrulha.....	145
Figura 12 – Mandatos governamentais no estado do Espírito Santo (2007-2022).....	163
Figura 13 – Espaço tripolar: Estado, organização policial militar e atividade de policiamento (2010-2020).....	245

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 01 – Policiais em policiamento a pé durante Operação Verão.....	143
Fotografia 02 – Viatura em ponto base.....	151
Fotografia 03 – Abordagem policial.....	154
Fotografia 04 – Viaturas policiais em 2011 e 2022.....	198
Fotografia 05 – Viatura da Patrulha Maria da Penha.....	205
Fotografia 06 – SAC do Morro do Moreno.....	209
Fotografia 07 – Viatura da Força Tática.....	216
Fotografia 08 – Viatura do Grupo de Apoio Operacional.....	217
Fotografia 09 – Apreensões realizadas pela FT em operação policial.....	222

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Sentidos atribuídos ao trabalho indicados pelos policiais.....	133
Gráfico 02 – Orçamentos de investimentos (R\$) para a Polícia Militar (2007-2022).....	168
Gráfico 03 – Quantitativo de servidores ativos e aposentados da PMES (2007-2020*).....	170

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Critérios de inclusão e exclusão de trabalhos na revisão sistemática.....	32
Quadro 02 – Trabalhos acadêmicos selecionados: Ergologia e Organizações Militares.....	54
Quadro 03 – Variáveis do policiamento ostensivo.....	76
Quadro 04 – Trabalhos acadêmicos selecionados: Mudanças em Organizações Policiais Militares.....	79
Quadro 05 – Círculos e escala hierárquica na PMES.....	94
Quadro 06 – Síntese dos textos existentes coletados.....	102
Quadro 07 – Perfil dos participantes das entrevistas.....	106
Quadro 08 – Síntese da observação direta realizada na pesquisa.....	112
Quadro 09 – Principais códigos iniciais.....	117
Quadro 10 – Categorias e subcategorias de análise.....	119
Quadro 11 – Cenários do policiamento ostensivo capixaba.....	224

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Demonstrativo da variação percentual entre as previsões iniciais para as despesas com investimentos e os valores pagos acrescidos de restos a pagar (2014-2022*).....	169
Tabela 02 – Valores de subsídios (R\$) dos policiais militares (2010-2020*).....	171



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BME	Batalhão de Missões Especiais
BOP	Boletim de Ocorrência Policial
BPM	Batalhão de Polícia Militar
BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
CAO	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBMES	Corpo de Bombeiros do Espírito Santo
CEDME	Código de Ética e Disciplina dos Militares Estaduais
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CFSd	Curso de Formação de Soldados
CHS	Curso de Habilitação de Sargentos
Cia Ind	Companhia Independente
CIMEsp	Companhia Independente de Missões Especiais
CIODES	Centro Integrado Operacional de Defesa Social
COPOM	Centro de Operações Policiais Militares
CPO	Comando de Polícia Ostensiva
CPOE	Comando de Polícia Ostensiva Especializado
CPOR	Comando de Polícia Ostensiva Regional
CPU	Comandante de Policiamento de Unidade
CT	Condições de trabalho
DD3P	Dispositivo dinâmico de três polos
DPM	Destacamento Policial Militar
DRO	Despachador de Recursos Operacionais
EACT	Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho
FBI	<i>Federal Bureau of Investigation</i>
FBSP	Fórum Brasileiro de Segurança Pública
FT	Força Tática
GAO	Grupo de Apoio Operacional
GRT	<i>Groupes de Rencontres du Travail</i>
GT	<i>Grounded Theory</i>
HPM	Hospital da Polícia Militar
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IJSN	Instituto Jones dos Santos Neves
ISEO	Indenização Suplementar de Escala Operacional
Itra	Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento
LC	Lei Complementar
LOA	Lei Orçamentária Anual
MPU	Medida Protetiva de Urgência
NGP	Nova Gestão Pública
OT	Organização do trabalho
PAD	Processo Administrativo Disciplinar

PB	Ponto base
PC	Polícia Civil
PCES	Polícia Civil do Espírito Santo
PCOM	Patrulha da Comunidade
PDT	Psicodinâmica do Trabalho
PH	Paulo Hartung
PM	Polícia Militar ou Policial Militar
PMBA	Polícia Militar da Bahia
PMPB	Polícia Militar da Paraíba
PMSC	Polícia Militar de Santa Catarina
PMSP	Polícia Militar de São Paulo
PMES	Polícia Militar do Espírito Santo
PO	Policiamento Ostensivo
POG	Policiamento Ostensivo Geral
PPGAdm	Programa de Pós-Graduação em Administração
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
RAP	Restos a pagar
RC	Renato Casagrande
RMGV	Região Metropolitana da Grande Vitória
RO	Ronda Ostensiva
ROTAM	Ronda Ostensiva Tática Motorizada
RPA	<i>Remotely Piloted Aircraft</i>
RS	Relações socioprofissionais
RSL	Revisão sistemática da literatura
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEAE	Secretaria de Estado Extraordinária de Ações Estratégicas
SEDU	Secretaria de Estado da Educação
SEGER	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos
SESA	Secretaria de Estado da Saúde
SESP	Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
StArt	<i>State of the Art by Systematic Review StArt</i>
TCO	Termo Circunstanciado de Ocorrência
TFD	Teoria Fundamentada nos Dados
TFDC	Teoria Fundamentada nos Dados Construtivista
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UOpA	Unidades Operacionais de Apoio
UOpE	Unidades Operacionais de Ensino

## SUMÁRIO

<b>PRÓLOGO</b> .....	20
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	29
2.1 ABORDAGEM ERGOLÓGICA SOBRE O TRABALHO .....	29
<b>2.1.1 Procedimentos da Revisão Sistemática da Literatura</b> .....	29
<b>2.1.2 Origem da Ergologia</b> .....	34
<b>2.1.3 Principais conceitos adotados pela abordagem ergológica</b> .....	39
2.1.3.1 Espaço tripolar .....	45
2.1.3.2 Dispositivo dinâmico de três polos.....	49
<b>2.1.4 A Ergologia nos estudos sobre Organizações Militares</b> .....	52
2.2 CONTEXTO DE TRABALHO A PARTIR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO .....	60
2.3 ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR NO BRASIL: DA ORIGEM ÀS MUDANÇAS.....	64
<b>2.3.1 Breve histórico do nascedouro</b> .....	64
<b>2.3.2 Atribuições constitucionais</b> .....	70
<b>2.3.3 Mudanças em Organizações Policiais Militares</b> .....	77
<b>3 ABORDAGEM METODOLÓGICA</b> .....	84
3.1 TEORIA FUNDAMENTADA EM DADOS.....	85
<b>3.1.1 Histórico da Grounded Theory</b> .....	85
<b>3.1.2 Características elementares da TFD Construtivista</b> .....	87
3.2 <i>LÓCUS</i> DA PESQUISA: POLÍCIA MILITAR CAPIXABA .....	92
<b>3.2.1 A PM Capixaba em Números</b> .....	97
<b>3.2.2 A Greve de Fevereiro de 2017</b> .....	99
3.3 PERCURSO METODOLÓGICO .....	101
<b>3.3.1 Produção dos dados</b> .....	102
3.3.1.1 Textos existentes.....	102
3.3.1.2 Entrevistas intensivas.....	104
3.3.1.3 Observação direta .....	111
3.3.1.4 Memorandos .....	114
<b>3.3.2 Codificação e análise dos dados</b> .....	115
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	122
4.1 O POLICIAL MILITAR CAPIXABA.....	123
<b>4.1.1 Motivação para a carreira militar</b> .....	123

<b>4.1.2</b>	<b>Sentido atribuído ao trabalho</b> .....	131
4.2	A ATIVIDADE DE POLICIAMENTO OSTENSIVO .....	137
<b>4.2.1</b>	<b>Conceituando a atividade sob diferentes óticas</b> .....	138
<b>4.2.2</b>	<b>Compreendendo o policiamento sob o ponto de vista da atividade</b> .....	142
4.3	AS MUDANÇAS NO CONTEXTO DE TRABALHO DO POLICIAL MILITAR....	163
<b>4.3.1</b>	<b>Âmbito governamental</b> .....	163
4.3.1.1	(In)disponibilidade de investimentos .....	167
4.3.1.2	Efetivo policial militar .....	170
4.3.1.3	Reajustes salariais .....	171
<b>4.3.2</b>	<b>Âmbito organizacional</b> .....	174
4.3.2.1	Equipamentos de trabalho dos policiais.....	174
4.3.2.2	Novo perfil de policiais.....	179
4.3.2.3	Consequências da greve de 2017 .....	184
<b>4.3.3</b>	<b>Âmbito social</b> .....	191
4.4	A (RE)CONSTITUIÇÃO DO POLICIAMENTO FACE ÀS MUDANÇAS.....	196
<b>4.4.1</b>	<b>Policiando no dia a dia</b> .....	196
<b>4.4.2</b>	<b>Perseverando na proximidade com a comunidade</b> .....	205
<b>4.4.3</b>	<b>Patrulhando com foco em resultados</b> .....	214
4.5	PROSPECÇÕES PARA O POLICIAMENTO OSTENSIVO CAPIXABA.....	224
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	238
5.1	TEORIA SUBSTANTIVA .....	238
5.2	ENCONTRO DE ENCONTROS: TEORIA SUBSTANTIVA E LITERATURA.....	244
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	255
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	263
	<b>APÊNDICES</b> .....	287

## PRÓLOGO

Minha relação com a área da segurança pública no Espírito Santo foi constituída durante cerca de 12 anos e 9 meses de atuação profissional como servidora pública estadual, ocupante de cargos comissionados. Esse percurso teve início em 2006, quando, após ter passado em um processo seletivo, fui designada para estagiar na Delegacia de Crimes contra a Vida de Vitória, unidade da Polícia Civil do Espírito Santo (PCES). Naquele ano eu comecei a ter contato com as disciplinas de Direito Penal e Direito Processual Penal na graduação em Direito, então, foi instigador fazer parte de um ambiente em que se investigava crimes. No período do estágio aprendi a dinâmica de funcionamento da Delegacia, tendo sido instruída por delegados, escrivães, investigadores e agentes de Polícia. Aprendi tarefas múltiplas, como: elaborar e conduzir inquérito policial, acompanhar e registrar depoimentos de testemunhas, produzir estatística de produtividade da Delegacia, entre outras. Com a anuência do Chefe da Divisão de Homicídios, também participei de ações inusitadas, como: acompanhar investigadores em ocorrências (como de encontro de cadáver) e delegados em viagens para o Interior do estado, visando tomar depoimentos de testemunhas (muitos municípios eram carentes de escrivães). Também vivenciei fatos delicados na segurança pública estadual, como a acomodação de presos em contêineres nas Delegacias (devido à superlotação dos presídios) e as rebeliões em presídios e ataques com incêndios a ônibus originados de indivíduos presos.

No início de 2007 houve a prorrogação do estágio e passei a atuar na recém-criada Delegacia *Online*, localizada no Núcleo de Inteligência da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESP). Em junho, a convite do chefe do Núcleo, participei de um curso de Inteligência Policial e durante um mês fiquei imersa em ministrações técnicas e práticas sobre o assunto, junto com policiais militares e civis. Após o curso, fui nomeada em um cargo em comissão de assessor técnico da SESP. A partir daquele momento comecei a trabalhar na Gerência de Inteligência, onde permaneci até 2010. Tive no decorrer desse período como chefe imediato um Major da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) e executei atividades relacionadas à produção do conhecimento para subsidiar decisões dos superiores hierárquicos. Lembro de um momento sensível, quando, em 2009, o estado alcançou uma taxa de homicídios dolosos que representava o dobro da taxa nacional. As estatísticas de homicídios eram uma das principais pautas de críticas ao Governo, principalmente por parte da mídia. Em 2010, já no cargo de assessor especial, fui designada para executar uma nova atividade: auxiliar na organização do banco de dados de homicídios dolosos do estado.

Em 2011, uma nova gestão assumiu o Poder Executivo Estadual com uma proposta diferenciada de política pública de segurança. Em janeiro, eu e alguns servidores da SESP fomos deslocados para a Secretaria Extraordinária de Ações Estratégicas (SEAE) – criada para elaborar, implementar e monitorar essa política, o Programa Estado Presente em Defesa da Vida. O cerne da política era aliar ações policiais de enfrentamento ao crime às ações de caráter social (nas áreas de educação, saúde, assistência, cultura, esporte e outras). Em termos gerais, a elaboração da política demandou análise crítica das estatísticas criminais e sociais e produção de diagnósticos territoriais visando identificar áreas vulneráveis criminal e socialmente (aglomerados). A implementação da política, por sua vez, exigiu esforço de sensibilização dos atores públicos em torno da priorização da execução de ações nos aglomerados. E, o monitoramento da política envolveu o acompanhamento sistemático das ações promovidas por meio de reuniões periódicas, lideradas pelo Governador do estado. Participei de todo esse processo desde o seu início até o começo de 2014. Fazia parte do meu cotidiano os constantes contatos com policiais militares e civis e outros servidores públicos.

Em 2014, enquanto cursava o Mestrado em Administração na UFES, regressei à SESP. Nos anos de 2014 e 2015 ocupei o cargo de gerente de comunicação estratégica e entre os anos de 2015 e 2018 estive como gerente de projetos especiais. Nesse período da minha história pude assumir funções gerenciais no local onde iniciei os primeiros passos da minha vida profissional (“de estagiária a gerente”). Recebi como “missão” inicial do Secretário e Subsecretário de Gestão Estratégica, em 2014, intermediar a relação do Governo com o movimento organizado de mulheres capixabas. Havia uma importante reivindicação do movimento quanto à falta de ações de prevenção à violência contra a mulher. Realizei diversas reuniões e interações com o movimento e, posteriormente à intermediação, elaborei, em conjunto com policiais militares e civis, um projeto de visitação às mulheres vítimas de violência doméstica e familiar que possuíam medidas protetivas de urgência, expedidas pela Justiça. Acompanhei de perto a execução do projeto, realizando visitas *in loco* com os militares para que ajustes fossem feitos no projeto e no procedimento operacional padrão (documento que norteava as ações dos policiais durante as visitas). Ao longo dos anos, o projeto foi aprimorado e transformou-se na “Patrulha Maria da Penha” em 2016 – uma política incorporada à organização policial militar.

Posteriormente, em 2015, ao assumir a área de projetos da SESP, preocupei-me em estruturar a gerência recém-criada, conduzindo a elaboração de portfólio de projetos da SESP e de seus órgãos vinculados, o acompanhamento de projetos prioritários da segurança junto à Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, o apoio a projetos de captação de recursos financeiros junto a organizações nacionais e internacionais, a elaboração do planejamento

estratégico da SESP, e outras. Entre os fatos marcantes que vivenciei, chamo atenção para um que foi traumático: a greve da Polícia Militar capixaba em fevereiro de 2017. Os dias da greve foram de intenso trabalho e de tensão na Secretaria; e, após a greve, durante meses, as demandas decorrentes do movimento permaneciam como prioridades. Também vivenciei algumas situações do pós-greve na condição de professora, pois ainda no primeiro semestre de 2017 ministrei aulas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) na Academia da PMES.

Em janeiro de 2019, no início do 2º ano do Doutorado, no primeiro ato da nova gestão governamental, meu nome constava na lista de servidores exonerados do Governo. Foi um ano em que me vi superando o fim de uma trajetória (profissional e pessoal) movida a desafios, aprendizados, estabelecimentos de vínculos, dinamismo, diligência e de outras “palavras” que traduzem uma série de realizações que marcaram minha história. Também me vi recomeçando na área da segurança, a partir de então, na condição de pesquisadora *outsider*. E, a partir daquele momento, eu deixava de ser alguém de “dentro” do contexto para ser de “fora”.

Meu contato com a PMES voltou a ser estabelecido após a qualificação do Doutorado, em 2020. O primeiro contato foi com o Coronel que ocupava a Diretoria de Educação – conhecia-o devido a trajetória profissional apresentada –, visando apresentar meu projeto de Tese e solicitar autorização formal para a realização da pesquisa. Registro que meu acesso à Diretoria de Educação da PMES foi facilitado, especialmente, por causa dos contatos anteriores estabelecidos com a organização. No entanto, esse acesso privilegiado não me isentou de vivenciar circunstâncias e dificuldades na pesquisa de campo – mas, também, de receptividade e estabelecimento de vínculos aprazíveis com policiais militares. O Diretor de Educação me recebeu à época no Quartel do Comando Geral da PMES, onde apresentei a proposta da pesquisa da Tese, tendo sido, depois, analisada, validada e confirmada em documento oficial. Pesquisar as polícias militares brasileiras é um desafio particular, pois envolve características específicas dessas organizações que perpassam aspectos da hierarquia militar, muitas vezes, incompreensíveis para o pesquisador civil. As interações em campo são marcadas pela desconfiança e introversão dos militares com pessoas externas à organização; por outro lado, uma vez constituída a confiança, a relação entre pesquisador-policial passa a ser caracterizada pela cumplicidade, reciprocidade e irmandade.

Assim, concluo esse Prólogo e no capítulo adiante inicio o conteúdo textual propriamente dito desta Tese. Entendo, particularmente, que não poderia ter omitido ou descartado essas considerações iniciais que resumem parte de vivências e experiências que foram tão importantes para mim, enquanto pessoa, profissional e pesquisadora e que, sem dúvidas, mobilizam minha escrita, escolhas e análises acadêmicas.

## 1 INTRODUÇÃO

A área da segurança pública no Brasil é, invariavelmente, alvo de reflexões, opiniões e discussões de pesquisadores, políticos, mídia e da sociedade de forma geral, cujos assuntos-chave, geralmente, são associados ao gargalo social decorrente de mortes por homicídios ou crimes de repercussão social (SOUZA, 1998), à ineficiência dos mecanismos adotados pelas políticas de segurança pública (federais, estaduais e municipais) para lidar com o fenômeno complexo que envolve a criminalidade violenta (CARVALHO; SILVA, 2011; LIMA; BUENO; MINGARDI, 2016), à necessidade de promover reformas na gestão das organizações policiais e no aparato legal de maneira a garantir melhores resultados na contenção do crime no país (LIMA; SINHORETTO; BUENO, 2015; COSTA; CABRAL; SAES, 2020), e outros. É válido pontuar que por segurança pública compreende-se como um sistema organizacional que abrange organizações, com características e funções próprias, que atuam, em conjunto, na manutenção da ordem pública, controle da criminalidade e prevenção de violências (SAPORI, 2012; COSTA; LIMA, 2014).

As organizações policiais militares são uma dessas organizações componentes do sistema de segurança pública mencionado. As Polícias Militares são forças auxiliares e reserva do Exército brasileiro, sustentadas pelos princípios basilares da hierarquia e disciplina, cuja missão constitucionalmente expressa envolve a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (BRASIL, 1988). Não diferente da área da segurança pública, as Polícias Militares também são objeto de estudos e críticas, sejam acadêmicas, técnicas ou populares. Na academia, há, senão, algumas intempéries enfrentadas pelos pesquisadores, especialmente os externos à organização (*outsiders*) para adentrarem nos espaços da “caserna” – aquilo que é próprio ou peculiar à profissão policial militar (MUNIZ, 2001). Monjardet (2002) explica que há uma cultura ditada historicamente nas Polícias dos países ocidentais de que a organização policial e os profissionais-policiais são, em suas essências, impulsionados a desconfiança de visões externas. Nesse sentido, Alcadipani e Cepellos (2017) confirmam a pré-disposição das Polícias Militares à hostilidade quanto a críticas de pesquisadores externos e qualificam as pesquisas em organizações policiais militares de “pesquisas sensíveis”, notadamente, pela possibilidade de que por meio do desenvolvimento delas ocorram interferências no ambiente privado (como os riscos físicos, emocionais e/ou psicológicos) de pesquisadores e participantes do estudo.

Apesar das limitações, as Polícias Militares têm se manifestado como campo empírico de pesquisas no país desde os anos de 1970 – assim como estudos que envolvem o crime, a polícia e a justiça em âmbito nacional (LIMA; VASCONCELOS; VIANNA; ALCADIPANI,



2022). Muniz, Caruso e Freitas (2018) indicam que foi a partir do final da década de 1990 que os estudos sobre polícia no país destacaram-se em termos de qualidade e quantidade, envolvendo perspectivas multidisciplinares, áreas do conhecimento diversas e pesquisadores com diferentes olhares, como militantes de direitos humanos, antropólogos, sociólogos, cientistas políticos, policiais, gestores públicos e outros. Vianna, Rezende e Alcadipani (2022) reconhecem que, muito embora, tenha no país um histórico de pesquisas sobre Polícias, esse assunto de interesse ou campo de pesquisa é atribuído a um quantitativo restrito de pesquisadores na área de Estudos Organizacionais. Lima et al. (2022), por sua vez, mencionam que, no Brasil, houve um ganho para a área acadêmica, devido ao recente reconhecimento pelo Conselho Nacional de Educação das Ciências Policiais como uma área do saber científico (em 2019), o que potencialmente subsidia a interdisciplinaridade dos estudos, o alcance dos resultados das pesquisas para a prática profissional na área da segurança pública, a mobilização de pesquisadores e grupos de pesquisa em torno de temáticas relevantes para a área, entre outras previsões de consequências positivas.

Uma das pautas prioritárias, nesse cenário, compreende o estudo sobre o policiamento ostensivo. Por “policiamento ostensivo” entende-se que o termo decorre da competência funcional atribuída às Polícias Militares na Constituição Federal de 1988, relacionado à “polícia ostensiva”. Policiamento ostensivo é a atividade de trabalho precípua da organização policial militar que visa a preservação da ordem pública (SPODE; MERLO, 2006; FRAGA, 2006). Segundo Fernandes (2021), o policiamento ostensivo é um dos assuntos menos tratados nos estudos sobre Polícias Militares no país. O autor atribui essa lacuna devido ao fato do “policiamento” restringir-se, particularmente, às análises e discussões internas das organizações policiais militares, em que pese o “policiamento” tenha implicações que ultrapassam os muros das Polícias e se choquem com questões de cunho político, principalmente, na função primordial do Estado de controle social. Para Brown (2020), em termos mais globais, as pesquisas sobre “policiamento”, publicadas internacionalmente há décadas, tem o caráter de terem seus resultados subutilizados pelas Polícias, que afastam a possibilidade de contribuição para as próprias organizações. O mesmo autor avalia que, recentemente, nos últimos anos, tem enxergado avanços a partir de pesquisas emergentes sobre temáticas diversas que têm contribuído para o corpo de conhecimento e para as práticas sobre o “policiamento”.

Neste presente estudo, a atividade de policiamento ostensivo representa um aspecto-chave. Porém, essa atividade não foi tratada como uma tarefa ou ação programada pela organização policial militar, através de superiores hierárquicos, para ser executada pelo policial militar em nível operacional. O “policiamento ostensivo”, como uma atividade humana de

trabalho, pela lente da abordagem teórica-analítica ergológica, envolve elementos singulares, históricos, socioculturais, e uma série de outros elementos que se manifestam nas situações reais de trabalho. De origem francesa, a Ergologia destaca o protagonismo do trabalhador da atividade humana nas organizações – considerados como indivíduos únicos, singulares e que possuem histórias e experiências particulares e coletivas (SCHWARTZ, 2000a, 2000b, SCHWARTZ; DURRIVE, 2010), e foi exatamente por intermédio do acesso a esses trabalhadores que se pôde entender melhor como se desenvolve o “policimento ostensivo”.

No campo dos Estudos Organizacionais, embora as pesquisas acadêmicas no Brasil que se apoiem na Ergologia para investigar a “atividade de trabalho” tenham emergido há mais de 15 anos, as publicações revelam-se ainda de maneira tímida (BIANCO, 2017; HOLZ; BIANCO, 2014). Quando se trata das Polícias Militares como *lócus* de pesquisa dos estudos ergológicos, o quantitativo de publicações é ainda mais reduzido, muito embora já se tenha argumentos sólidos da conexão de conceitos propostos pela Ergologia com a atividade humana desenvolvida nas Polícias Militares. Monjardet (2002), por exemplo, quando preceitua que, na prática laboral, a atividade dos policiais não está delimitada a estrita intenção instrumental, mas há sempre um intervalo controlado pelos agentes, conduz a associar essa atividade à Ergologia – esse “intervalo” dito pelo autor é o impossível e invisível da atividade, “os vazios de normas”, o que exige a renormalização diante das dramáticas da atividade, individuais e/ou coletivas, vivenciadas pelos protagonistas nas mais distintas situações de trabalho (SCHWARTZ, 2018; DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, 2018). Há alguns estudos no país, especialmente, dissertações e teses que desenvolveram pesquisas em organizações militares a partir da abordagem ergológica, e trazem resultados relevantes.

A atividade de trabalho referenciada como “policimento ostensivo” foi desvelada nesta Tese a partir de “mudanças no contexto de trabalho dos policiais militares”. E o por que estudar tal assunto? O estudo sobre mudanças organizacionais no país é longínquo (NEIVA; PAZ, 2015), no entanto, não há clareza sobre as definições ou abordagens do assunto. Quando se refere à área da segurança pública ou às Polícias Militares, percebe-se que o assunto é ainda mais divergente, pois há uma série de pesquisas com distintos focos (como: as transformações políticas voltadas à abertura das Polícias à sociedade - redemocratização; a implementação de políticas públicas e seus impactos em índices criminais e na percepção da sensação de segurança da população - pesquisas quanti e qualitativas; a urgente necessidade de reforma no modelo de segurança pública e justiça brasileiro; a implantação de determinado tipo ou modalidade de policimento e seus efeitos organizacionais e sociais - como o policimento comunitário).

Nesta Tese, inverteu-se o foco dos estudos realizados até o momento, cuja ênfase foi dada à necessidade e aos resultados de mudanças nas organizações de segurança pública ou policiais militares; as mudanças, neste estudo, partirão dos seus próprios protagonistas, os quais também buscaram desenvolver como ocorre ou como se dá a atividade de policiamento ostensivo a partir de mudanças nesse contexto de trabalho. Assim, a questão de pesquisa que orientou o estudo foi: ***Como a atividade de policiamento ostensivo se desenvolve diante das mudanças no contexto de trabalho dos policiais militares capixabas?*** O objetivo geral foi ***analisar a atividade de policiamento ostensivo geral a partir de mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba.***

Dentre os objetivos específicos buscou-se:

- (i) Caracterizar o sujeito policial militar e a atividade de trabalho relacionada ao policiamento ostensivo geral;
- (ii) Identificar as principais mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba, ocorridas na última década (2010-2020), sob a ótica dos policiais militares; e,
- (iii) Compreender as implicações das mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba sobre a atividade de policiamento ostensivo geral.

Em termos metodológicos, adotou-se como abordagem a *Grounded Theory*, também chamada de Teoria Fundamentada em Dados, e optou-se pela perspectiva Construtivista, disseminada por Charmaz (2009). O foco do estudo foi a organização policial militar do estado do Espírito Santo. Houve uma triangulação de dados produzidos a partir da realização de entrevistas com 40 policiais militares capixabas (de Coronéis a Soldados – representando distintas visões sobre o fenômeno em questão), da coleta de textos existentes (documentos oficiais), da observação direta da atividade de trabalho (patrulhamentos preventivos e tático-repressivo) e da elaboração de memorandos. A produção e a análise dos dados ocorreram, concomitantemente, entre janeiro de 2021 a maio de 2022.

Para melhor situar o(a) leitor(a), é válido evidenciar que devido à posição epistemológica adotada neste estudo, que está melhor explicitada no capítulo dedicado à abordagem metodológica, o conteúdo textual desta Tese apresenta variações na utilização da linguagem verbal concernentes aos verbos conjugados, por vezes, na forma impessoal, na primeira pessoa do singular e na primeira e terceira pessoa do plural.

---

<sup>1</sup> Capixaba, originalmente, tem como significado na língua tupi (indígena) roça ou terra destinada à plantação. Culturalmente, “capixaba” refere-se aos moradores ou àquilo que próprio do estado do Espírito Santo (ESPÍRITO SANTO, 2023).

Merece destacar ainda que este estudo pretendeu a partir da teoria substantiva produzida sobre o fenômeno em questão tecer contribuições teóricas que agreguem à nova área do conhecimento no país denominada de “Ciências Policiais”. A oportunidade evidenciada está em compreender e analisar com maior riqueza de detalhes o “policimento ostensivo” no Espírito Santo, dadas as mudanças no contexto de trabalho desses profissionais. Os estudos publicados no país sobre mudanças organizacionais ou mudanças em forças policiais militares são diretamente atrelados à necessidade de implantar reformas em seus modelos de gestão ou do policiamento (ALCADIPANI; MEDEIROS, 2016), às limitações, resistências e dificuldades de transformações dessas organizações e do policiamento dado o seu caráter rígido e legalista (MARINHO; OLIVEIRA; JUNIOR, 2009), à premência de novas forças organizacionais e/ou sociais que mobilizem esforços com vistas a promover melhorias no policiamento e no bem-estar da sociedade (FERNANDES, 2021), além de outras discussões. Este estudo, então, contribuiu com elementos referentes às mudanças no contexto de trabalho de policiais militares (a partir do olhar deles) e as implicações dessas mudanças sobre a atividade de policiamento. Sob a ótica ergológica, não se pode negar que esta pesquisa também tende a alavancar reflexões sobre a atividade humana de trabalho dos policiais militares (nos níveis macro, meso e microscópico), a partir da aproximação com a atividade e com os próprios protagonistas do policiamento – subsidiando à organização estudada e aos policiais refletirem ou repensarem sobre a atividade, as implicações das mudanças no contexto de trabalho e as possibilidades futuras de alterações (ou não) sobre as práticas laborais.

Ressalte-se que o campo de pesquisa estudado (a segurança pública capixaba e a organização policial militar) é uma pauta prioritária de Governo. Em 2009, o estado registrou 2034 homicídios dolosos (vítimas), representando uma taxa de 58,3 homicídios dolosos para cada grupo de 100 mil habitantes, o que significou o ápice da estatística desse tipo de crime no estado, tendo como referência o período histórico em que os homicídios são computados oficialmente (desde o ano de 1996) (SESP, 2020). Acrescente-se que de 2007 a 2012, consecutivamente, o Espírito Santo ocupou o 2º lugar no ranking nacional da taxa de homicídios por 100 mil/hab. (IPEA; FBSP, 2019), o que também demonstra a situação delicada do estado no tocante à criminalidade violenta. Contudo, observa-se, que a partir do ano de 2010, as estatísticas iniciaram um comportamento sequencial de queda. A única exceção observada, nesse período, refere-se ao ano de 2017, cujo aumento dos homicídios é atribuído à greve da Polícia Militar capixaba em fevereiro (IPEA; FBSP, 2019). Em termos percentuais, ao longo de 11 anos (2009-2019) a redução do número bruto de homicídios no estado foi na ordem de 52% e quanto à taxa de homicídios foi de 58%. Se em 2009, a taxa de homicídios do estado

(58,3) alcançou um valor acima do dobro da média nacional (27,2), em 2018, a taxa do estado (28,0) tornou-se próxima à média do país (23,5) (FBSP, 2019).

Quanto à estrutura, esta Tese está subdividida em seis capítulos:

- (i) Capítulo 1 – Introdução: este presente capítulo constitui-se da apresentação do tema, do problema e dos objetivos da pesquisa (geral e específicos), da justificativa do estudo e da estrutura da Tese;
- (ii) Capítulo 2 – Referencial Teórico: contempla a exposição sobre (a) a abordagem ergológica sobre o trabalho (breve descrição dos procedimentos da revisão sistemática da literatura, seguida da exposição sobre a origem e os principais conceitos ergológicos e a indicação de estudos acadêmicos que adotaram essa abordagem no campo empírico das organizações militares brasileiras), (b) a conceituação relativa ao contexto de trabalho sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e (c) a organização policial militar brasileira, com considerações a respeito de sua origem, a atividade de policiamento ostensivo e as temáticas que são de interesse de pesquisa sobre “mudanças” nessas organizações;
- (iii) Capítulo 3 – Abordagem Metodológica: versa a respeito de aspectos da caracterização da pesquisa, da Teoria Fundamentada em Dados Construtivista, do *locus* da pesquisa – a Polícia Militar do Estado do Espírito Santo –, e do percurso metodológico da pesquisa acadêmica;
- (iv) Capítulo 4 – Análise dos Dados: desenvolve os achados da pesquisa, tendo sido fraccionado em subseções que detalham o ser policial militar, o policiamento ostensivo geral, as mudanças identificadas na última década no contexto de trabalho dos policiais militares capixabas, a (re)constituição da atividade de policiamento a partir das mudanças e as prospecções futuras para o policiamento ostensivo no Espírito Santo;
- (v) Capítulo 5 – Discussão dos Resultados: abarca a apresentação da teoria substantiva, bem como a correlação e o confronto dos resultados com a literatura que envolve o assunto e com a abordagem ergológica sobre o trabalho; e
- (vi) Capítulo 6 – Considerações Finais: consta algumas conclusões sobre o estudo realizado, incluindo as principais contribuições, as limitações da pesquisa e as recomendações (para estudos futuros e de ordem prática).

Ainda fazem parte da Tese, antes dos capítulos mencionados, o prefácio, e após, as referências e os apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo que aqui se inicia tem como objetivo, em um primeiro momento, apresentar a abordagem ergológica sobre o trabalho (2.1), a qual fornece, por intermédio de seus conceitos, subsídio teórico-analítico para a compreensão da atividade de trabalho foco do estudo; e, em um segundo momento, pontuar a definição relativa ao contexto de trabalho (2.2); e, em um terceiro instante, expor os principais aspectos da organização policial militar (2.3), proporcionando entendimento sobre algumas especificidades que abrange essa organização e sobre a sua atividade de trabalho finalística que é o policiamento ostensivo.

### 2.1 ABORDAGEM ERGOLÓGICA SOBRE O TRABALHO

Esta subseção busca descrever os procedimentos a respeito da realização da revisão sistemática da literatura sobre a Ergologia (2.1.1); em seguida, a análise temática que envolve a origem (2.1.2) e os principais conceitos da abordagem (2.1.3); e, ao final, algumas considerações relativas a estudos desenvolvidos sobre organizações militares a partir da abordagem ergológica (2.1.4).

#### 2.1.1 Procedimentos da Revisão Sistemática da Literatura

De acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003) e Danyer e Tranfield (2009), a revisão sistemática, também chamada de revisão sistemática da literatura (RSL), nos termos de Galvão e Ricarte (2019), possui uma particularidade se comparada às revisões de literatura tradicionais, pois constitui-se de um processo científico conduzido por um procedimento detalhado que busca: **(i)** identificar estudos, **(ii)** selecionar e avaliar principais contribuições dos estudos, **(iii)** sistematizar os dados e **(iv)** compreender as conclusões já alcançadas e aquelas a serem atingidas sobre um determinado campo ou questão de pesquisa. Complementando o aspecto conceitual, Kitchenham (2004) ensina que a RSL tem como propósito identificar, avaliar e interpretar pesquisas relevantes para uma questão de pesquisa, área ou fenômeno de interesse.

Apesar da sua origem ter se dado na Medicina, a RSL tem sido utilizada em diversas áreas do conhecimento científico a partir da década de 90, a exemplos da Educação, Serviço Social, Biblioteconomia, Administração e outras, como explicitam Galvão e Ricarte (2019) e Vizeu, Torres e Kolachnek (2022). Na Administração, Cassundé, Barbosa e Mendonça (2018)

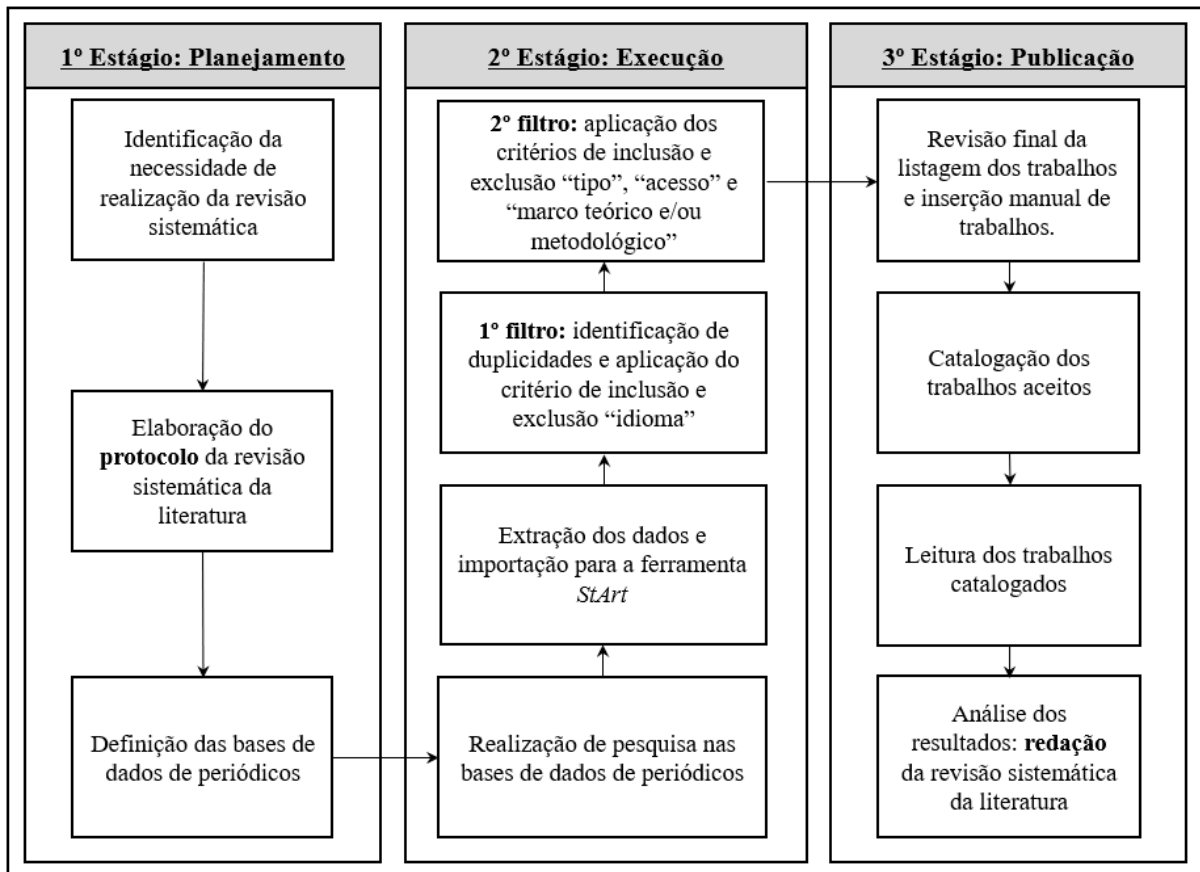
alcançaram nas publicações nacionais de 2005 a 2015, tendo como referência a base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), apenas três artigos classificados como de revisão sistemática e 71 artigos bibliométricos. Os autores concluíram que a utilização das revisões sistemáticas na Administração é ínfima e que há uma confusão conceitual entre os estudos bibliométricos e as revisões sistemáticas. Fossatti, Mozzato e Moretto (2019), por sua vez, procederam à busca em sete bases de dados, considerando os termos “revisão integrativa” e “revisão sistemática” e as publicações entre 2008 a 2018. Essas autoras observaram nos resultados que a adoção dos métodos nas pesquisas nacionais da área de Ciências Sociais Aplicadas ainda é reduzida, se comparadas às pesquisas internacionais – do total de estudos extraídos nas bases (292.693 documentos), cerca de 11% referiram-se a estudos relativos às Ciências Sociais Aplicadas (33.164) e, destes, 37% eram nacionais (12.312).

Não se pretendeu, neste estudo, aprofundar o entendimento acerca de RSL, mas apenas destacar o potencial de desenvolvimento em nível de Doutorado a fim de se produzir um conhecimento científico reconhecido e conduzido a partir da utilização de técnicas de busca, seleção, sistematização, validade e aplicabilidade dos estudos. Nesse sentido, concorda-se com Vizeu, Torres e Kolachnek (2022) ao refletirem que a RSL é uma relevante atividade ao campo acadêmico-científico, pois auxiliam os pesquisadores a estabelecerem proximidade e se posicionarem quanto à produção do campo de interesse, notadamente, em áreas como a Administração, caracterizadas por paradigmas plurais e heterogêneos; por outro lado, parte-se da premissa de que a RSL também possui limitações, não sendo possível mapear todo o conhecimento produzido na área, mas apenas é umas maneiras do “fazer científico”.

No caso desta Tese, a RSL foi, inicialmente, realizada em janeiro de 2020, com objetivo de identificar a produção acadêmica sobre a Ergologia, reunir material bibliográfico capaz de auxiliar a pesquisadora na atividade de compreender os principais conceitos da abordagem e apontar os *gaps* e/ou oportunidades de estudo – o que foi preponderante para a elaboração do Projeto de Tese. Apesar de reconhecida a potencialidade da Ergologia para ser adotada em estudos organizacionais sobre o trabalho, apontada nas publicações de Holz e Bianco (2014) e Freitas e Bianco (2019), era necessário o aprofundamento sobre a gênese e as definições da abordagem, visando, em momento posterior, assumi-la como suporte analítico para os dados da pesquisa empírica. Após, os procedimentos da RSL foram atualizados: em janeiro de 2021 e janeiro de 2022. No tocante às etapas da RSL, optou-se pelos três estágios propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003); e, ainda, apoiou-se na utilização da ferramenta *State of the Art by Systematic Review StArt* (*StArt*, versão 3.4 Beta), desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de *Software* da Universidade Federal de São Carlos (FABBRI;

OCTAVIANO, 2018; MELLO, 2018). O *StArt* tem como propósito facilitar o processo da RSL, concedendo funcionalidades necessárias à consecução dos estágios do estudo e emitindo relatórios com a caracterização dos dados (HERNANDES; ZAMBONI; FABBRI; DI THOMMAZO, 2010). A síntese dos procedimentos adotados está organizada na Figura 01.

Figura 01 – Estágios de desenvolvimento da revisão sistemática da literatura



Fonte: Elaborado pela autora.

No estágio de **planejamento**, utilizando uma das funcionalidades do *StArt*, houve o preenchimento do protocolo de pesquisa (Apêndice A). Dentre os campos listados, alguns são considerados essenciais, quais sejam: **(i)** a questão principal e as questões secundárias, **(ii)** as palavras-chave utilizadas nas buscas, **(iii)** a definição de critérios de seleção das bases de dados, **(iv)** os métodos de pesquisa nas bases de dados, **(v)** os critérios de inclusão e exclusão de estudos e **(vi)** os dados detalhados constantes nos formulários dos estudos. Para esta Tese, a RSL teve como questão principal: *Como a produção acadêmica tem abordado a Ergologia?* Elencou-se como questões secundárias de interesse da pesquisa: **(i)** *Qual é o estado da arte da Ergologia?*; **(ii)** *Qual é a origem da Ergologia?*; e **(iii)** *Quais são os principais conceitos adotados pela abordagem?*



Tendo como referência as questões de pesquisa, as palavras-chave selecionadas para a busca foram: “ergologia”, “ergológica” e “ergológico”. Quanto às bases de dados, adotou-se as seguintes bases virtuais e gratuitas: **(i)** o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (<https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>), que reúne bases nacionais e internacionais relevantes, como a *Web of Science*, *Scopus* e outras; **(ii)** o Portal da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) (<https://www.scielo.org/>), por ter ampla indexação de periódicos; **(iii)** a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) (<http://brasil.bvs.br/>), por reunir estudos de qualidade produzidos na área da Saúde, pois, de antemão, era de conhecimento o interesse de pesquisa da Saúde na Ergologia (FREITAS; BIANCO, 2019; PORTO; BIANCO, 2015); e, **(iv)** a Biblioteca Eletrônica SPELL (<http://www.spell.org.br/>), por concentrar estudos da área da Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. Essas bases foram selecionadas por permitirem a exportação de metadados nas extensões BibTeX ou RIS, adequadas à importação para o *StArt*. No que tange às estratégias de busca das palavras-chave nas bases, o protocolo previu o seguinte: no Portal CAPES, a pesquisa ocorreu nos *links*, sequencialmente, “acervo”, “buscar assunto”, “busca avançada” e campo “assunto”; já no SciELO, BVS e SPELL, as pesquisas ocorreram nos *links* “busca avançada” ou “pesquisa avançada”, e no campo “resumo”.

No segundo estágio da RSL, a **execução**, realizou-se a localização manual dos estudos em cada *website* das bases de dados supramencionadas e conforme os parâmetros de busca. Os dados encontrados foram exportados para uma pasta específica no computador de trabalho e, em seguida, foram importados no *StArt*. A partir de então, passou-se a realizar a leitura dos títulos (1º filtro), resumos e palavras-chave (2º filtro) dos trabalhos com o objetivo de identificar os trabalhos duplicados e aplicar os critérios de inclusão e exclusão, resumidos no Quadro 01.

Quadro 01 – Critérios de inclusão e exclusão de trabalhos na revisão sistemática

<b>Categoria</b>	<b>Critérios de Inclusão</b>	<b>Critérios de Exclusão</b>
Idioma	Textos em português, inglês e espanhol.	Trabalhos escritos em outras línguas.
Tipo	Ensaio teórico, estudo empírico, artigo de revisão, entrevista e capítulo de livro.	Dissertação, tese, resumo e outros.
Acesso	Acesso gratuito e em sua integralidade.	Restrições ao trabalho completo.
Marco teórico e/ou metodológico	Adoção da Ergologia como marco teórico e/ou metodológico do trabalho.	Apenas menciona a Ergologia como um marco teórico e/ou metodológico ou adota outra abordagem da Ergologia.

Fonte: Elaborado pela autora.

A execução da RSL permitiu os seguintes resultados, em termos quantitativos: **(i)** identificou-se, inicialmente, 534 trabalhos, extraídos das bases de dados (210 trabalhos

capturados na SciELO, 175 na BVS, 135 no Portal CAPES e 14 no SPELL); **(ii)** na etapa de checagem das duplicidades e seleção dos estudos referente ao 1º filtro, 170 trabalhos foram rejeitados (161 devido à duplicidade e nove pelo idioma); após, no 2º filtro, outros 138 trabalhos foram rejeitados (quatro por restrições de acesso, 22 referente ao tipo de trabalho e 112 por adotarem marco teórico e/ou metodológico diverso); e, **(iv)** como resultado vislumbrou-se o volume de 226 trabalhos aceitos conforme os critérios definidos.

No estágio de **publicação** da RSL, o *StArt* oportuniza gerar gráficos e visualizar os resultados do estudo. Ao atingir essa funcionalidade, comparou-se os resultados obtidos a partir da lista dos trabalhos com os materiais bibliográficos pessoais sobre a Ergologia; e, como previsto em tutoriais do *software* (HERNANDES et al., 2010), incluiu-se manualmente na revisão outros 21 trabalhos. Desse modo, a RSL atingiu, ao final o conjunto de **247 trabalhos aceitos**, que compreendem publicações de 1996 a 2021, tendo sido catalogados, objetivando posterior análise dos resultados e elaboração da redação.

Em ato contínuo à conclusão da lista dos estudos da RSL, o esforço de trabalho passou a ser direcionado à redação. Tranfield, Denyer e Smart (2003) orientam que esta etapa deve ser dividida em duas atividades: **(i)** a realização de um relatório com informações completas do campo de estudo, podendo constar como categorias os principais autores das publicações, o perfil etário dos trabalhos, os setores específicos do campo, as disciplinas associadas ao campo, e outras informações; e **(ii)** a realização de um relatório contendo as descobertas da RSL, denominado de análise temática, podendo conter as principais conceituações, contribuições dos estudos e também, quando possível, temas emergentes. A título de conhecimento, o primeiro produto da RSL constituiu-se no artigo intitulado “A Ergologia nos estudos brasileiros: uma análise bibliométrica da produção acadêmica nacional”, que teve como objetivo compreender como a produção acadêmica brasileira tem abordado a Ergologia nos últimos 25 anos (FIGUEIREDO; BIANCO, 2021) – respondendo, assim, à primeira questão secundária da RSL.

Para o corpo desta Tese, diante do estudo bibliométrico realizado, citado acima, e de outras revisões da literatura, publicadas posteriormente, a exemplos de Santos e Schmidt (2022) e Pessanha, Santos, Henriques, Andrade, Vinagre e Castro (2023), que agregaram conhecimento ao estado da arte da Ergologia, bem como frente à necessidade de analisar os dados da pesquisa empírica sob a lente da abordagem ergológica sobre o trabalho, optou-se por detalhar em uma **análise temática** a “Origem da Ergologia” e os “Principais conceitos da Ergologia” – outras duas questões secundárias da RSL. Promoveu-se, assim, classificações a partir dos trabalhos aceitos, visando a organização do material (catalogação), e posterior leitura e produção da redação. Para a escrita destes conteúdos foram selecionados, de maneira geral,

ensaios teóricos de autoria de Yves Schwartz e outros autores estrangeiros (como: Louis Durrive e Pierre Trinquet) e brasileiros (como: Daisy Moreira Cunha, e outros), entrevistas concedidas por Schwartz (publicadas em periódicos), capítulos de livros e outros trabalhos relevantes – cujo material empírico totalizou **36 trabalhos**.

Antes, porém, de avançar, cabe pontuar algumas limitações e reflexões sobre a RSL descrita até aqui, bem como oportunidades de avanços: **(i)** as palavras-chave indicadas podem ser ampliadas, abrangendo “trabalho”, “atividade” e “atividade humana”, incorporando ao estudo também *strings* de busca, **(ii)** os critérios de exclusão de estudos podem ser revistos, visando restringir menos o alcance dos trabalhos catalogados (como exemplos, a exclusão de estudos no idioma francês, origem da abordagem ergológica e de seus precursores), **(iii)** o rol das bases de dados também podem ser ampliados, pois afastaram bases, como *Google Scholar*, *Revue Ergologia* (periódico específico, dedicado às publicações da abordagem, porém não indexado às bases adotadas na RSL); **(iv)** a não adoção de critérios de avaliação da qualidade dos estudos, subsidiada pelo *StArt*, pode ter prejudicado o aperfeiçoamento das escolhas dos trabalhos – o que pode ser feito em outro momento, dedicando mais tempo à favor da RSL; **(v)** o estudo bibliométrico e a análise temática sobre os dados da RSL podem ainda serem objeto de melhorias, incorporando outros elementos e categorias analíticas na produção acadêmica (como a análise qualitativa da interface da Ergologia com outras Clínicas do Trabalho e abordagens teóricas); entre outras possibilidades.

### 2.1.2 Origem da Ergologia

Não tem como iniciar o texto sobre a origem da Ergologia sem mencionar o nome de Yves Schwartz, filósofo e professor francês e precursor da abordagem. Explica Schwartz que, semanticamente, a palavra “ergologia” tem como referência a palavra do grego *ergasestahi* que significa “fazer em geral” (VIEGAS, 2013, p. 329). Vale assinalar que o “ergo” do grego quer dizer “ação, trabalho” (CUNHA, 2010a). A Ergologia, em simples conceituação, refere-se ao estudo da atividade humana (SCHWARTZ, 2000a, TRINQUET, 2010).

Contextualmente, a origem da Ergologia<sup>2</sup> data nos anos 80, em um período de transformações no contexto socioeconômico e no mundo do trabalho, na Europa (ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006; CASTEJON; BAUNAY, 2018). Nessa época,

---

<sup>2</sup> Segundo Schwartz, no início dos estudos não se referia o nome “Ergologia”, cuja menção se deu somente no final dos anos 90, em 1995 ou 1997 (ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006; VIEGAS, 2013).

observava-se o declínio das práticas tayloristas em consequência da enunciação de novas tecnologias a serem utilizadas nas fábricas e empresas (SCHWARTZ, 2000a). Em meio a esse acontecimento, discussões afloraram em torno da crise do trabalho e da classe operária (VIEGAS, 2013). Diante de tal circunstância, três professores da Universidade de Provence, França, incluindo Yves Schwartz, o linguista Daniel Faïta e o sociólogo Bernard Vuillon, assumiram o desafio de desvendar e estudar os aspectos que envolviam essas mudanças no mundo do trabalho (ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006; VIEGAS, 2013).

Cabe registrar que desde o início dos anos 80, Yves Schwartz estava inserido, enquanto pesquisador, no cotidiano de empresas, pois conduzia um estudo que o exigia realizar visitas aos locais, buscando entender a relação entre a educação profissional cursada por trabalhadores e seus respectivos trabalhos (SCHWARTZ, 2000a). Como resultado do estudo, Schwartz evidenciou um notável distanciamento entre a acumulação de patrimônio no trabalho – que inclui saberes e valores determinantes para a compreensão da dinâmica nas empresas – e a formação profissional (SCHWARTZ, 2000a). Incorporando a experiência vivenciada na aproximação com empresas e perante o desafio de compreender as mudanças da época no cenário do mundo do trabalho, Schwartz propôs estreitar os laços entre o universo acadêmico com o “trabalho”, focando, a partir de uma inserção mais profunda no “trabalho”, detalhar com propriedade as transformações em questão (ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006).

Ciente que o meio acadêmico não possuía capilaridade com o mundo do trabalho, capaz de auxiliar os estudos de interesse naquele momento, Schwartz se inspirou nos ensinamentos do médico e psicólogo italiano Ivar Oddone para refletir sobre uma nova forma de analisar o “trabalho” (SCHWARTZ, 2000a). É de Oddone a autoria do termo “Comunidade Científica Ampliada”, considerada uma experiência marcante para Schwartz, que consistia na cooperação intensiva dos operários da Fiat italiana com os sindicalistas e os pesquisadores universitários (ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006). A partir do conhecimento desta experiência, Schwartz e seus colegas planejaram um modo incomum de aproximação com os trabalhadores com o propósito de compreender o patrimônio de experiências deles, bem como de conhecer saberes, laços coletivos, dificuldades, e outros elementos do “trabalho” que não passam por mudanças bruscas ritmadas por transformações de mercado (SCHWARTZ, 2000a).

Em continuidade à história da Ergologia, em 1983, os professores Schwartz, Vuillon e Faïta, estruturaram uma experiência com 15 trabalhadores (maioria sem formação acadêmica e provenientes do setor de serviços), das regiões de Provence e Cotê d’Azur, na França, visando, juntos, estudarem o “trabalho” (SCHWARTZ, 2000a; DI FANTI; BARBOSA, 2016). Essa experiência consistiu na realização de um estágio de formação contínua de 160 horas, tendo

sido replicada durante três anos consecutivos na Universidade de Provence (SCHWARTZ, 2000a). Schwartz explica que, operacionalmente, os professores conduziam a formação a partir das disciplinas e conceitos teóricos e os trabalhadores-estudantes acrescentavam às discussões com suas experiências laborais (VIEGAS, 2013). A aproximação academia-trabalhadores foi considerada exitosa pelos professores, pois subsidiava um espaço intelectual e social nunca antes experienciado por eles; além disso, colocava os professores em situação de “**desconforto intelectual**”, sentimento proveniente da ciência de que os conceitos teóricos são defasados se comparados à experiência dos trabalhadores (SCHWARTZ, 2000a; SCHWARTZ; PRÉVOT-CARPENTIER, 2007).

As formações contínuas na Universidade de Provence avançaram e do núcleo com 15 trabalhadores, em 1987 conseguiu-se alcançar a validação universitária da formação por meio de um diploma específico, denominado de Análise Pluridisciplinar sobre Situações de Trabalho, voltado à capacitação de trabalhadores que não tinham diplomas universitários (SCHWARTZ, 2000a; CUNHA, 2014; SANTOS, 2012). Em 1989, a formação prosperou ainda mais a partir da criação do Diploma de Estudos Superiores Especializados, direcionado aos estudantes universitários de Ciências Humanas e aos trabalhadores (CUNHA, 2010a). Em 1998, com a experiência consolidada das formações, foi instituído o Departamento de Ergologia na Universidade e, em 2004, foi criado o Mestrado de Ergologia (SCHWARTZ, 2014). Apesar da aparente escalada de progresso das formações em Ergologia no âmbito da Universidade de Provence, Schwartz pontua que desde o seu surgimento, a Ergologia enfrentou desconfiças e hostilidade no meio acadêmico, proveniente de determinados grupos dentro da universidade (VIEGAS, 2013). Em realidade, é compreensível que o simples e inusitado fato de associar nos cursos universitários à classe trabalhadora, estudantes e profissionais, pode ter despertado conflitos de interesses e animosidades no ambiente acadêmico.

Vale assinalar que, no contexto das formações em Ergologia, conteúdos teóricos e metodológicos eram exigidos dos professores universitários diante de um público incomum. Schwartz relata que as formações tiveram como bases, além das orientações de Ivar Oddone, as instruções da **Ergonomia** francesa, baseada no médico Alain Wisner, que concedeu aporte teórico e metodológico, e os ensinamentos sobre a **filosofia da vida** a partir de Georges Canguilhem (SCHWARTZ, 2000a; ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006). Ressalte-se que, em se tratando do aporte da ergonomia, a participação do ativista Jacques Duraffourg foi primordial para levar o conhecimento do laboratório de Alain Wisner em Paris para as formações na Universidade de Provence (CASTEJON; BAUNAY, 2018).

No que tange às linhas de estudo da Ergologia nas formações da Universidade de Provence, duas vertentes eram consideradas (VIEGAS 2013): a primeira tinha uma característica profissional, direcionada para as mudanças no mundo do trabalho, contemplando, então, ensinamentos baseados em aspectos contextuais, políticos e econômicos que envolviam o trabalho e o trabalhador; e, a segunda, de característica antropológica e epistemológica, buscava focar em discussões acerca do conceito de “atividade” para compreender o “trabalho humano”. Nesse ponto, merece destacar que a Ergologia se dedica a estudar o conceito de “atividade humana” e, mais especificamente, a “atividade humana no trabalho”, terminologias que extrapolam as considerações e estudos hegemônicos sobre o trabalho assalariado ou remunerado e enfatizam o “agir humano” (SCHWARTZ, 2000a, 2014).

Na Ergologia, entende-se que o “agir humano” é algo que contempla um histórico de experiências vividas, diz respeito, ao íntimo dos indivíduos, o que se passa na mente e no corpo, o diálogo que se provoca consigo mesmo, com seu meio e com os demais indivíduos (TRINQUET, 2010). Para Schwartz, o estudo do trabalho está diretamente atrelado ao estudo da dimensão antropológica da “atividade”, pois é ela que rege o “trabalho” e o “agir humano” (VIEGAS, 2013). Ao tratar do “trabalho” como uma experiência do ponto de vista da atividade, a Ergologia coloca em evidência os meandros do processo produtivo que só podem ser descortinados com a participação dos trabalhadores, atores principais das situações de trabalho (CUNHA, 2014). Trata-se inegavelmente de uma inversão no tratamento concedido ao trabalhador: de um mero executor de tarefas (recurso humano, peça do “trabalho”) para um ser singular, histórico, biológico e sociocultural que age no “trabalho” (SCHWARTZ, 2000b).

Outra consideração fundamental para a Ergologia é de que a “atividade humana” é um debate de normas (SCHWARTZ, 2000a; CUNHA, 2010a). Ora, de um lado há normas que ditam o agir dos indivíduos (como também no âmbito profissional), contemplando um rol de saberes codificados ou disciplinares, cuja tendência é de anular ou reduzir a história individual e local (dimensão do prescrito), e de outro lado, há saberes que emergem a partir do agir humano espontaneamente (dimensão do real) (SCHWARTZ, 2000a). Esse debate de normas interpelam o indivíduo (ou o coletivo) a proceder um retrabalho parcial das normas em congruência com seus saberes e valores individuais (SCHWARTZ, 2000a). A esse retrabalho dá-se nome de “renormalização”<sup>3</sup>, cuja conceituação será detalhada mais adiante. Na verdade, como instrui

---

<sup>3</sup> Na literatura dedicada à Ergologia há as palavras “renormalização” e “normatização”, utilizadas com o mesmo sentido. Nas primeiras traduções de textos do francês constavam a palavra “normatização”. Também, a depender da área do conhecimento que adota a Ergologia, há preferências de utilização das palavras. A título de conhecimento, nesta Tese, optou-se pela terminologia “renormalização”.

Schwartz, as duas dimensões ou polos, o prescrito e o real, não estão estanques na atividade humana, há sim uma dinamicidade das normas (normas antecedentes) e do retrabalho das normas (renormalização) diante da variabilidade das situações (sociais e laborais) pelas quais os indivíduos enfrentam cotidianamente (DI FANTI; BARBOSA, 2016).

Diante de um debate constante de normas e de tentativas de retrabalho dessas normas pelos indivíduos, a atividade humana no trabalho se dá pela recriação dos saberes disciplinares a partir dos saberes, valores, histórias concretas, individuais e coletivas, dos trabalhadores (SCHWARTZ, 2000a). Trata-se de uma controvérsia, pois “há uma tendência a fabricar saberes que se tornam modelos alheios ao tempo [...]. Por outro lado, uma tendência ligada ao retrabalho da experiência e à (micro) fabricação de histórias” (SCHWARTZ, 2000a, p. 43). Nesse sentido, Schwartz explica que aos produtores de normas que buscam antecipar a atividade de trabalho são atribuídos certo “desconforto intelectual e social ou ético” diante do que foi antecipado (DI FANTI; BARBOSA, 2016, p. 224). Assim, fica claro que o “trabalho é um exercício situado” (CUNHA, 2010a, p. 02), pois, embora tenha uma dimensão necessária do prescrito (normas, regras, hierarquia, organização), possui uma dimensão do real e histórica que remete à experiência individual dos trabalhadores, que são guiados por suas próprias normas, valores e saberes; logo, fatores múltiplos devem ser considerados na análise da atividade, como aspectos políticos, biológicos, psicológicos, socioculturais, econômicos, além da realidade no tempo e no espaço (CUNHA, 2010a; ZAMBONI; BARROS, 2012).

Frente à complexidade que envolve a atividade de trabalho, a Ergologia assume uma natureza pluridisciplinar, quer dizer, para se compreender o “trabalho” é relevante considerar conceitos das Ciências da Linguagem, Medicina, Filosofia, Economia, Educação, Psicologia, Administração e outras (TRINQUET, 2010; SANTOS, 2012; HOLZ; BIANCO, 2014). Dialeticamente, essas disciplinas são adotadas para a análise das situações reais de trabalho, sem sobreposição de saberes, mas buscando, sobretudo, quando possível, avançar em novas possibilidades de conhecimento (TRINQUET, 2010). A Ergologia não é considerada como uma nova disciplina do domínio do saber científico ou das Ciências Humanas, mas como uma disciplina do pensamento, uma abordagem (SCHWARTZ, 2000a; TRINQUET, 2010; DI FANTI; BARBOSA, 2016) ou uma postura (SCHWARTZ; PRÉVOT-CARPENTIER, 2007). Em termos metodológicos, a Ergologia pretende fazer com que os saberes eruditos ou técnicos dialoguem com os da experiência (TRINQUET, 2010).

O ergólogo é considerado alguém que assume a postura da abordagem ergológica, exercendo seu ofício com atenção para os meandros da “atividade humana” (SCHWARTZ, 2000a). A Ergologia concede ao profissional a oportunidade de analisar a complexidade que

abarca as atividades de trabalho, suas condições, escolhas, valores, saberes e outros elementos, podendo, inclusive, subsidiar a organização do trabalho e, até mesmo, o alcance da sua eficácia tanto em termos econômicos, sociais e humanos (TRINQUET, 2010). Embora a Ergologia não seja considerada uma disciplina científica, os avanços dos estudos da abordagem, conjugados a sua pluridisciplinaridade, desencadearam a realização de uma série de pesquisas na França e em outros países; e devido à complexidade do estudo da “atividade humana no trabalho” e a participação de aportes de diversas disciplinas do conhecimento, emergiu a partir da Ergologia conceitos e terminologias próprias, as quais estão explicadas a seguir.

### 2.1.3 Principais conceitos adotados pela abordagem ergológica

O ponto de partida da Ergologia desde a sua gênese é o interesse pelo “trabalho”. No entanto, para explicitar os principais conceitos adotados pela Ergologia, foi necessário resgatar a discussão iniciada no tocante à **atividade humana**, termo central da abordagem. Como mencionado, segundo Schwartz, a “atividade humana” é a dimensão antropológica que conduz o agir humano e, por conseguinte, o agir humano no trabalho (VIEGAS, 2013).

Tomado como referência para os estudos em Ergologia, a Ergonomia da Atividade – consoante a Escola de Alain Wisner do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios em Paris – despertou o interesse de Schwartz e demais professores das formações na Universidade de Provence, principalmente, pela explicação da lacuna existente entre o **trabalho prescrito** e o **trabalho real** (TRINQUET, 2010) e suas consequências no âmbito industrial, como o retrabalho das prescrições em fábricas sob o regime taylorista (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). A partir dos resultados de um trabalho técnico, desenvolvido na Escola de Alain Wisner nos anos 70, realizado numa empresa de montagem de televisores, caracterizada pelo modo de produção taylorista, e relacionando-o aos interesses de pesquisa da Ergologia, Schwartz extraiu quatro proposições ergológicas, são elas (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010):

- (i) A distância entre o prescrito e o real é universal. Os ergonomistas identificaram essa distância em situações específicas, especialmente organizações regidas por princípios e técnicas da organização científica do trabalho. Para eles, o trabalho prescrito é aquele pensado, que antecipa as ações; o trabalho real é aquele realizado na prática pelos indivíduos em dado tempo e lugar. Em toda atividade humana, que também inclui a atividade no trabalho, há uma distância entre “o



que se pensa em fazer” ou “o que outros indivíduos ditam o que se deve fazer” (prescrito) e “a prática do que realmente se faz” (real);

- (ii) A distância entre o prescrito e o real é sempre ressingularizada. Apesar de ter ciência de que há uma distância entre o prescrito e o real, não se pode fazer previsão ou antecipar ações sobre o real, quer dizer, a distância só será conhecida a partir da atividade real. Sendo assim, a distância tem um conteúdo histórico particular e singular para cada situação específica da atividade humana;
- (iii) A distância entre o prescrito e o real é gerida pela atividade do **corpo-si**. **Corpo-si** é a entidade enigmática (não é o sujeito, indivíduo) que contempla aspectos biológicos, intelectuais, culturais, fisiológicos, e de outras ordens, responsável por racionalizar (ou decidir) diante das arbitragens exigidas na atividade;
- (iv) A distância entre prescrito e real remete a um debate de **valores**. Reconhecendo que o trabalho prescrito se distancia do trabalho real, tem-se a evidência de que a prática do trabalho depende de escolhas (consciente ou inconsciente) dos indivíduos. Essas escolhas são realizadas mediante critérios ou valores que orientam os indivíduos no âmbito deste **debate de normas**. Os debates de normas podem ser internamente dos indivíduos e de ordem social (coletivo).

Os estudos ergonômicos subsidiariam o entendimento de que nas situações de trabalho sempre ocorrem retrabalho, ou seja, recomposição de normas, e, essas transgressões às normas ditam o ritmo da evolução da atividade humana (TRINQUET, 2010). Schwartz revela que desde que houve esse despertar sobre as disparidades existentes na atividade humana e produção industrial, os pesquisadores da Ergologia prosseguiram no caminho da compreensão dessas distâncias (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Como avanço das discussões da Ergologia, Schwartz explica que há duas antecipações referentes à atividade humana (SCHWARTZ, 2003; DURRIVE, 2011; DI FANTI; BARBOSA, 2016; DURRIVE; SCHWARTZ, 2018).

A primeira antecipação refere-se ao polo do saber codificado (saber em desaderência), segundo Schwartz (DI FANTI; BARBOSA, 2016). Fazem parte deste polo as normas, os organogramas e todos os demais saberes (escritos ou não) que objetivam antecipar a atividade e, muitas vezes, podem ser usados como mecanismos de subordinação de indivíduos como se esses fossem máquinas (DURRIVE, 2011). A esse conjunto de normas a Ergologia denomina de **normas antecedentes** (SCHWARTZ, 2010, 2015b). No ambiente de trabalho, as normas antecedentes constituem uma série de regulamentos técnicos, jurídicos, econômicos, de gestão (SCHWARTZ, 2010), que ditam as **tarefas** a serem executadas pelos trabalhadores (DURRIVE, 2011; ZAMBONI; BARROS, 2012). Essas normas possuem duas características

(DURRIVE, 2011): **(i)** estão presentes antes do trabalhador, posicionando-se antes de começar o trabalho, como se estivessem na origem da ordem, concedendo legitimidade social e organizacional. Quando associado ao mundo do trabalho, são utilizadas nas relações com o viés de autoridade e subordinação; e, **(ii)** são anônimas, quer dizer, imparciais e não se importam com as singularidades dos indivíduos envolvidos na atividade, tão pouco com suas histórias.

É pertinente mencionar que as normas antecedentes são necessárias para a organização da vida social e do trabalho e são responsáveis por parte das atividades no trabalho, no entanto, o que os ergólogos (TRINQUET, 2010) questionam é a monopolização dessas normas como se as situações de trabalho ocorressem segundo a aplicação restrita de protocolos (SCHWARTZ, 2015b). Schwartz (2003, p. 27) defende que as normas antecedentes são parcialmente inacabadas, quer dizer, sob o ponto de vista da atividade é necessário “trabalhar de outro modo, diferentemente do que está determinado em tais normas”. A Ergologia pauta-se no fato de que a atividade não se restringe a aplicação simples de normas que buscam anteceder as ações, mas reconhece que há uma distância que precisa ser gerida – uma confrontação (debate de normas) –, e que, por conseguinte, exige dos indivíduos fazerem escolhas, arbitragens, conforme seus valores (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010; DURRIVE, 2011).

Nas palavras de Schwartz, a segunda antecipação, por sua vez, envolve o polo dos saberes que emergem na aderência do agir humano e antecipam o que estava previamente prescrito nas normas (DI FANTI; BARBOSA, 2016). A abordagem ergológica contribui para a compreensão de que a atividade não se reduz a execução de ações sequenciais e programadas, previstas ou antecipadas por normas; ela é sempre uma ressingularização ou renormalização parcial de normas (SCHWARTZ, 2000a). Para Schwartz e Durrive (2010, p. 293), “viver é, indefinidamente, tentar exercer seu poder de reconfigurar o meio, de “renormatizar””. Em sendo as normas antecedentes insuficientes para ditar o agir humano, cabe ao indivíduo (re)interpretá-las, fazer arbitragens e renegociá-las com o seu meio (SCHWARTZ, 2016). Os resultados dessas arbitragens são chamados de **renormalizações** (SCHWARTZ, 2014): enquanto a norma objetiva adiantar ou antecipar a atividade, a renormalização vai mais adiante e antecipa o que estava prescrito pela norma (DURRIVE, 2011). As renormalizações são

[...] múltiplas gestões de variabilidades, de furos das normas, de tessitura de redes humanas, de canais de transmissão que toda atividade de trabalho requeira, sem, no entanto, jamais antecipar o que elas serão, na medida em que essas renormalizações são portadas por seres e grupos humanos sempre singulares, em situações de trabalho, elas mesmas, também sempre singulares (SCHWARTZ, 2011, p. 34).

Sumarizando, cada vez que o indivíduo está diante de uma “atividade”, ele se depara, por um lado, com normas que determinam o seu agir (normas antecedentes) e, por outro lado,

com o que ele exige ou espera de si mesmo. Esse momento intitula-se de debate de normas (DURRIVE, 2011). Diante desse debate, o indivíduo precisa se posicionar, para tanto, realiza arbitragens, conforme seus valores, que o conduzem a renormalizar, criando, assim, suas próprias normas que antecipam e ajustam o seu agir. Schwartz e Durrive (2010) instruem que, no âmbito da atividade laboral, as renormalizações podem ser mais aparentes, como em organizações racionais, geridas sob a ótica taylorista, e em outras, podem ser mais veladas. Os autores advertem que em qualquer circunstância há renormalização e que elas devem preencher os “vazios de normas” das situações de trabalho. Reflete Schwartz (2010) que as situações de trabalho são consequências da aplicação de protocolos, pois há normas em que se deve respeitar (de cunho jurídico, político, econômico e outros), conjugadas, ao mesmo tempo, com algo que não se pode antecipar, logo, a atividade se traduz em “encontro de encontros”.

Ao admitir que a atividade é inevitavelmente a aplicação de normas antecedentes e um “encontro de encontros” a ser gerido – referindo-se a um debate de normas –, a Ergologia ensina que toda atividade é uma dramática (SCHWARTZ, 2004, 2010, 2015b). **A dramática do uso de si** revela-se exatamente no reconhecimento dessa dialética no âmbito da atividade humana em que normas universais precisam ser aplicadas a partir da compreensão das situações singulares, considerando os saberes disponíveis (CUNHA, 2013). Explicando assim parece de fácil execução, mas como dizia Alain Wisner, citado por Schwartz (2004), o trabalho envolve acontecimentos complexos; logo, as situações de trabalho exigem escolhas (muitas vezes imperceptíveis), arbitragens dos indivíduos com o seu meio e micro decisões que são tomadas com fundamento em valores (SCHWARTZ, 2004). Explica Schwartz que a atividade humana

[...] é o local e a ocasião de “dramáticos usos do *self*” ou sempre é simultaneamente, em certa medida, é seguida de um protocolo experimental, cujas condições e condicionamentos operacionais foram definidos com a tendência de neutralizar as singularidades de espaço, tempo e pessoas. E também, em certa medida é o **momento de uma experiência sempre singular, colocando em jogo as normas próprias de um “*self*” enigmático em situação de “encontro” e de um destino a ser vivido** (SCHWARTZ, 2004, p. 149, grifo nosso).

Para complementar essa explanação, faz-se necessário detalhar a terminologia **uso de si** que compõe o termo “dramática do uso de si”. A expressão começou a ser utilizada em 1987, quando Schwartz se aprofundou nos estudos ergonômicos sobre as linhas de montagem em organizações tayloristas e identificou que mesmo diante de atividades tão racionais havia transgressão ou renormalização de normas, concluindo, então, que não se podia afirmar que ocorriam execuções simplórias do trabalho, mas era evidente o “uso de si” nas situações de trabalho (ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006). É “uso” porque o indivíduo é “convocado na atividade” (SCHWARTZ, 2000b, p. 34). Além disso, a palavra “uso” quer

significar que o indivíduo neste lugar de tensão (debate de normas), que é o trabalho, encontra-se diante de um espaço com variabilidades de escolhas, o que lhe possibilita agir de diferentes maneiras considerando as tarefas que lhe são exigidas (SCHWARTZ, 1996, 2000b).

No trabalho “o uso de si” se manifesta em “uso de si por si mesmo” ou “uso de si pelos outros” (SCHWARTZ, 2004, 2010, 2012; SCHWARTZ; DURRIVE, 2010; CUNHA, 2014; ECHTERNACHT, 2008). O “uso de si por si mesmo” ocorre com as renormalizações e estratégias que o indivíduo adota nas situações de trabalho, considerando a sua singularidade, fazendo “uso” do seu corpo, inteligência, história, capacidades, e outros elementos. O “uso de si pelos outros” refere-se à dimensão social das situações de trabalho, em que a sociedade (os outros) faz “uso” do trabalho realizado pelos indivíduos, além disso, remete à noção de que a atividade de trabalho é resultado da aplicação de normas universais (científica, técnica, organizacional, hierárquica), cuja origem está na sociedade (SCHWARTZ, 2000b). Em suma, na atividade de trabalho ocorre a dialética: a maneira singular como os indivíduos fazem o “uso de si” próprios em função deles mesmos (“uso de si por si mesmo”) e em função do que outros lhe exigem ou esperam deles (“uso de si pelos outros”) (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

A expressão “dramáticas do uso de si” surgiu pouco tempo depois da propagação do termo “uso de si”, a partir do momento em que nos cursos e formações em Ergologia, durante as discussões com os trabalhadores, ficou manifesto o debate de normas e as arbitragens vivenciadas cotidianamente nas situações de trabalho (ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006). Por arbitragem, na abordagem ergológica, entende-se que o indivíduo na atividade humana pode obedecer às normas e transgredi-las, e nesse último caso, faz mediante critérios, de certa forma, individuais, formalizados e conscientes (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018).

A terminologia **corpo-si**<sup>4</sup> é um desencadeamento do conceito do “uso de si”. Para a Ergologia, o corpo-si é considerado um “lugar”, “suporte”, “entidade”, base do debate de normas, e por conseguinte, das renormalizações necessárias à atividade humana (SCHWARTZ, 2015a, 2014, CUNHA, 2013). É num mesmo corpo que o indivíduo concentra e se misturam saberes, valores, para o “trabalho” e para a vida social “fora do trabalho”, logo, é nesse mesmo “lugar” que as histórias de todas as renormalizações realizadas pelo indivíduo se comunicam (SCHWARTZ, 1998, 2015a). Cabe registrar que o “corpo” é contingenciado pelas histórias,

---

<sup>4</sup> Schwartz expõe que a utilização da palavra “corpo” tem como origem o “corpo dado” ou “corpo produzido”, mencionado por Canguilhem (MUNIZ; SANTORUM; FRANÇA, 2018). A Ergologia defende que é nesse lugar (corpo) que se internaliza as informações relevantes para tornar coerente as arbitragens diante do debate de normas (SCHWARTZ, 2014). Schwartz explica que o “si” faz referência a Nietzsche que denomina de “si” o “sábio desconhecido”. A Ergologia prefere não se posicionar diante de abordagens teóricas que buscam explicações sobre o “sujeito” (eu ou individualidade), optando por utilizar o “si” como um “lugar de antagonismo” (SCHWARTZ, 2000b, 2014). Complementa Schwartz (1996) que o “si” também é um corpo, por isso “corpo de si”.

habilidades e fraquezas humanas, pela estrutura física e biológica do indivíduo, bem como pelas suas relações sociais com outros indivíduos e sua relação consigo mesmo, considerando que todo esse cenário está envolto num mundo de valores (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Assim, como cada momento da vida, dentro e fora do trabalho, é movido por renormalizações, cada uma dessas são influenciadas por essa série de elementos.

Schwartz (2014) explica que o corpo-si compreende uma tríplice ancoragem, formada pelas seguintes dimensões indissociáveis: **(i)** biológica, pois o corpo é dado no nascimento do indivíduo, constituindo potencialidades e limites, e que busca por saúde<sup>5</sup>, no seu sentido genérico e indeterminado; **(ii)** histórica, que reside no fato de que o debate de normas da atividade humana compõe a essência das dramáticas e essas entram em evidência em determinados momentos da história; e, **(iii)** singular, que abrange a experiência de vida individual, também considerada nas dramáticas vivenciadas pelo indivíduo e suas respectivas renormalizações. Cada uma dessas dimensões se relaciona com valores que extrapolam o nível individual e que dão subsídio às escolhas e, conseqüentemente, às renormalizações (SCHWARTZ, 2014). Para completar, “trabalhar” significa, então, conjugar simultaneamente essa tríplice ancoragem diante dos debates de normas (dramáticas) presentes na atividade de trabalho (SCHWARTZ, 2014). Por isso, pode-se falar que no trabalho há um “uso do corpo-si” e uma “dramática do uso de um corpo-si” (SCHWARTZ, 2014; MUNIZ; SANTORUM; FRANÇA, 2018). Didaticamente, em alguns trabalhos sob a lente da Ergologia, a terminologia “uso de si” é adotada para se referir ao “trabalho” e o “corpo-si”, por sua vez, ao “trabalhador”.

Expostos os principais conceitos estabelecidos pela Ergologia, um não menos importante, mas que envolve à temática desenvolvida e de interesse refere-se ao conceito de **trabalho**. Para Trinquet (2010) o “trabalho” é uma atividade complexa, singular e historicamente situada e “trabalhar” é o encontro de três elementos indissociáveis e universais, presentes nas situações de trabalho. São eles: **(i)** o objeto do trabalho que remete à sua natureza e condições. Abarca todo o arcabouço material e intelectual que visa traduzir e dar subsídios à execução do trabalho (livros, *software*, máquinas, procedimentos) – o que a literatura chama de saberes constituídos que fundamentam o trabalho prescrito; **(ii)** os indivíduos que produzirão o trabalho. Cada um de forma singular, considerado em sua individualidade e coletividade,

---

<sup>5</sup> Essa dimensão biológica tem como origem a filosofia de Canguilhem. Segundo Schwartz (DI FANTI; BARBOSA, 2016), o sentido genérico de saúde refere-se ao fato de os indivíduos viverem e da tentativa de se viver em saúde em sua relação com o meio. Esse meio compreende o meio ambiente em que se vive, mas também o meio social, histórico, num cenário imerso a normas.

detentores de histórias e contingenciados pelo seu meio (social, histórico, local); e, **(iii)** as variabilidades (físicas, sociais) da atividade de trabalho que exigem adaptação constante.

*In fine*, para completar esse tópico que trata dos conceitos relevantes da Ergologia, julgou-se pertinente organizar nos dois próximos subitens assuntos específicos da abordagem, que envolvem o espaço tripolar (2.1.3.1) e o dispositivo dinâmico de três polos (2.1.3.2).

### 2.1.3.1 Espaço tripolar

O **espaço tripolar**, discutido na ótica da abordagem ergológica, tem como origem a seguinte premissa e indagação feita por Durrive (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010): Sabendo que a sociedade passa por crises e transformações ao longo do tempo, que perpassam os âmbitos econômico, político e jurídico, e que o mundo do trabalho está compreendido intrinsecamente neste contexto (em sendo a atividade humana um debate de normas e valores), como se pode promover conexão entre os planos micro e macroscópico? Sobre a perspectiva micro-macro, Durrive e Schwartz (2018, p. 24) ensinam que “o que ocorre na escala macro de uma sociedade pode ser encontrado no agir humano em escala micro” – quer dizer, aspectos identificados nos debates entre o “mercado” e a “política” na sociedade moderna também podem ser achados em sutis atividades de trabalho. Ainda, sobre os níveis macro, méso e micro (graus de compreensão da vida social), os autores preconizam que o “microscópico” é o nível mais complexo; o “macroscópico” engloba aspectos formais e decisões tomadas nas altas esferas hierárquicas (exemplo: tendência macroeconômica); e, o “mesoscópico” (intermediário) é onde se situam as organizações (exemplos: universidade, empresa, ...) (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

Retomando à pergunta de Durrive, Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010) reflete que há na sociedade moderna dois polos<sup>6</sup>, cujas lógicas de concepção são díspares e, por isso, a compatibilidade entre eles é “problemática” (o que configura o “debate permanente” de normas e valores), sendo:

- (i) Polo mercantil** (ou do mercado): polo em que os valores do mercado têm o potencial de reconfigurar aspectos da vida social, política, cultural e, em termos gerais, a vida cotidiana. As decisões são orientadas tendo por referências valores quantificáveis, também chamados de “dimensionáveis” (por meio de unidades

---

<sup>6</sup> Polo refere-se a um lugar onde se concentram objetivos, competências, saberes, conhecimentos, interesses e outros elementos, e que traduzem uma concepção ou tendências (TRINQUET, 2010; DURRIVE, 2011); ressaltando, porém, que não há delimitação pré-concebida, individualização ou independência entre polos (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

de medida), além das comparações realizadas considerando “quantidades”. O foco deste polo está em produzir lucro e renda; e,

- (ii) **Polo da politeia** (ou político ou da cidadania): polo onde se situam valores que originalmente são inquantificáveis (imensuráveis ou não dimensionáveis), quais sejam, o bem-estar, a cultura e o acesso aos serviços por parte da sociedade, e outros. Aqui pairam questionamentos como: “O que é saúde? Como viver bem juntos? [...] O que é cultura? [...] Por que damos tanta importância à igualdade e à justiça?” (p. 249). Se por um lado são áreas cujos valores não são dimensionados; por outro lado, é evidente que os poderes governamentais (e os políticos) precisam quantificar seus orçamentos, por exemplo, para proporcionar a efetivação dos serviços públicos e evitar gastos excessivos de recursos.

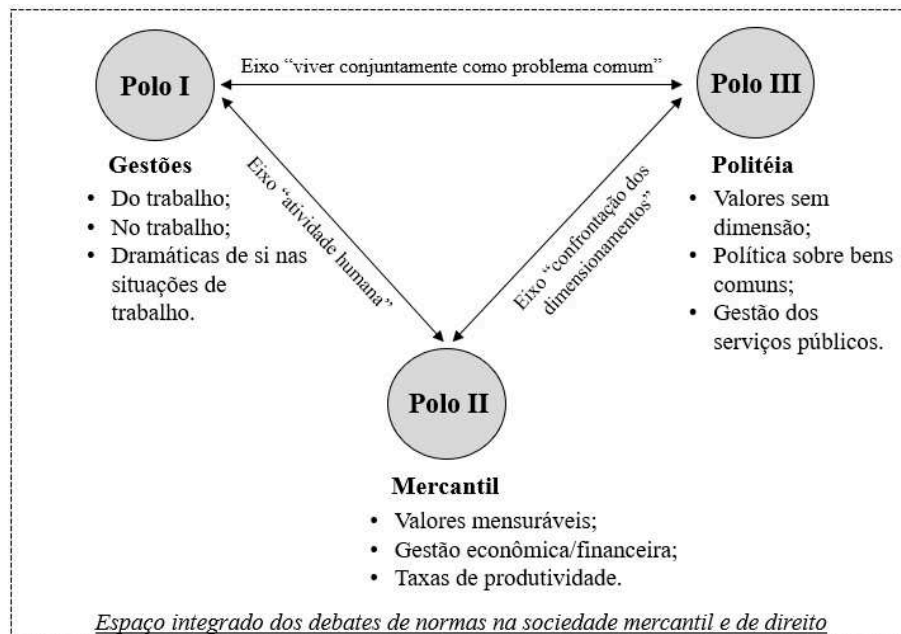
Diante das considerações sobre os polos supramencionados, Durrive (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010) provoca outra reflexão: Há relações entre esses polos? Os valores que constituem cada um deles são trabalhados (reconfigurados) entre si? Pelo que foi exposto na “politeia” compreende-se que, de fato, há relações entre os polos. Schwartz confirma que há conexões entre os polos, em que pese a heterogeneidade de seus valores; porém, segundo ele, ocorre a arbitragem entre os valores. Schwartz exemplifica uma das possíveis arbitragens: “Como vamos dimensionar a saúde em relação à educação e à cultura?” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 249). Pensando a respeito do assunto, essa pauta não é distante do debate político, mas deve ser realizada no âmbito das organizações democráticas. Outra situação citada: No polo da politeia pode-se privilegiar ações que oportunizem empregos ou garantam recursos orçamentários para a implementação de políticas nessa área; no polo mercantil, tal assunto perpassa os objetivos de empresas e outras organizações que buscam assegurar os empregos (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Entende Schwartz que o polo político tem a capacidade de gerar efeitos sobre o polo mercantil, de forma que este último influencie positivamente a sociedade. Observa-se, assim, que os polos se diferem, mas se relacionam e almejam, de certa forma, o equilíbrio (em meio às tensões).

Um ponto que representa a lacuna desses dois polos refere-se ao sujeito-trabalhador – às pessoas que trabalham nas organizações, desconsiderando, então, os debates de normas ou dramáticas de usos de si (nível micro), inerentes à atividade humana de trabalho. Nas palavras de Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 250), é, exatamente nesse lugar, que se faz a história ou as “matrizes da história”. Nesse sentido, ele defende que nas sociedades há um espaço de três polos (espaço tripolar), no qual um desses polos é o responsável por abrigar as dramáticas ou os debates de normas – é o **Polo de gestões** “do” ou “no” trabalho.

Ressalta Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010) que o esquema do espaço tripolar tenta simplificar algo que se apresenta como um tanto complicado; buscando, por sinal, representar as sociedades atuais (não de forma universal) – as quais passam por rápidas transformações e/ou evoluções que influenciam as relações de trabalho (CUNHA, 2010b). O polo II é o “mercantil”, típico das sociedades mercantis e de direito, cuja função se estabelece e se cumpre por intermédio de valores dimensionáveis (quantitativos). O polo III, por sua vez, é o “político” ou “do direito”, referindo-se ao aparato de organismos da democracia, encarregados pela defesa dos valores não dimensionáveis, em prol da sociedade. E, o polo I “das gestões”, da atividade humana – onde se questiona e reflete “quem pensa, quem sofre, quem quer mudar, e onde é o lugar dos debates de normas e de valores” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 253). O polo I preenche a lacuna evidenciada nos dois outros polos, permitindo que se compreenda quem faz a história – é notório que a história não é mecânica, ela ocorre no âmbito da atividade humana, com suas tensões, debates. Enquanto nos polos II e III há a produção de normas antecedentes (relações hierárquicas e de poder, regras, normas); no polo I há a confrontação com o real (gestão da atividade, onde há re-singularizações) (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

A Figura 02 a seguir representa visualmente o esquema do espaço tripolar:

Figura 02 – Esquema do espaço tripolar



Fonte: Elaborado pela autora (adaptado de Schwartz e Durrive, 2010, p. 252).

Didaticamente, Schwartz e Durrive (2010) demonstram por meio de um caso concreto o espaço tripolar, pautando-se na jornada de trabalho semanal de 35 horas (como também nas transformações dos contratos de trabalho). Eles enfatizam que tal assunto se trata de uma lei



francesa discutida no âmbito do Direito do Trabalho, assim, por sua natureza normativa, está incluída no polo III (politeia). Neste contexto, os trabalhadores (e também cidadãos), dentro de uma sociedade de direito, lucram nesse espaço (polo II – mercantil), apesar da existência de relações desiguais, exercendo suas atividades laborais (polo I – das gestões). Ao passo que, enquanto cidadãos, os trabalhadores requerem que o Estado garanta meios para que se possa viver na sociedade (de maneira “vivível”) – ou seja, se entrelaçam, conjuntamente, valores do mercado e valores não dimensionáveis. A importância do polo I, neste aspecto, está em desvelar para o polo II que a atividade não se trata meramente ações mecânicas, mas como há “pessoas” envolvidas, deve-se considerar elementos como competência, gestão de recursos humanos, gestão de projetos – os quais conduzirão aos resultados pretendidos pelo “mercado”. Os autores demonstram nesta situação que as negociações trabalhistas atravessam, necessariamente, os três polos, logo, incluem a atividade humana na história.

Recentes trabalhos analisaram o esquema tripolar a partir de serviços públicos. Teixeira, Martins, Lamarca e Oliveira (2020), por exemplo, adotaram o espaço para refletir sobre o trabalho na saúde pública, o que as orientaram a posicionar os trabalhadores de saúde no polo do mercado, como se fossem forças produtivas (o mercado se materializa no complexo produtiva da saúde pública, promovendo oferta de emprego e renda); o polo do Estado, por sua vez, conduz a conexão do Estado com a sociedade por sua finalidade de implementar as políticas públicas da área; e, o polo das gestões contém a atividade de trabalho, considerada como uma prática social e seus sujeitos como os gestores dessa atividade humana. Figueiredo, Muniz e Lana (2022) tiveram como foco de análise a atividade de lotação de servidores técnicos-administrativos recém-concursados em uma universidade federal do país. Os autores entenderam que há um conflito diário de defesa de valores do bem comum na universidade, como consequência de lutas realizadas pelos trabalhadores da educação e sindicatos e esses embates divergem das forças do polo mercantil, que como fruto do neoliberalismo, almeja conquistar os espaços sociais, inclusive do serviço público. Considerando este ambiente, a equipe que trabalha com a lotação dos servidores tende a se posicionar (e resistir) no polo das gestões em prol dos valores do bem comum e do aperfeiçoamento do serviço público.

Em um artigo teórico-reflexivo, Dias e Ribeiro (2019) se propuseram a tecer reflexões sobre o campo da segurança pública a partir da abordagem ergológica, notadamente, o espaço tripolar. Após explicarem as definições dos polos, pautando-se na literatura da abordagem, as autoras apontaram que o polo III configura, no âmbito da “gestão dos serviços públicos”, o arcabouço legislativo que envolve o bem comum (valores imensuráveis) – incluindo, nesta perspectiva, a segurança pública. Já o polo II contempla as organizações que direcionam suas

gestões com base nas orientações do polo III. Nesse sentido, elas consideram alguns aspectos relevantes (DIAS; RIBEIRO, 2019): **(i)** por conta das organizações de segurança pública terem características distintas, é possível que não se tenha homogeneidade no polo II e que as diretrizes provenientes do polo III precisem de adequações, conforme o caráter da organização; **(ii)** os valores dimensionáveis do polo II podem ser materializados, por exemplo, no quantitativo de atendimentos e na avaliação do progresso de planejamentos (como: valores destinados em orçamentos para um determinado programa ou ação); e, **(iii)** considerando os entraves inerentes à gestão pública, o polo I deve ponderar como os servidores se apresentam cotidianamente na atividade de trabalho e como realizam a gestão da atividade com vistas a alcançar resultados definidos por organizações ou atores (superiores hierárquicos).

Para concluir, Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 262) atribui à Ergologia a possibilidade de “compreender o vai e vem do microscópico da atividade ao macroscópico da vida social”. O espaço tripolar auxilia, nesse sentido, ao localizar o papel do micro da atividade (e suas escolhas cotidianas) na história que é objeto de evolução, crises, tensões, desdobramentos; ao mesmo tempo em que se desenvolve a reinvenção de novas normas.

#### 2.1.3.2 Dispositivo dinâmico de três polos

O **dispositivo dinâmico de três polos** (DD3P) é considerado uma síntese da postura ergológica, tendo sido instaurada a sua discussão a partir de 1993, segundo Schwartz (VIEGAS, 2013). O filósofo esclarece que o dispositivo não é um método, mas um ponto de partida da Ergologia, cujo propósito é dar visibilidade à atividade humana (DI FANTI; BARBOSA, 2016) – também é reconhecido como um exercício de produção de conhecimento e de intervenção (HOLZ; BIANCO, 2014) ou regime de produção de saberes sobre o trabalho (BORGES, 2004; ECHTERNACHT, 2008). A intervenção no âmbito de tal abordagem visa compreender as situações de trabalho, considerando o fato de que toda atividade de trabalho é um debate de normas e, sendo assim, ocorrem renormalizações que visam antecipar as prescrições e ajustar o agir humano (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Logo, como apregoa Schwartz, a análise sobre as situações de trabalho deve reconhecer a premissa e não reduzir a complexidade das situações de trabalho (DI FANTI; BARBOSA, 2016).

Nessa perspectiva, introduz-se a explicação da DD3P que é constituída de três polos:

- (i) Polo 1 – Polo dos saberes constituídos** (ou saberes em desaderência ou desengajados, ou polo dos conceitos): nos termos de Schwartz, remete às

considerações da primeira antecipação relativa à atividade humana (DI FANTI; BARBOSA, 2016). Contempla os saberes acadêmicos, técnicos e profissionais, que são formais e desinvestidos, quer dizer, abarcam uma série de conceitos e conhecimentos que buscam explicar situações universais (SCHWARTZ, 2004, 2010). São saberes produzidos “às cegas (em desaderência) com relação a suas dramáticas” (SCHWARTZ, 2014, p. 270), logo, fazem parte desse polo as normas antecedentes que explanam o trabalho prescrito, mas são insuficientes para prescrever toda a atividade (TRINQUET, 2010);

- (ii) **Polo 2 – Polo dos saberes investidos** (ou saberes em aderência ou da ação ou engajados, ou polo das “forças de convocação e de reconvoção”): relaciona-se à segunda antecipação da atividade (DI FANTI; BARBOSA, 2016). Está diretamente conexo aos saberes que emergem na atividade, em aderência às situações de trabalho, vivenciadas individual e coletivamente no trabalho (SCHWARTZ, 2002, 2004, 2010, 2014). Esses saberes são necessários para transformar as situações de trabalho não antecipadas pelas prescrições (SCHWARTZ, 2000a), congregando as renormalizações (VIEGAS, 2013). Dada à ausência de uniformidade, alguns desses saberes podem ser traduzidos em palavras (saberes formais), outros, devido ao nível de inconsciência, estão incorporados sutilmente na atividade (DURRIVE, 2011; CUNHA, 2010b); e,
- (iii) **Polo 3 – Polo das exigências éticas e epistemológicas** (ou valores epistemológicos e éticos): não contém saberes constituídos ou investidos na atividade, mas reflete a própria dialética entre o polo 1 e o polo 2 (SCHWARTZ, 2000a). Explica Schwartz que esse polo propõe uma simetria entre os dois polos de saberes, apontando as condições humanas e sociais necessárias para a relação (DI FANTI; BARBOSA, 2016). Durrive (2011) afirma que o encontro dos polos não é algo manifesto e o diálogo entre eles só se materializa por razões de ordem epistemológica (em que se exige a produção original de saberes, o que faz com que se enxergue o outro polo e busque uma cooperação) e ética (requer ouvir a experiência do outro, desconsiderando atributos como “cultura e incultura” de saberes). O polo 3 é o lugar: “[...] central entre dois imperativos, o de pensar pelos conceitos e o de tratar as urgências” (DURRIVE, 2011, p. 56).

Schwartz explica que o DD3P se situa no que a Ergologia chama de formação, assim, a intervenção ergológica requer conhecer os saberes envolvidos e reconhecer o saber do outro polo, como se fosse seu semelhante, ciente de que todos os saberes (polos 1 e 2) atuam sobre a

atividade, criando-a e recriando-a (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). A produção de saberes da atividade pressupõe, então, a cooperação e complementariedade dos saberes constituídos e dos saberes investidos na atividade, respeitadas as origens, formas e conteúdos de cada um dos saberes, bem como os valores embutidos em cada um dos polos (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). A função do polo 3, operacionalmente, é fazer com que os indivíduos participantes dos polos 1 e 2, por intermédio de processos socráticos em mão dupla<sup>7</sup>, exponham questões comuns e alcancem soluções (TRINQUET, 2010). Por essa razão, Durrive (2011) defende que o polo 3 além de ser um lugar do encontro dos polos 1 e 2, também é um polo beneficiário da cooperação entre eles, haja vista que por meio do polo 3 novos saberes são produzidos como consequência do debate de normas – é o que se chama de “reservas de alternativas”, segundo Schwartz e Prévot-Carpentier (2007).

Ressalte-se que a palavra “dinâmico” inserida no termo DD3P quer denotar que por meio do retrabalho dos saberes e valores envolvidos na atividade humana há renovação permanente (SCHWARTZ, 2002), seja de conceitos, renormalizações e outras provocações (DURRIVE, 2011). Conforme Schwartz, a dinâmica está na retroalimentação dos saberes formais e daqueles originados nas dramáticas do uso de si (ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ, 2006). A atividade humana transforma continuamente o mundo, daí porque a Ergologia defende que o trabalho é matriz da história humana (SCHWARTZ, 2011, 2014).

A materialização do DD3P pode ocorrer a partir de **Grupos de Encontros de Trabalho** (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018) – usualmente chamados de GRT, da sigla do termo original *Groupes de Rencontres du Travail* (SCHWARTZ, 2009). Trinquet (2010) relata que o GRT deve ser composto pelos protagonistas<sup>8</sup> da questão, seja laboral e/ou da coletividade, em que por meio do diálogo busca-se o consenso sobre as soluções práticas para o problema. Durrive e Schwartz (2018) conceituam que o GRT é o lugar de produção do saber inédito sobre a atividade humana, cujo resultado é a construção de reservas de alternativa.

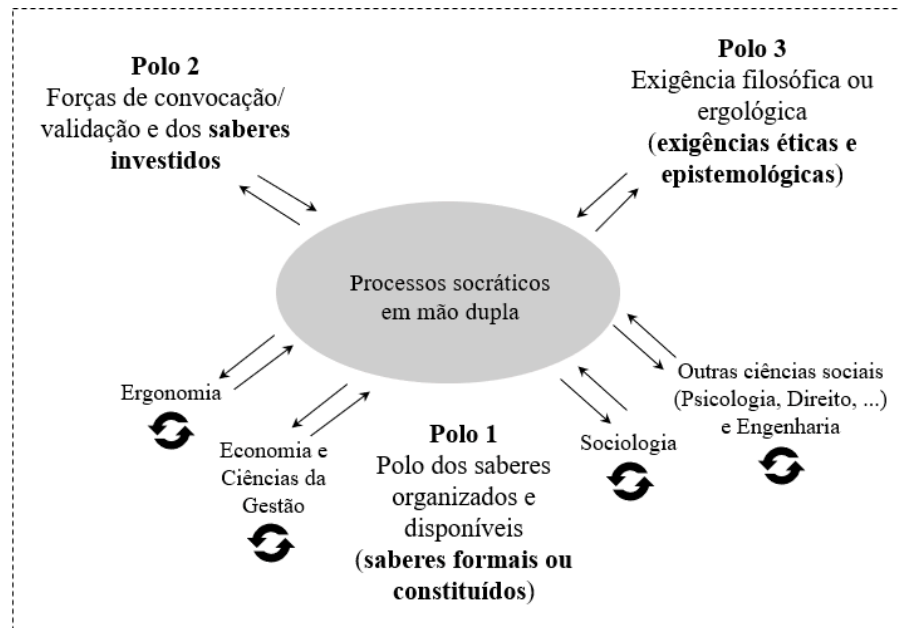
Para finalizar, na Figura 03 encontra-se um esquema representativo do DD3P.

---

<sup>7</sup> Processos socráticos em mão dupla ou de duplo sentido faz analogia a Sócrates, e seu significado quer dizer que nesses processos há um diálogo intensivo e recíproco entre os participantes que detêm o saber constituído e os participantes que possuem o saber investido na atividade de trabalho, cujo resultado finalístico são soluções práticas para as questões levantadas (TRINQUET, 2010; SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

<sup>8</sup> Os protagonistas são todos os envolvidos em uma determinada atividade humana, contemplando, então, trabalhadores, dirigentes de empresas, e outros. Todos os protagonistas são convidados, em uma perspectiva ergológica, a produzir saberes e desfrutar das reservas de alternativas (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018).

Figura 03 – Esquema do dispositivo dinâmico de três polos



Fonte: Elaborado pela autora (adaptado de Schwartz e Durrive, 2010, p. 265).

O polo 1 não se traduz em disciplinas fechadas (como as da Figura), mas na convocação de saberes que contém competências, ultrapassando limites formais e permitindo interconexões (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Esses saberes também são retrabalhados eventualmente (ícone cíclico abaixo das disciplinas). Quanto ao polo 2, há a convocação de competências disciplinares e validação no sentido de verificar se os saberes estão de acordo com a atividade, renormalizando as normas (de acordo com os saberes investidos) – é a segunda antecipação (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Em se tratando do polo 3, reconhece Schwartz que é de “difícil definição”, mas “igualmente indispensável” como os demais (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 266), pois é o polo que cria as condições necessárias à cooperação entre os polos 1 e 2 (DI FANTI; BARBOSA, 2016), tendo como premissa o fato de que os saberes formais e da experiência possuem limites e fragilidades, além de não conseguirem determinar a realidade em sua plenitude (BORGES, 2004). O DD3P é, assim, o lugar de encontro da cooperação entre os polos em que vislumbra o retrabalho de saberes (formais/acadêmicos e investidos/incorporados à atividade), uns com os outros, gerando novos saberes produzidos pelo diálogo dos “diferentes” conhecimentos.

#### 2.1.4 A Ergologia nos estudos sobre Organizações Militares

Expostos os principais pontos de destaque da origem da Ergologia e seus conceitos elementares, tendo como base o material bibliográfico proveniente da realização da RSL, esta

última subseção apresenta alguns estudos acadêmicos desenvolvidos no Brasil com ênfase em organizações militares do país e que tiveram como aporte teórico a abordagem ergológica. Compreende-se por **organizações militares brasileiras** aquelas indicadas expressamente no texto constitucional, que são: as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e Territórios (art. 42, caput, da Constituição Federal de 1988) e as Forças Armadas, constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica (art. 142, caput, da Constituição) (BRASIL, 1988). Registre-se que as duas menções do texto constitucional se referem as tais organizações como aquelas que seguem os princípios da hierarquia e disciplina. Preferiu-se considerar “organizações militares” ao invés de “organizações policiais militares” a fim ampliar o rol de possibilidades, mas também, manter o caráter atrelado ao militarismo.

Cabe registrar que ocorreu uma checagem do material gerado pela RSL com intuito de verificar a existência de estudos dessa natureza e foi encontrado um artigo empírico. Diante desse fato, optou-se por proceder uma pesquisa manual no Portal da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) (<http://bdtd.ibict.br/vufind/>), de acesso gratuito. A busca seguiu os mesmos parâmetros da RSL descrita anteriormente. O procedimento de busca considerou como palavras-chave: ergologia, ergológica e ergológico. As estratégias de busca das palavras-chave pautaram-se pelos campos do “título” e “resumo em português”. Visando a organização do material, em planilha do *Microsoft Excel*, foram selecionados, ao todo, 275 trabalhos acadêmicos. Na sequência, a partir dos resultados alcançados, realizou-se a leitura dos títulos dos trabalhos e foram identificados, então, quatro trabalhos desenvolvidos com fundamento na Ergologia e com foco em organizações militares brasileiras (datados dos anos de 2012, 2013 e 2015). Agregou-se, ainda, outros cinco trabalhos da base pessoal da pesquisadora (anos de 2017, 2018, 2019 e 2021), totalizando, então, **10 trabalhos acadêmicos**.

O quantitativo de trabalhos encontrados demonstra, por um lado, o pouco interesse dos pesquisadores ou dificuldades do campo para utilizar a abordagem ergológica em estudos a partir das organizações militares do país, mas, por outro lado, revela oportunidades de pesquisas. Para a presente Tese, esse levantamento enseja indicações de novas contribuições do estudo para a Ergologia e os Estudos Organizacionais com foco em organizações militares. O Quadro 02 sintetiza alguns dados dos trabalhos encontrados, organizados cronologicamente, cujos principais resultados e conclusões serão detalhadas logo após a ilustração.

Quadro 02 – Trabalhos acadêmicos selecionados: Ergologia e Organizações Militares

Ano	Tipo do trabalho/ Programa ou Área	Instituição de Ensino/Periódico	Organização militar brasileira pesquisada
2012	Tese/Psicologia Social	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	Aeronáutica
2013	Tese/Saúde Pública	Fundação Oswaldo Cruz	Corpo de Bombeiros Militar do Rio de Janeiro
2013	Dissertação/Educação	Universidade Federal de Minas Gerais	Polícia Militar de Minas Gerais
2015	Dissertação/Psicologia Institucional	Universidade Federal do Espírito Santo	Polícia Militar do Espírito Santo
2017	Artigo empírico/ Psicologia	Pretextos - Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas	Polícia Militar de Minas Gerais
2017	Artigo empírico/ Ciências Policiais	Revistas de Ciências Policiais da Academia Policial Militar do Guatupê	Polícia Militar do Espírito Santo
2018	Artigo teórico-reflexivo/Educação	Revista CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales	Polícia Militar de Minas Gerais
2019	Dissertação/Psicologia Institucional	Universidade Federal do Espírito Santo	Polícia Militar do Espírito Santo
2019	Dissertação/Políticas Públicas em Saúde	Fundação Oswaldo Cruz	Polícia Militar de Goiás
2021	Tese/Letras	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	Polícias Militares do Rio de Janeiro e São Paulo

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tese de Masson (2012) buscou discutir aspectos da formação e transmissão de saberes no trabalho, confrontando dois campos empíricos: uma Unidade de Terapia Intensiva de um hospital-maternidade público e um esquadrão de voo da Aeronáutica. Como base teórica-metodológica, a autora adotou a Ergonomia, Clínica da Atividade, Psicodinâmica do Trabalho e Ergologia. Especificamente na organização militar, enquanto psicóloga, ela desenvolveu uma pesquisa-intervenção de análise clínica do trabalho, cujo instrumento utilizado foram os Grupos de Encontros sobre o Trabalho, que abordaram a melhoria das condições de segurança e saúde do esquadrão. Masson (2012) destacou, entre os achados do estudo, sobretudo, o desafio organizacional de formalizar e transmitir os saberes profissionais de referência, os quais ficam, em sua maioria, imbricados na atividade de trabalho. Percebeu também, que entre os *flights*, como são chamados os mecânicos de aeronaves, resistências no reconhecimento de fragilidades da formação profissional e de valorização coletiva dos militares mais antigos em detrimento dos novatos, sendo até mesmo considerados “heróis quase inalcançáveis” (MASSON, 2012, p. 210). Como proposta de intervenção, a psicóloga propôs a execução de GRT com ênfase na apropriação e transmissão de saberes sob o ponto de vista da atividade no esquadrão.

A Tese de Souza (2013), por sua vez, teve como objetivo analisar a dinâmica de trabalho e saúde na atividade dos bombeiros do Corpo de Bombeiros Militar do Rio de Janeiro. As referências teóricas do trabalho foram, além da Ergologia, a Psicodinâmica do Trabalho, a Clínica da Atividade e a Psicossociologia. O aporte metodológico apoiou-se na técnica de histórias de vida, cujo roteiro foi direcionado a 20 bombeiros de diversos postos e graduações. A autora esclareceu que o contexto da pesquisa ocorreu em um cenário influenciado pelas manifestações reivindicatórias dos bombeiros (melhoria salarial e de condições de trabalho), em 2011, o que demandou cuidado na interpretação dos dados. Sobre os resultados, evidenciou-se sentimentos de tensão e risco à vida, os quais os bombeiros são submetidos em sua atividade, muitas vezes manifestos em casos de emergência diversos que “requer habilidade do uso de si” (SOUZA, 2013, p. 136) para elaborar estratégias conforme as experiências e os saberes investidos na atividade. Quanto à relação trabalho-saúde, Souza (2013) concluiu que há fatores de risco inerentes à atividade dos bombeiros, contudo, os profissionais não demonstraram possuir dispositivos coletivos para atenuar os efeitos prejudiciais à saúde.

Também em 2013 foi apresentada uma Dissertação, na área da Educação, cujo propósito foi compreender a linha tênue entre o prescrito do trabalho e o real da atividade de policiais militares que atuam no policiamento ostensivo em áreas de risco. O campo da pesquisa de Sousa (2013) foi delimitado ao Grupo Especializado em Áreas de Risco da Polícia Militar mineira. A base teórica-metodológica pautou-se na Ergonomia e Ergologia e a produção dos dados, em documentos oficiais, entrevistas abertas e observação participante. Entre os principais resultados, o trabalho apontou que os policiais enfrentam constantes debates de normas (SCHWARTZ, 2014), pois precisam cumprir com uma série de regulamentos diante de um meio permeado por conflitos sociais, o que lhes exigem arbitragens ao agir. Sousa (2013) notou que os saberes constituídos pelos policiais na formação são “reposicionados” na atividade, de acordo com as normas e valores sociais. Concluiu-se, assim, que as formações precisam considerar as minúcias do trabalho real, notadamente, a recriação e a adaptação contínua por meio dos usos de si por si e uso de si por outros (SOUSA, 2013).

O último trabalho extraído da pesquisa ao BDTD foi a Dissertação de Magalhães (2015), cujo objetivo foi analisar a relação entre a atividade de trabalho dos policiais militares capixabas e a produção de modelos de policial militar. O referencial teórico apoiou-se na Ergologia e na literatura de Michel Foucault, e metodologicamente, adotou-se a cartografia. No tocante às contribuições, o estudo identificou que a atividade do policial é caracterizada pelas obrigações pautadas em normas antecedentes e nos princípios da hierarquia e disciplina, pelas exigências sociais sobre a atividade e pelas cobranças do próprio militar. Apesar da robustez normativa, as



situações reais são atravessadas pela imprevisibilidade, assim, a “atividade de trabalho ocorre ao gerir a distância entre o que está normatizado e o que é realmente possível de se alcançar em trabalho” (MAGALHÃES, 2015, p. 84). Ficou latente que os cursos e as instruções conseguem transmitir o modo de viver como policial, ou seja, uma condição de vida como policial que influencia suas relações sociais e produz no indivíduo formas de ação como policial. Ademais, Magalhães (2015) referiu-se ao entroncamento do ambiente de trabalho e do ambiente social, cultural, técnico do policial, refletindo que o corpo-si (SCHWARTZ, 2015a, 2014) do trabalhador policial militar é um lugar onde se concentram histórias singulares, valores e afetos.

Quanto aos artigos que constam no Quadro 02, cabe mencionar que, considerando o Sistema Qualis da CAPES, segundo o quadriênio 2017-2020, somente um periódico possui classificação na área da “Administração”: *Contribuciones a las Ciencias Sociales* (A4). O artigo, de natureza teórico-reflexivo publicado no periódico, de autoria de Santos e Silva (2018), buscou compreender a experiência de trabalho do policial militar como pressuposto para enfrentar os desafios da sua formação e atuação profissional. O conteúdo textual revisita bibliografias que descrevem o histórico de formação na Polícia Militar de Minas Gerais e em suas considerações, baseadas na Ergologia, defende-se que as situações reais e singulares de trabalho não podem ser antecipadas por intermédio das normas prescritas, ao invés disso, são as situações de trabalho que fazem com que eles adquiram um “*modus operandi próprio*” (SANTOS; SILVA, 2018, p. 5). Diante desse fato, os autores refletem que o trabalho real dos policiais pode contribuir para o processo formativo deles; logo, à formação policial tornam-se imprescindíveis as experiências, os saberes investidos e os valores que circundam a atividade.

Os outros dois artigos catalogados, de natureza empírica, foram elaborados por Oliveira e Sales (2017) e Magalhães e Serrano (2017), respectivamente. Apesar de terem sido publicados em revistas de áreas distintas (Psicologia e Ciências Policiais), em comum, os trabalhos foram produzidos por autoras do sexo feminino com formação em Programas de Pós-graduação em Psicologia e tiveram como campo de pesquisa organizações policiais militares. Oliveira e Sales (2017) que concentraram o estudo no trabalho de profissionais de radiopatrulhamento aéreo em Minas Gerais identificaram que a atividade é regulamentada por procedimentos padronizados, no entanto, as situações de trabalho são caracterizadas por imprevisibilidades que interrompem o planejamento previsto e conduzem à renormalização. Os resultados do estudo revelaram ainda que a experiência prática dos pilotos, conjugada à habilidade, fatores pessoais (como as emoções) e valores, são determinantes nas micro decisões no decorrer das situações inéditas de pilotagem. Magalhães e Serrano (2017) que direcionaram o estudo no Batalhão de Missões Especiais da Polícia Militar do Espírito Santo – tropa cujo trabalho compreende ocorrências

consideradas complexas –, entenderam que no âmbito da unidade é imprescindível o treinamento físico diário e a capacitação continuada dos policiais (o que tende a reduzir erros nas situações de trabalho); além disso, visando à saúde do policial, as autoras defendem a atenção voltada aos aspectos psicológicos que envolvem a profissão policial militar.

Serrano, uma das autoras do artigo mencionado antes, em 2019, defendeu sua Dissertação, a qual propôs compreender como os saberes produzidos no dia a dia policial balizam a gestão da vida desses trabalhadores. Similar à pesquisa de Souza (2013), Serrano (2019) desenvolveu seu estudo no contexto pós-greve da PMES de 2017. A pesquisadora-policial adotou a Ergologia como embasamento teórico e utilizou como instrumento metodológico conversas sobre o trabalho em encontros com praças atuantes em um Batalhão da PMES. De forma semelhante a outros trabalhos, a autora confirmou que a atividade policial visa preencher a lacuna entre o trabalho prescrito e o real, cujas situações de trabalho convocam os policiais a realizarem escolhas. Ela denominou os saberes produzidos na atividade de “dimensão do trabalho vivo” (SERRANO, 2019, p. 148), os quais se traduzem em reservas de alternativas. O estudo reconheceu ainda que, em se tratando de saber policial, a hierarquia militar “opera com menos força” (SERRANO, 2019, p. 148) – o que reforça a relevância dos saberes (SCHWARTZ, 2004). Alertou, porém, a autora que barreiras constituídas pela Polícia, e as vezes apoiadas pelos policiais, podem colocar óbice à renormalização, e isso pode resultar em redução das possibilidades de vida e em adoecimento desses profissionais.

Também em 2019, Loiola apresentou sua Dissertação, na área da Saúde. A proposição do pesquisador-policial foi de analisar os agravos e doenças dos policiais militares de Goiás que apresentaram condições incapacitantes temporária ou definitivamente para o exercício da profissão. Além da revisão bibliográfica sobre a saúde do trabalhador policial militar, o autor teceu considerações sobre a abordagem ergológica do trabalho. Trata-se de um estudo epidemiológico, de natureza quali-quantitativa, constituído de três etapas complementares, quais sejam: coleta de dados secundários a partir de registros de licenças para tratamento de saúde, aplicação de questionário direcionado a policiais militares e realização de entrevistas pessoais com gestores e servidores da área da saúde da organização policial militar goiana. Loiola (2019) concluiu que os policiais dedicados ao policiamento ostensivo se afastaram de suas atividades laborais devido, especialmente, a doenças mentais, traumas ortopédicos e síndromes metabólicas que desencadeiam diabetes, obesidade, hipertensão e doenças cardiovasculares. Por conta dos resultados, o autor recomendou o debate de iniciativas sobre a melhoria nas condições de saúde dos policiais, inclusive psicossocial, a redução da carga

horária de serviço extraordinário e o estabelecimento de política pública de saúde para esses profissionais.

O último trabalho identificado refere-se à Tese de Pinho (2021). Diferente de todos os outros trabalhos descritos, a Tese, na área de Estudos de Língua, almejou refletir sobre os materiais utilizados nos cursos de formação de negociadores de crises de reféns. Apesar da restrição à visualização completa da Tese, identificou-se na versão parcial que a fonoaudióloga promoveu no referencial teórico um diálogo entre a perspectiva dialógica de Bakhtin e os conceitos da Ergologia. Como material empírico, ela considerou manuais sobre negociação de crises com reféns utilizados pelas Polícias Militares fluminense e paulista, pela Organização das Nações Unidas e pelo *Federal Bureau of Investigation* (FBI). E, em suas considerações (extraídas do resumo da Tese), Pinho (2021) ressaltou a relevância dos enunciados dos negociadores na atividade de trabalho que envolve ocorrências com reféns e apontou que os manuais que embasam o trabalho prescrito apresentam incompletudes.

Isto posto, a partir da apresentação dos principais aspectos e contribuições dos trabalhos, pôde-se alcançar algumas reflexões a seguir pontuadas:

- (i) Observou-se a expressiva participação de mulheres na produção acadêmica. Tomando o quantitativo geral dos trabalhos (10), com exceção do artigo de Santos e Silva (2018) em que um dos autores é do sexo masculino e a dissertação de Loiola (2019), nos demais trabalhos as mulheres são autoras e coautoras;
- (ii) Prevalece como campo de pesquisa as Polícias Militares, constituindo a maioria dos estudos (08) – o que reforça a centralidade dessas organizações em se tratando do sistema de segurança pública no país (LIMA et al., 2022). Apesar do foco serem organizações militares, notou-se a falta de trabalhos tendo como campo empírico as Polícias Civil, Federal e Rodoviária Federal e o número reduzido de trabalhos em outras organizações da área da segurança pública, como as Polícias Penais e as Guardas Municipais;
- (iii) Concentrou-se os trabalhos em organizações militares localizadas no Sudeste do país, especialmente nas Polícias de Minas Gerais (03) e Espírito Santo (03);
- (iv) A não identificação de trabalhos da natureza pesquisada na RSL sobre Ergologia pode ter sido influenciada pela recente produção de dissertações e teses (formato convencional) e que ainda não foram reproduzidos como artigos científicos (ou foram publicados em revistas não indexadas);
- (v) A Psicologia é a área do conhecimento de maior interesse pela temática em questão (04 trabalhos), seguida da Educação (02) e Saúde (02) – confirmando,

assim, a interdisciplinaridade da abordagem ergológica e o predomínio de tais áreas em pesquisas desenvolvidas (PESSANHA et al., 2023); e,

- (vi) A inserção dos pesquisadores no campo de pesquisa foi, na maioria dos trabalhos, facilitada pela condição profissional, seja porque: **(a)** exerciam atividades laborais nas organizações, a exemplo de: Masson (2012), psicóloga militar (Aeronáutica); Sousa (2013), pedagoga na Academia de Polícia Militar mineira; e Pinho (2021), instrutora do Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar fluminense; ou **(b)** pelo fato de serem policiais militares, como no caso dos trabalhos de Serrano (2019) e Loiola (2019); e Oliveira, que escreveu artigo em coautoria com Sales (OLIVEIRA; SALES, 2017); Silva, em coautoria com Santos (SANTOS; SILVA, 2018); e, Serrano, em coautoria com Magalhães (MAGALHÃES; SERRANO, 2017). Neste ponto, cabe evidenciar que, assim como nos estudos policiais no âmbito das Ciências Sociais no país, destacado pela revisão bibliográfica de Muniz, Caruso e Freitas (2018), percebe-se a proximidade e o estabelecimento de relações entre policiais – denominados de pesquisadores nativos – e o mundo acadêmico com vistas à produção do conhecimento (técnico e científico).

Vale acrescentar que os estudos corroboram entre si sobre o caráter estrutural e robusto das normas e regulamentos disciplinares, que vinculam os deveres dos militares e traduzem procedimentos técnicos a serem observados no trabalho. Os dados das pesquisas também são consensuais no tocante ao fato de que o manifesto formalismo é descoberto quando os militares estão defronte das situações da atividade, muitas vezes, imprevisíveis, inesperadas e urgentes. Resta, aos profissionais, diante das dramáticas, renormalizar, recriando normas para preencher o vazio entre o prescrito e o real da atividade. Foi pacífico entre os trabalhos o entendimento de que para renormalizar os militares consideram a “bagagem” de saberes investidos na atividade (experiências), bem como os valores (sejam pessoais, profissionais e sociais).

Por fim, reflete-se sobre possibilidades de pesquisas conforme o enfoque mencionado, contemplando, inclusive, outros elementos não abordados pelos estudos apresentados e em áreas do conhecimento ainda não exploradas (como a Administração). Assim, o presente estudo contribui com a área acadêmica a partir da adoção da lente ergológica para compreender a atividade de trabalho dos policiais militares e, mais especificamente, a atividade-fim que é o policiamento ostensivo geral; somado a isso, essa atividade foi analisada considerando as mudanças no contexto de trabalho dos policiais no decorrer de uma década (2010-2020) – quer dizer, os resultados do estudo permitiram alcançar, em linhas gerais, as principais mudanças

sob a ótica dos próprios profissionais e como a atividade de policiamento ostensivo se reconstituiu diante dessas mudanças. A Tese também pode ser contributiva em termos metodológicos, uma vez que optou-se por adotar a *Grounded Theory* Construtivista.

## 2.2 CONTEXTO DE TRABALHO A PARTIR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Prosseguindo com as conceituações, a subseção que se inicia neste ponto pretende delimitar a terminologia “contexto de trabalho”, a qual compõe o objetivo geral da Tese. Para tanto, integrou-se ao Referencial Teórico saberes formais provenientes de uma abordagem diversa à Ergologia – materializando-se, então, a interconexão de saberes como apregoado pela *démarche* ergológica (SCHWARTZ, 2004). Importa mencionar que a Ergologia forneceu o arcabouço teórico-analítico adequado à compreensão de elementos que envolvem à atividade de trabalho; porém, o material empírico, proveniente da revisão sistemática da literatura, não permitiu o alcance do entendimento acerca do termo mencionado (não que era necessário à Ergologia defini-lo). “Contexto”, na literatura catalogada, reflete considerações do ergonomista Jacques Duraffourg, que refere-se ao termo como se designasse aspectos ou áreas de naturezas diversas (genericamente), como a técnica, a econômica, a jurídica (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Diante de tal fato, promoveu-se a intermediação do presente estudo com orientações da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), que assim como a Ergologia, faz parte das Clínicas do Trabalho (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

A PDT, também de origem francesa e construída enquanto abordagem científica nos anos de 1990, tem como objeto de estudo as relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação do trabalhador com sua realidade laboral, que podem desencadear vivências de prazer e sofrimento no trabalho, estratégias de ação, patologias sociais e saúde-adoecimento (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011; MENDES, 2007). Nas considerações de Mendes (2007), a pesquisa em Psicodinâmica – por causa do viés clínico voltado a descortinar aspectos visíveis e invisíveis que envolvem os sujeitos e o real (situações de trabalho, prática do trabalho, mobilização, saber-fazer e outros) –, favorece espaços de fala e escuta dos indivíduos, especialmente, de forma coletiva. Assim, a autora expõe que a técnica da entrevista é usualmente a mais utilizada pelas Clínicas e, por via de consequência, pela PDT, por meio da qual o pesquisador privilegia a escuta da fala (espontânea) do trabalhador e apreende no discurso conteúdos que revelam elementos da relação subjetiva dele com o trabalho (MENDES, 1995, 2007) – o que, particularmente, possui capilaridade com a Ergologia, uma

vez que esta enaltece o ponto de vista dos protagonistas sobre a atividade de trabalho, bem como os saberes provenientes da experiência (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018).

Em que pese a PDT oriente o desenvolvimento de pesquisas no sentido que foi exposto, Mendes e Ferreira (2008) relataram que com a propagação de estudos no país tendo como foco a elaboração de diagnósticos de riscos à saúde no trabalho, abrangendo um volume expressivo de trabalhadores, passou-se a considerar nos métodos de estudo técnicas advindas da Psicometria. Os autores, porém, ressaltaram que a adoção de técnicas de natureza quantitativa não descarta a “fala como o recurso técnico mais coerente com o objeto da psicodinâmica” (MENDES; FERREIRA, 2008, p. 111) – defendendo-se, então, a aplicação concomitante de técnicas do tipo qualitativa e quantitativa. Em se tratando da busca por conceber uma análise descritiva do real do trabalho, indicando fatores que pudessem influenciar o processo de adoecimento de trabalhadores ou grupos de trabalhadores, Ferreira e Mendes (2003) estruturaram o instrumento denominado de Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (Itra), o qual foi, devidamente, validado e, depois, aperfeiçoado em algumas versões.

O Itra, por sinal, é composto por uma série de categorias, dentre as quais destaca-se, pelo interesse do presente estudo, o “contexto de trabalho”. Nas palavras de Ferreira e Mendes (2003, p. 41), contexto de trabalho diz respeito ao “[...] *locus* material, organizacional e social onde se operam a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho”. Visando avaliar essa categoria, os autores elaboraram a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), a qual está calcada em três dimensões analíticas (ou fatores) e interdependentes. Essas dimensões estão expostas a seguir (MENDES; FERREIRA, 2008):

- (i) **Organização do trabalho (OT):** compreende elementos relativos ao “prescrito”, seja de maneira formal ou informal, contemplando definições e práticas de gestão de pessoas e do trabalho, as quais orientaram o funcionamento da produção de bens e serviços. Entre os seus principais componentes estão: divisão do trabalho (hierarquia, metas, produtividade), regras formais (missão, procedimentos, normas), tempo (duração da jornada de trabalho), ritmo (pressões), controles (supervisão) e tarefas (natureza, conteúdo). A aplicabilidade desta dimensão visa indicar a divisão das tarefas, as normas, os controles e os ritmos conferidos ao trabalho;
- (ii) **Condições de trabalho (CT):** envolve elementos estruturais que caracterizam a infraestrutura, o apoio institucional e as práticas administrativas concernentes à produção de bens e serviços. Compõem a dimensão: ambiente físico (espaço),

instrumentos (ferramentas, documentação), equipamentos (aparelhagem, mobiliário), suporte organizacional (informações, tecnologias) e práticas de remuneração (benefícios, desenvolvimento de pessoal). O objetivo desta dimensão é demonstrar a qualidade do ambiente físico, equipamentos e materiais disponíveis para o trabalho; e,

- (iii) **Relações socioprofissionais (RS):** abarca elementos referentes às interações entre os indivíduos, constituindo as relações socioprofissionais de trabalho. Trata-se de uma dimensão social do contexto de trabalho e entre seus componentes estão incluídas: interações hierárquicas (chefias), interações coletivas (entre integrantes da mesma equipe de trabalho e com integrantes de outros grupos) e interações externas (usuários, consumidores). Os resultados provenientes desta dimensão congregam os modos de gestão do trabalho e as interações promovidas no contexto laboral.

Os autores relatam que a EACT, contemplando suas dimensões e itens de medição (31, no total) – que levam em conta interpretações de natureza quantitativa devido ao caráter psicométrico do instrumento –, tem sido adotada em pesquisas sob a lente tanto da Psicodinâmica do Trabalho, quanto da Ergonomia da Atividade (MENDES; FERREIRA, 2008). Advertem os autores que a EACT tende a proporcionar um diagnóstico ágil dos indicadores críticos relativo ao contexto de trabalho, o que pode auxiliar planejamentos organizacionais e desenvolvimento de outras investigações técnicas e científicas no campo das ciências do trabalho; por outro lado, por se tratar de uma escala, a EACT representa um cenário (“retrato”), sem aprofundar-se sobre as causas e dinamicidade do contexto de trabalho estudado – reconhecendo, portanto, que a complexidade do mundo do trabalho abrange múltiplas variáveis, as quais produzem implicações nas organizações (MENDES; FERREIRA, 2008).

Dado o interesse deste estudo em organizações policiais militares, de maneira similar como se procedeu na identificação de estudos sob a lente da abordagem ergológica em organizações deste tipo no país, foi feito um levantamento em bases de dados a respeito da EACT ou do termo “contexto de trabalho” a partir da PDT com foco no campo empírico mencionado. Para tanto, adotou-se as mesmas bases de dados utilizadas na RSL (Portal CAPES, SciELO, SPELL e BVS). Também foram usados iguais parâmetros de busca nas bases de dados, porém, como *strings* de busca delimitou-se a: “Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho” AND “polícia”; “Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho” AND “militar”; “contexto de trabalho” AND “polícia”; e, “contexto de trabalho” AND “militar”. Diante de resultados não

exitosos nesta pesquisa, incorporou-se o *Google Scholar* (<https://scholar.google.com.br/>), de onde foi possível extrair três artigos científicos publicados conforme a ênfase da busca.

Vale mencionar que, diferentemente dos artigos que adotaram a Ergologia para compreender a atividade de trabalho em organizações militares, os artigos catalogados, nesta oportunidade, publicados em 2017, 2019 e 2022, possuem classificação no Sistema Qualis da CAPES (2017-2020), na área da Administração (B1, A2 e A2, respectivamente).

O primeiro deles, o artigo de Ferreira, Santos, Paula, Mendonça e Carneiro (2017) teve como propósito constatar a percepção de policiais militares de Brasília sobre os efeitos do trabalho no processo de adoecimento. O estudo assumiu caráter de natureza quantitativa, tendo sido aplicado, no ano de 2014, o Itra em um grupo de 126 policiais (entre soldados, cabos e sargentos), diretamente envolvidos em atividades de policiamento nas modalidades a pé e em viatura. Entre os resultados da pesquisa, pode-se destacar que, segundo os autores, a dimensão “condições de trabalho” da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho foi aquela que, na média das demais, alcançou o pior índice, o que aponta para uma avaliação negativa referente à rotina de trabalho. Quanto às outras dimensões da EACT, os índices foram considerados moderados, alertando que a atividade policial militar, em especial as situações de trabalho que exigem tomada de decisões dos trabalhadores, exigem alto custo cognitivo, afetivo e emocional. Também identificaram os autores que a rigidez na comunicação entre comandantes e comandados apresenta-se como um limite para uma interlocução mais espontânea e aberta; por outro lado, perceberam que os policiais acabaram adotando estratégias de comunicação informal (canais virtuais) a fim de perpetuar o “espírito de corpo” entre eles. De forma geral, os achados do estudo permitiram verificar condições desfavoráveis no trabalho, alto risco de adoecimento e enfraquecimento de estratégias individuais de resistência ao longo da carreira policial (FERREIRA et al., 2017).

O artigo de Winter e Alf (2019), por sua vez, investigou fatores que influenciam as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de policiais militares do Rio Grande do Sul. Diverso do trabalho anterior, as autoras, realizaram uma pesquisa qualitativa com adoção da técnica de entrevistas semiestruturadas, as quais foram direcionadas para 10 policiais, no ano de 2016. No que tange ao contexto de trabalho, a pesquisa empírica revelou que as normas e regulamentos, orientados pelo militarismo, determinam a cultura organizacional da Brigada Militar (como denominam a Polícia Militar gaúcha); além disso, a atividade cotidiana, muitas vezes, não é prevista e prescrita nos procedimentos organizacionais. Sobre as condições de trabalho, os policiais disseram dos bons equipamentos que possuem, por outro lado, apontaram fardamento inadequado (tecido) e falta de efetivo policial que desencadeia em aumento de



tarefas para os policiais e, conseqüentemente, em sobrecarga de trabalho. No tocante às RS, houve entre os policiais que executam tarefas de execução (Praças) queixas sobre a falta de espaço e voz para expressar opiniões sobre o “prescrito” com superiores hierárquicos; mas, também, foi presente nas narrativas a necessidade de manutenção e defesa da hierarquia, em vista à natureza da organização militar (WINTER; ALF, 2019).

O terceiro e último trabalho selecionado trata-se do artigo de Dias, Siqueira e Ferreira (2022). O foco do estudo foi analisar o contexto de trabalho da Polícia Militar do Distrito Federal e sua relação com o adoecimento mental dos policiais. Importa assinalar que, apesar dos autores terem adotado como aporte teórico a Sociologia Clínica, a revisão da literatura que eles realizaram apoiou-se nas dimensões da Psicodinâmica do Trabalho para compreender o “contexto de trabalho”. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como uma etnografia. Entre os principais resultados do estudo (que, conjuntamente, impactam o adoecimento mental), vale pontuar (DIAS; SIQUEIRA; FERREIRA, 2022): (i) a OT, manifesta na organização militar e seu rol de normas disciplinares impostas aos trabalhadores, “condiciona os modos de ser, pensar e agir” dos policiais (p. 14); (ii) a CT é permeada pela permanente exigência do “estado de alerta” no cotidiano de trabalho, o que tende a influenciar em tensões e pressões psicológicas; e (iii) as RS caracterizam-se pela fragilidade dos laços sociais entre policiais (devido às exigências profissionais) e entre policiais e sociedade (devido à necessidade de manter o caráter simbólico do “ser policial” cumpridor da lei).

## 2.3 ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR NO BRASIL: DA ORIGEM ÀS MUDANÇAS

Esta última subseção evidencia a origem das Polícias Militares no país (2.3.1), tece considerações sobre as atribuições policiais militares (2.3.2) e outras sobre estudos dedicados a compreender as mudanças nessas organizações (2.3.3).

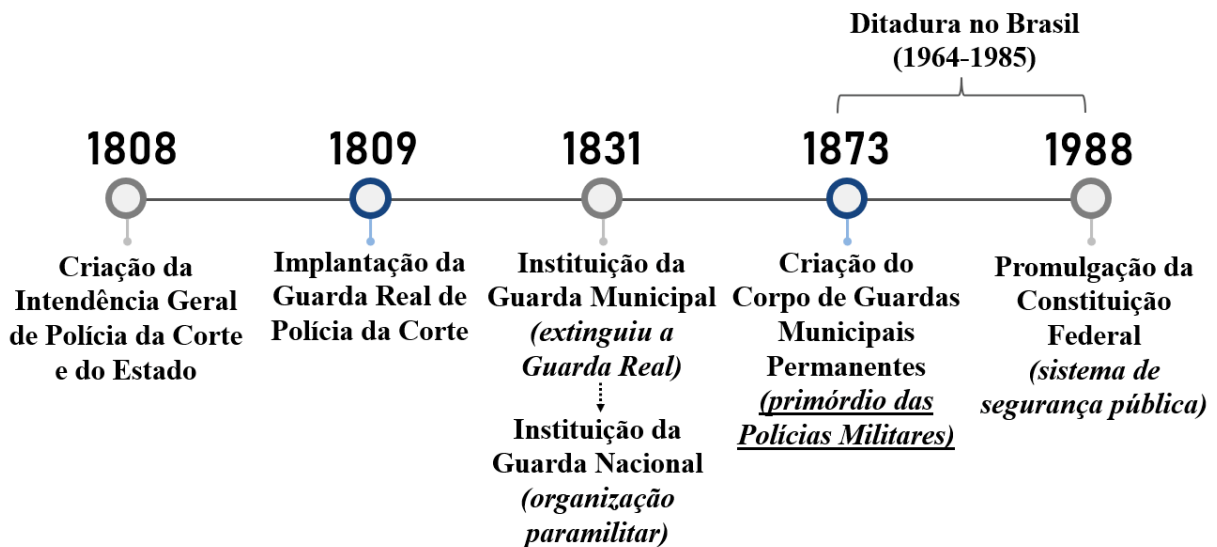
### 2.3.1 Breve histórico do nascedouro

Primeiro, vale mencionar que, neste estudo, adotou-se como definição de **Polícia** a exposta por Bayley (2006) que a entende como a organização que contempla indivíduos (agentes, policiais) legitimados por um determinado grupo (comunidade) com fins de regulamentar as relações interpessoais deste mesmo coletivo por meio do uso da força física. O

autor aponta também a existência no mundo de distintas formas de policiamento público, alaistradas pelos países e territórios, como na Síria antiga, Roma clássica, França absolutista, América contemporânea e outros (BAYLEY, 1990, 2006) – cujos modelos influenciaram a formação de Polícias no mundo (HIPÓLITO; TASCIA, 2020; EGE, 2017). Apesar dos estudos policiais contemporâneos estabelecerem abordagens mais amplas sobre o **policiamento**, a palavra é utilizada, geralmente, para referir-se ao trabalho policial (WAKEFIELD; FLEMING, 2009; WRIGHT, 2013).

No Brasil, o surgimento das Polícias Militares – organização de interesse da pesquisa – seguiu acontecimentos históricos do país e com influência de ideais de outros, como Portugal, França, Estados Unidos e Inglaterra, durante os séculos XIX e XX. A partir da literatura estudada, alguns pontos de atenção foram destacados visando auxiliar na apresentação da formação e consolidação da organização policial militar ao longo do tempo no território nacional, as quais estão condensadas na Figura 04 a seguir:

Figura 04 – Linha do tempo da formação e consolidação das Polícias Militares brasileiras



Fonte: Elaborada pela autora.

Em meados do século XIX, a partir da vinda da família real portuguesa para o país, cuja instalação ocorreu na capital do estado do Rio de Janeiro, houve a implantação, em 1808, da **Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil** (EGE, 2017; GAGLIARDO, 2014; LAGE; MIRANDA, 2007; COSTA, 2005) – quer dizer, foi a partir na instalação da família real no Brasil que se deu a institucionalização da *polícia* no país. Na mesma perspectiva originária de Portugal, a função do intendente no Brasil Império era de garantir a manutenção da ordem pública, a preservação do espaço urbano (contemplando, neste aspecto, as obras públicas, a limpeza, a salubridade, o fornecimento de água, e outros) e o controle sobre delitos,

podendo, inclusive, determinar a prisão, julgamento e punição de indivíduos que provocassem desordens urbanas (LAGE; MIRANDA, 2007; COSTA, 2005). Cabe pontuar que o modelo português de *polícia* teve como inspiração a força militar francesa, criada com enfoque na segurança interna do país e na manutenção da ordem pública na sociedade (AZEVEDO, 2013; COSTA, 2005). Assim, com a implantação da Intendência de Polícia foram criadas uma série de normas no Brasil, que visavam regulamentar o comportamento dos indivíduos e tornar públicas regras de urbanização e civilização no território nacional (GAGLIARDO, 2014).

A Intendência de Polícia originou, posteriormente, em 1809, no seu âmbito de atuação, a **Guarda Real de Polícia da Corte** (EGE, 2017; RIBEIRO, 2011; LAGE; MIRANDA, 2007). Essa Guarda tornou-se a “força de intervenção operacional a cumprir as determinações do intendente que acumulava amplos poderes” (EGE, 2017, p. 40). Lage e Miranda (2007) contextualizam que o brasileiro Major Miguel Nunes Vidigal foi o primeiro comandante da Guarda Real e ele ficou conhecido por utilizar, junto com seus comandados (guardas), chibatadas para cumprir às ordens da Corte em desfavor daqueles que ameaçavam a ordem pública. Em 1831 ocorreu, segundo Minayo, Souza e Constantino (2008), uma reforma da Guarda Real, a qual foi extinta e substituída pela **Guarda Municipal**, cuja essência era paramilitar e civil – porém, a organização não prosperou e em três meses declinou.

Ainda em 1831 foi instituída a organização paramilitar denominada de **Guarda Nacional**, também de inspiração francesa (BATITUCCI, 2010; WOLOSZYN, 2021) e nas milícias norte-americanas que defendiam “a nação em armas” (CASTRO, 1977, p. 7). Apesar de ter passado por algumas fases de desenvolvimento, a atuação das Guardas Nacionais (divididas geograficamente nos municípios e outros territórios da época) teve como principais propósitos, de ordem administrativa e militar, a defesa externa do país e a mobilização interna em desfavor de motins, revoltas, insurreições e quaisquer outras situações contra à ordem e à tranquilidade pública (CASTRO, 1977; ALMEIDA, 2003; WOLOSZYN, 2021). Castro (1977) ressalta que era considerado um dever cívico o serviço prestado pelos indivíduos nas Guardas; e, Almeida (2003) acrescenta que o alistamento nas Guardas significava para os homens de baixo poder aquisitivo (senhores de terras, escravos) uma possibilidade de ascensão social, e para os homens de alto poder aquisitivo (elite) reforçava as relações sociais dominantes.

Nesta esteira, agrega à reconstituição desta história a consideração de que em 1829, na Inglaterra, surgiu um modelo de *polícia*, distinto ao francês, empregado no Brasil – chamado de “**nova polícia**”, criado a partir da Polícia Metropolitana de Londres, segundo Lazzarini (1991), Lage e Miranda (2007) e Battitucci (2010). O que diferenciava a polícia londrina era, de maneira especial, sua atenção voltada à prevenção ao crime, em detrimento da repressão.

Nesse sentido, para Reiner (2004, p. 58) a “nova polícia” era “uma força burocraticamente organizada, encarregada com um mandato para ‘prevenir’ o crime por meio da patrulha e da vigilância regulares de toda a sociedade”. Sob esse prisma, a ordem pública passou a ser tratada como um bem universal, a ser assegurado pelo Estado em prol da sociedade, distanciando-se de interesses políticos locais (LAGE; MIRANDA, 2007). Para Battitucci (2010) à luz desses ideais a polícia deveria atuar de forma neutra politicamente, desenvolver-se profissionalmente (em especial, com adoção de critérios de admissão e capacitação de seus agentes), adotar procedimentos para o exercício de suas tarefas e privilegiar o atendimento à população.

Importa evidenciar que os modelos francês e inglês de *polícia* influenciaram a formação dessas organizações modernas em alguns países (Portugal, Brasil, Estados Unidos e outros), concentrando-se em determinados locais em um dos modelos e em outros na integração deles. Em suma, consoante Santos (1997), Bretas (1997), Vasconcelos (2018) e Afonso (2018): **(i)** o modelo vanguardista francês é caracterizado pela estreita relação com o Estado, o que denota uma polícia centralizada e estatal, instituída com foco na manutenção da ordem pública interna, da salubridade, da propriedade e da segurança; e **(ii)** o inglês, de cunho comunitário (porém, também militarizado), atribui à polícia a conjugação da função coercitiva física com base em leis e normas (prevenir o crime a desordem) e na legitimação das ações de seus agentes diante da sociedade.

Retornando ao contexto brasileiro – após breve apresentação dessas considerações sobre os modelos de polícia –, em 1873, as Guardas Nacionais foram substituídas por uma nova organização: o **Corpo de Guardas Municipais Permanentes** – que foi exatamente o que deu origem à **Polícia Militar (PM)** (BATTITUCCI, 2010; VIANNA; REZENDE; ALCADIPANI, 2022). Minayo, Souza e Constantino (2008) mencionam que o Corpo de Guardas tinha como atribuições a realização do patrulhamento ininterrupto em áreas urbanas, a prisão de indivíduos em situação de cometimento de crimes (flagrante ou logo após o crime), a abordagem aos indivíduos suspeitos e a autorização e monitoramento de eventos públicos. Costa (2004), por sua vez, rememora que o Corpo de Guardas subordinava-se diretamente ao Ministério da Justiça e não ao Intendente-geral; e, seus servidores eram recrutados voluntariamente, recebiam remuneração e gozavam de boas condições de vida. As Polícias Militares dos estados, então, provenientes do Corpo de Guardas, surgiram, efetivamente, em 1920 (MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008; COSTA, 2004); porém, a formação e a denominação das PMs nos diferentes estados não ocorreram de maneira coincidente e homogênea.

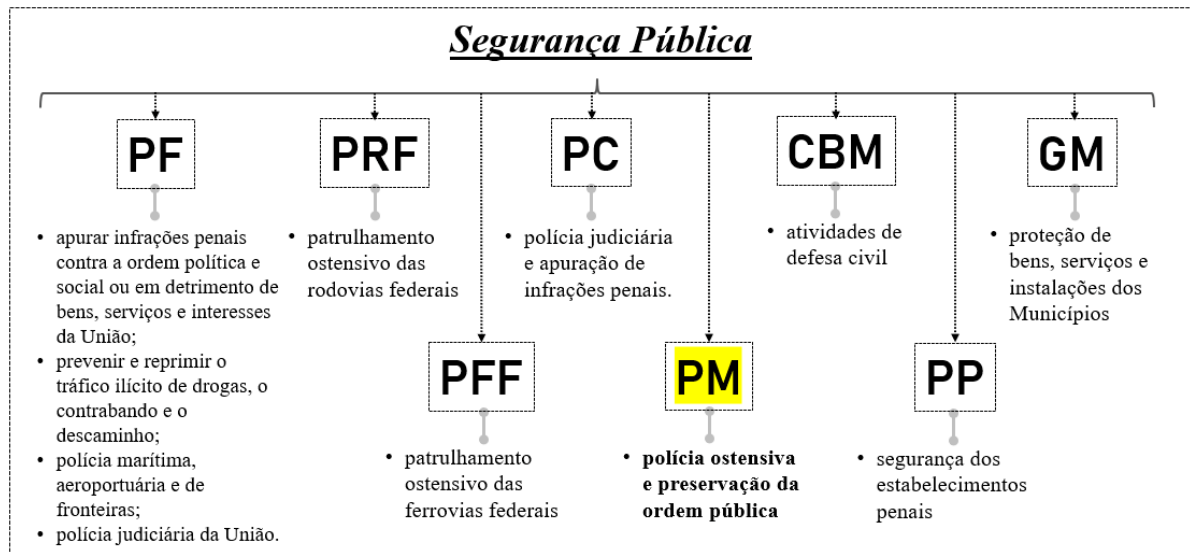
Em termos legais, a primeira Constituição após a Proclamação da República, em 1889, foi a Constituição de 1891, que em seu texto não fez menção à PM, mas trouxe em seu bojo a

orientação de que as *polícias* poderiam intervir para “manter a ordem pública” (art. 72, § 8º) (BRASIL, 1891). A seguinte, a Constituição de 1934 foi a primeira a citar as *Polícias Militares*, considerando-as como forças “reservas do Exército” (art. 167) (BRASIL, 1934). Na sequência, a Constituição de 1937 não fez constar o termo, porém, reconheceu “as forças policiais dos Estados e sua utilização como reserva do Exército” (art. 16, XXVI) (BRASIL, 1937). E, ainda, antes do regime militar, a Constituição de 1946, previu que as *Polícias Militares* são “instituídas para a segurança interna e a manutenção da ordem nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal” (art. 183, caput) (BRASIL, 1946).

Cabe mencionar que instalada a ditadura no país em 1964, o texto da Constituição de 1967 contemplou *ipsis litteris* os ditames atribuídos à PM conforme a Constituinte anterior (BRASIL, 1967). Acrescente-se, contudo, que no período de ditadura (até 1985), as *Polícias Militares* foram empregadas, assim como as Forças Armadas, em defesa da segurança nacional, a partir de ações e mecanismos voltados ao controle político, nos termos de Costa (2004) e Lage e Miranda (2007). Sobre esse assunto, Minayo, Souza e Constantino (2008) destacam que um ato legal da ditadura, inclusive, reconheceu a legitimidade das PMs nos serviços de informação e contrainformação (atrelados às atividades federais de inteligência policial); ressaltam, também, que há poucos estudos acadêmicos que se dedicaram a compreender com profundidade a atuação das PMs neste período e a implicação de tal circunstância na cultura dessas organizações.

O último ponto a ser mencionado sobre a consolidação das PMs no país refere-se à **Constituição Federal de 1988** – considerada um marco da transição democrática do país (ADORNO, 1995, 2002; COSTA, 2005). Para a área da segurança pública, a Constituição de 88, significou – afastadas, nesta oportunidade, discussões específicas sobre políticas de segurança (nacionais, estaduais e municipais) –, a definição de um sistema de nacional de segurança pública (LIMA; SINHORETTO; BUENO, 2015; FRIEDE, 2020), além de considerá-la como um “dever do Estado, direito e responsabilidade de todos”, devendo ser exercida, por meio de determinados órgãos, visando “a **preservação da ordem pública** e da incolumidade das pessoas e do patrimônio” (art. 144, caput, grifo nosso) (BRASIL, 1988). O sistema brasileiro de Segurança Pública, previsto na Constituição, contempla órgãos federais (polícia federal - PF, polícia rodoviária federal - PRF e polícia ferroviária federal - PFF), órgãos estaduais (polícias civis - PC, polícias militares - PM, corpos de bombeiros militares - CBM e polícias penais federal, estaduais e distrital - PP), e o órgão municipal (guardas municipais - GM). A Figura 05 apresenta os órgãos do sistema e suas competências.

Figura 05 – Órgãos responsáveis pelo sistema de Segurança Pública



Fonte: art. 144 da Constituição Federal de 1988 (incisos I a VI e parágrafos §1º a 8º).

Nota: Elaborada pela autora.

Em destaque da Figura está a Polícia Militar, a qual foi atribuída a função de “**polícia ostensiva e preservação da ordem pública**” (art. 144, §5º) –, o que difere dos textos das Constituições anteriores. Interessa, no entanto, evidenciar que entre as competências das PMs há uma inovação quanto ao termo “polícia ostensiva” e uma repetição do termo utilizado no caput do art. 144 e que, de certa forma, reforça os ditames das Constituições anteriores no tocante à “preservação (ou manutenção) da ordem pública”.

Cabe acrescentar que, de maneira similar aos demais atos legais, a Carta de 88 atrelou a PM (e CBM) ao Exército brasileiro, definindo-a como “força auxiliar e reserva” (art. 144, §6º). Deve-se registrar, além disso, que a Constituição conferiu aos policiais militares o *status* de “militares dos Estados” e imprimiu à organização a observância da “hierarquia e disciplina”<sup>9</sup> (art. 42, caput) – princípios basilares das Forças Armadas (art. 142, caput). Por conta disso, Costa (2005, p. 69) reconhece que a PM é uma organização que se materializa em um “sistema firmemente organizado de mando e subordinação”, cujas normas e procedimentos são supervisionados por superiores (“organização em formato piramidal”).

Após essas considerações iniciais (e históricas), pode-se inferir que as organizações policiais militares brasileiras, de nascedouro militar (modelo francês), comportam, além do dever de cumprir fielmente à hierarquia e disciplina, a necessidade de obedecer a uma série de

<sup>9</sup> O Estatuto prevê que a **hierarquia** é “a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação” (art. 14, § 1º). E, a **disciplina** consiste na “rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo” (art. 14, § 2º) (BRASIL, 1980).

normas que ditam regras sobre o agir de seus servidores (princípios-base); ao mesmo tempo, em que, por meio delas, se efetiva o direito da sociedade de segurança pública (conquista da redemocratização). Importa mencionar, contudo, que, assim como a formação e a instalação das PMs não tenham ocorrido à mesma época no país, Batitucci (2019) e Muniz (2001) observam que o desenvolvimento das competências estabelecidas na Constituição para a PM, também não tiveram caráter homogêneo nacionalmente – seja pela dificuldade de superar raízes funcionais de defesa da segurança interna e externa do país, seja pela adoção de diferentes modelos de *polícia* e/ou outras circunstâncias. A seguir estarão explicitados alguns destaques das atribuições constantes na Constituição de 88 concernentes às Polícias Militares.

### 2.3.2 Atribuições constitucionais

A **preservação da ordem pública** é considerada por Lazzarini (1991) como uma competência residual das PMs, pois como já mencionado, o termo consta no caput do art. 144 da Constituição; logo, preservar a ordem pública não é tão somente uma função do trabalho policial militar, mas de todos os demais órgãos do sistema. O próprio Lazzarini (1989), somado a Martins (2019), refletem que diante da lacuna funcional, falência ou falta de atuação dos demais órgãos do sistema de segurança nacional no tocante à ordem pública, caberá, então, às PMs agirem em prol da sua manutenção e restabelecimento. Para os autores Messa e Carneiro (2012) e Hipólito e Tasca (2020), por sua vez, as Polícias Militares possuem a função de preservar a ordem por intermédio da “polícia ostensiva”. Já Fernandes (2021) reconhece que realmente não há exatidão sobre o assunto em tela; assim, pairam dúvidas se ao cumprirem a função de “polícia ostensiva” as PMs estariam desenvolvendo também a competência de preservar a ordem pública, ou se a “polícia ostensiva” é complementar e antecedente à atividade de polícia judiciária (que compete às Polícias Cíveis estaduais).

Afastando-se do emblema exposto, de certo, vale registrar que, em termos legais, há, no contexto brasileiro, uma definição acerca de “ordem pública”, contida no Decreto nº 88.777, de 1983 (Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares):

Ordem Pública - Conjunto de regras formais, que emanam do ordenamento jurídico da Nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis, do interesse público, estabelecendo um clima de convivência harmoniosa e pacífica, fiscalizado pelo poder de polícia, e constituindo uma situação ou condição que conduza ao bem comum (BRASIL, 1983).

Conforme Moreira Neto (1991, p. 14), “ordem pública” significa a “organização da convivência pública” de uma determinada sociedade – e essa convivência é consequência da organização social das interações dos indivíduos, seja de forma permanente ou ocasional. Cretella Júnior (1985) defende a definição nessa mesma perspectiva, no direito administrativo, “ordem pública” almeja assegurar condições mínimas de uma vida social. Nesse sentido, Wright (2013) apregoa que a *polícia* tem exatamente a função de subsidiar uma sociedade de maneira ordenada; e, dependendo de como ocorre a atuação dessa organização no tocante ao controle da ordem pública, implicará no modo como a liberdade da sociedade será instrumentalizada. Auxilia, nesse ponto, as considerações de Bayley (1990) no que se refere ao desenvolvimento da manutenção da ordem pública por meio da descentralização da autoridade, o que, para ele, suscita condições para o estabelecimento de uma sociedade política mais ampla.

Lazzarini (1991), ao tratar do ciclo de polícia no Brasil, contribui para o entendimento de como ocorre (ou deveria ocorrer) a atividade de preservação da ordem pública em âmbito nacional. O modelo elaborado pelo autor é adotado e discutido por diversas literaturas brasileiras<sup>10</sup>, e suas fases são explicitadas logo a seguir (LAZZARINI, 1991):

- (i) **1ª Fase) Ordem pública normal:** envolve situações de “normalidade”, em que imperam a segurança pública, tranquilidade pública e salubridade pública. Há a realização de atividades de polícia preventiva por meio de ações dissuasivas, adotadas por agentes, devidamente fardados, com foco em assegurar a ordem pública. Essas atividades materializam-se em atos concernentes à polícia administrativa – que segue princípios do direito administrativo;
- (ii) **2ª Fase) Quebra da ordem pública e restauração da ordem pública** (nesta fase dá-se início também ao “ciclo de perseguição criminal”): ocorre a partir de situações de “anormalidade” (prejudicando a segurança, tranquilidade ou salubridade). Essas situações podem ou não configurarem ilícito penal (crime ou contravenção penal). O momento da deflagração da anormalidade do ilícito penal refere-se ao “flagrante delito”; devendo, pois, ocorrer a repressão imediata da situação por meio da polícia administrativa, visando o restabelecimento da ordem pública. Nessa fase, começa a atuação da polícia judiciária (investigatória) que subsidia a repressão criminal. No caso de a “anormalidade”

---

<sup>10</sup> Pode-se fazer referência a algumas literaturas nacionais que, até mesmo, se apoiam no modelo de ciclo de polícia, confeccionado por Lazzarini, para discutir o “ciclo incompleto de polícia no país” ou a necessidade de adoção do “ciclo completo de polícia” – como exemplos: Silva, Licks e Jelvez (2011); Santos Júnior, Schauffert e Schauffert (2011); Saporì (2016); Lopes e Russo (2020).

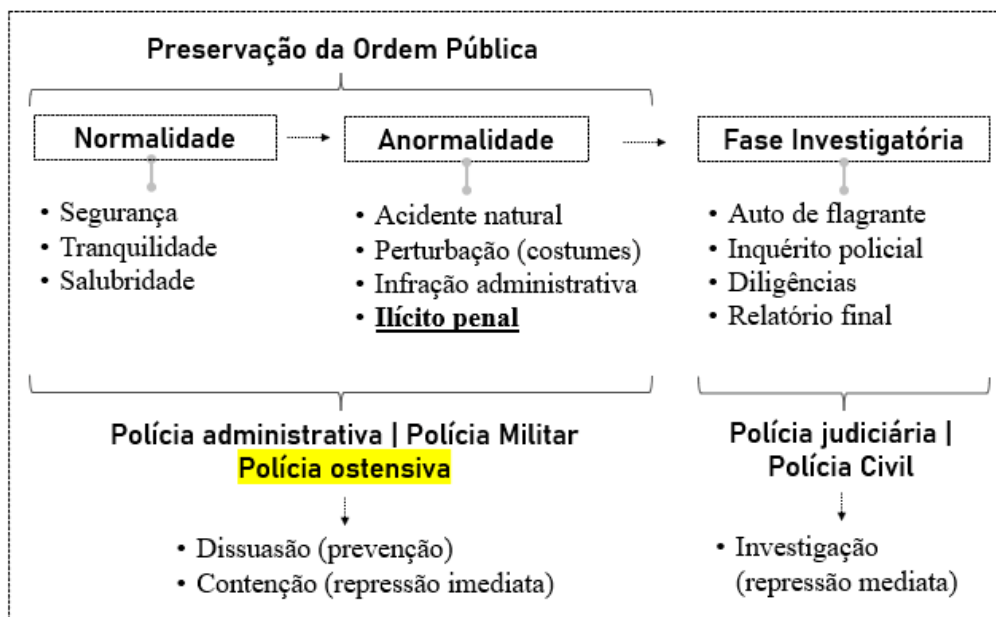


não configurar ilícito penal, apesar de infringir norma legal, moral e bons costumes, a atividade ficará limitada à polícia administrativa; e,

- (iii) **3ª Fase) Investigatória:** abrange a continuidade e o aperfeiçoamento das atividades iniciadas na fase anterior, podendo contemplar procedimentos como o auto de prisão em flagrante ou inquérito policial, a coleta de provas e outras medidas de investigação, as quais enfocam a restauração da ordem jurídica.

Ressalte-se, ainda, sobre o modelo de Lazzarini, que o ciclo de persecução criminal (que teve início na 2ª fase) continua após o término da fase investigatória, quando tem-se a fase processual e a fase da pena. A processual envolve a atuação do Ministério Público, seja por causa do relatório elaborado pela polícia judiciária – a Polícia Civil (PC), por exemplo, ou por iniciativa da própria organização; e, a atuação do Poder Judiciário, que segue normas de direito processual. A fase da pena, na sequência, é a efetivação da repressão ao ilícito com a aplicação da pena ao indivíduo e, de forma simultânea, na realização de ações de ressocialização.

Figura 06 – Ciclo de polícia brasileiro



Fonte: Adaptado de Lazzarini (1991).

Nota: Elaborada pela autora.

Em que pese a complexidade que envolve o ciclo de polícia (e suas fases), a Figura 06 representa esse ciclo a partir do início da atuação da polícia ostensiva à fase investigatória. Registre-se que, segundo Lazzarini (1991, p. 46), é exatamente no momento em que ocorre o *ilícito penal* que há uma “interseção de competências das polícias estaduais” – quer dizer, Polícia Militar (polícia administrativa) e Polícia Civil (polícia judiciária). Sem querer, neste estudo, adentrar nas discussões que envolvem o conflito de competências, é válido mencionar

que situações de “anormalidade” como as mencionadas pelo autor podem ser atendidas, em um primeiro instante pela PM, porém, é possível que suscitem a necessidade de investigação por parte da PC (exemplos: suposto cometimento de crime que pode ser investigado e desvendar a simulação de acidente natural; situações de perturbação da ordem pública que podem progredir para crime ou contravenção penal; e outros). Sobre as interseções nas competências funcionais, Silva, Licks e Jelvez (2011) lembram que há no âmbito das PMs setores que são compostos por agentes descaracterizados (sem fardamento) que realizam atividades de investigação a partir de coleta e análise de informações, visando à prevenção de crimes, e por parte da PC, mencionam também que há, por vezes, atividades que exigem a ostensividade (farda, viatura), o que, de certa forma, subsidia a prevenção e a preservação da ordem pública. Marchi e Sá (2015), por sua vez, apontam casos que envolvem o tráfico de drogas e organizações criminosas, em que as atividades das PMs podem não ser restritivas à prevenção, mas há a possibilidade de gerarem investigações, buscando aperfeiçoar a repressão. Ainda, de acordo com Godinho, Silva Júnior, Hipólito e Silva (2022) as PMs passaram a adotar, com maior destaque a partir de 2015, os Termos Circunstanciados de Ocorrência em que policiais são autorizados a lavrarem autos de infrações penais de menor potencial (similar aos inquéritos produzidos pela PC), como as contravenções penais e crimes tendo como pena máxima até dois anos.

Outro ponto que merece ser desenvolvido no tocante às competências constitucionais, também representada no ciclo de polícia, é a clara referência à função de **polícia ostensiva**.

Para Minayo, Souza e Constantino (2008) e Silva, Licks e Jelvez (2011), a novidade da Carta de 88 ao mencionar “polícia ostensiva” reflete a intenção do Constituinte em privilegiar a “prevenção” em detrimento da “repressão policial”, vinculando-a à organização policial militar. Apesar dessa opinião, as autoras lembram que a Constituição deixou explícita a relação das PMs ao Exército; contudo, ao remeter a função da PM como de “polícia ostensiva”, o texto caracteriza a distinção entre as atividades das organizações militares: enquanto o Exército é direcionado a atuar a partir de ordens e ações determinísticas (defesa da pátria), as PMs atuam sob normas expressas, porém, com atividades que compreendem uma multiplicidade de situações, as quais exigem variadas ações e decisões individuais e coletivas de seus agentes.

Sob a ótica de Muniz e Paes-Machado (2010, p. 439), Exército e Polícias Militares ainda representam uma “espécie de duopólio”, quer dizer, reforçam a pretensão do Estado em ter o monopólio legítimo da força e do *policimento* sobre territórios e sociedade – todavia, os autores reconhecem novos arranjos de policiamento no país (público e privado). Concorda com Muniz e Paes-Machado (2010), Schlittler (2020) que, ao referir-se à militarização da PM e sua ideologia voltada à repressão ao crime, reflete que a organização é reconhecida pelo o que é

“visto”, “o ostensivo”, logo, as atividades de caráter preventivo, que são de difícil mensuração, tendem a ser desprivilegiadas. Nesta perspectiva, Monjardet (1998) já tinha se questionado acerca da problemática nesse sentido: *Como se pode mediar a produtividade das patrulhas de bairro (preventivas)?* O autor expõe a impossibilidade de responder à indagação (diante da diversidade de atividades realizadas pelos policiais; além daquelas que eles previnem sem se aperceberem), porém, afirma que essa questão é central para as Polícias (principalmente, uma preocupação de chefes ou comandantes de equipes) que tem como missão promover a segurança da população. Matarazzo, Alcadipani, Fernandes e Thomazi (2022) alertam que uma das alternativas promovidas pela PM quando se trata do policiamento do tipo tradicional (contrapondo-se ao “comunitário”) é desenvolver mecanismos internos de avaliação de suas ações e resultados sobre a redução de crimes, quantificando as prisões de acusados e o crescimento da vigilância de vias públicas.

Sobre os termos citados “polícia ostensiva” e “policiamento”, Lazzarini (1991, 1994), Minayo, Souza e Constantino (2008) e Soares (2018) consideram “polícia ostensiva” como uma extensão de “policiamento ostensivo” (PO). O policiamento<sup>11</sup> ostensivo envolve a palavra “polícia” somada ao sufixo “mento” (do latim *mentum*, que forma substantivos relacionados à ação), quer dizer, “policiamento” é a “ação de policiar” ou “ação policial”; e, “ostensivo” deriva de “ostender”, significando “o que está de propósito, à vista” (SOARES, 2018). Logo, o PO, como a ação de policiar, está ancorado na presença do policial, isolada ou coletivamente, que chama a atenção (farda, viaturas e outros equipamentos), cujo objetivo é garantir o auxílio e a proteção da sociedade (SOARES, 2018) e coibir delitos (LAZZARINI, 1991; AGUIAR, 2020).

A intenção de priorizar a prevenção nas atribuições das PMs é inegável, como observada na etimologia e explicação dos termos constantes na Constituição de 88 (preservação da ordem pública e polícia ostensiva), todavia, há uma inevitável realização da repressão (imediata) da PM frente à “anormalidade” e a necessidade do pronto restabelecimento da ordem pública (SILVA; LICKS; JELVEZ, 2011). Também relativa à prevenção, Zaluar (2019) traz à baila que variáveis não diretamente relacionadas ao trabalho policial militar envolvem e influenciam a sensação de segurança da sociedade, quais sejam: a preservação de equipamentos de saúde, educação e esporte, a garantia de iluminação pública, a cobertura de esgotamento sanitário, a restrição de veículos abandonados em vias públicas e outros – o que permite refletir e confirmar sobre a responsabilidade compartilhada da segurança pública entre diversos órgãos (a nível federal, estadual e municipal) e a própria sociedade.

---

<sup>11</sup> Policiamento também se refere na literatura, nacional e internacional, à patrulhamento, como sinônimos (LAZZARINI, 1991; SKOLCICK; BAYLEY, 2006; WAKEFIELD; FLEMING, 2009).

Ainda, sobre o policiamento ostensivo, merece, neste ponto, destacar que há no ordenamento jurídico brasileiro a previsão acerca do PO no Decreto nº 88.777, de 1983, publicado durante a ditadura militar. Segundo esse Decreto, ainda vigente, o PO é a “ação policial, exclusiva das Polícias Militares em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública” (BRASIL, 1983). Em âmbito estadual, há leis próprias, denominadas de Estatutos, Regimentos Disciplinares, Código de Ética e Disciplina, entre outros instrumentos legais, que detalham e regulamentam a atuação das PMs no policiamento ostensivo. Os Manuais, apostilas e outros materiais bibliográficos de Polícias Militares do país também são fonte para o entendimento sobre o policiamento ostensivo. Alguns desses materiais foram consultados e a seguir estão as conceituações de PO nos estados:

- (i) **PM paraibana:** “é uma atividade policial, exercida pela Polícia Militar, como tal é caracterizado pelo uso de uniformes, símbolos e veículos caracterizados” (PMPB, 2021, p. 3);
- (ii) **PM paulista:** “ações de fiscalização de polícia, sobre matéria de ordem pública, em cujo emprego o homem ou a fração de tropa sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, armamento ou viatura (PMSP, 1997, p. 19);
- (iii) **PM baiana:** “é a atividade de manutenção da ordem pública executada com exclusivamente pela Polícia Militar, observando características, princípios e variáveis próprias, visando a tranquilidade pública” (PMBA, 2012, p. 9);
- (iv) **PM catarinense:** “uma ação policial de fiscalização de polícia no que tange à ordem pública, exclusiva das Polícias Militares, em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados seja identificado de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a preservação da ordem pública” (PMSC, 2014, p. 7); e,
- (v) **PM capixaba:** “atividade de preservação da ordem pública executada com exclusividade pela Polícia Militar, observando características, princípios e variáveis próprias, visando a tranquilidade pública” (PMES, 2021, p. 4).

Percebe-se pelas definições expostas que as PMs estaduais reproduzem o conteúdo de atos legais em nível federal, os quais concedem atenção em três principais elementos que abrangem o PO: à exclusividade da organização policial militar quanto à execução do *policiamento ostensivo*, à presença e ação humana do trabalhador-policial militar (devidamente caracterizado por seu uniforme, arma, viatura) e à preservação (ou manutenção) da ordem

pública (citando aspecto como a “tranquilidade”, componente do ciclo de polícia antes demonstrado). Como mencionado nos materiais, o PO é realizado tendo como referências variáveis específicas. O Quadro 03 compila as principais variáveis do PO:

Quadro 03 – Variáveis do policiamento ostensivo

Variável	Detalhamento
Tipo	policiamento ostensivo geral, policiamento de trânsito urbano (ou rodoviário), policiamento ambiental (ou florestal e de mananciais), policiamento de guarda e policiamento especializado ou especial.
Processo	a pé, motorizado, motociclístico, montado, aéreo, em embarcação e ciclístico (ou em bicicleta).
Modalidade	patrulhamento preventivo e/ou repressivo, patrulhamento tático, permanência, diligência e escolta.
Circunstância	ordinária, extraordinária e especial.
Lugar	urbano e rural

Fonte: Adaptado da Apostila de Policiamento Ostensivo Geral do Curso de Habilitação de Sargentos da PM do Espírito Santo (PMES, 2021); Doutrina e Prática de Policiamento Ostensivo da PM da Paraíba (PMPB, 2021); Apostila de Policiamento Ostensivo Geral da PM da Bahia (PMBA, 2012); Manual Básico de Policiamento Ostensivo da PM de São Paulo (PMSP, 1997); e, Manual de Técnicas de Polícia Ostensiva da PM de Santa Catarina (PMSC, 2014).

Nota: Elaborado pela autora.

São poucas as literaturas nacionais que detalham essas variáveis do PO, restando, para melhor compreensão o entendimento a partir das bibliografias consultadas, que deram corpo ao Quadro. Assim, observou-se que o policiamento ostensivo pode assumir as tipologias: **(i)** geral (com foco no atendimento às necessidades básicas relacionadas à segurança da sociedade); **(ii)** de trânsito urbano (cuja realização se dá nas vias terrestres e de livre circulação e tem como propósito regular o cumprimento de normas de trânsito); **(iii)** ambiental (tem como ênfase a preservação da fauna, flora, mananciais, e outros recursos naturais); **(iv)** guardas (envolve o aquartelamento e a guarda de instalações de órgãos públicos); e, **(v)** especializado (compreende patrulhamentos táticos). Os processos de PO, por sua vez, indicam os meios de locomoção: **(i)** a pé; **(ii)** motorizado; **(iii)** montado; **(iv)** aéreo; **(v)** em embarcação; e, **(vi)** ciclístico.

Quanto às modalidades, o PO pode ser desenvolvido, assumindo caráter: **(i)** preventivo e/ou repressivo (de forma a prevenir a infração à ordem pública e/ou restabelecer a ordem pública, imediatamente após a sua ocorrência); **(ii)** patrulhamento tático (de maneira a prevenir ou reprimir a violação à ordem pública, auxiliando às demais modalidades de PO); **(iii)** permanência (emprego fixo ou estático do policiamento visando a observação, fiscalização, proteção); **(iv)** diligência (dirige-se às buscas com o objetivo de apreensão); e, **(v)** escolta (custódia de indivíduos ou bens durante certo deslocamento). Aguiar (2020) cita alguns

exemplos que ajudam na identificação das modalidades de PO, como preventivo, a presença de policiais nas comunidades (a pé, em viaturas, de *bike*) e as abordagens policiais; e repressivo, como, os atendimentos policiais em virtude de denúncias anônimas e chamados telefônicos de serviços emergenciais devido ao cometimento de crimes (ação após o delito).

No que tange às circunstâncias, o regime de trabalho (ou a frequência) pode ser realizado: **(i)** de maneira ordinária (seguindo uma rotina comum ou um plano definido na escala de trabalho), **(ii)** extraordinariamente (segue um plano eventual ou temporário), e **(iii)** e de forma especial (ocorre devido a eventos previsíveis que requerem esforços específicos). E, por último, quanto ao lugar (ou espaço físico), o PO pode ocorrer no **(i)** meio urbano ou **(ii)** rural.

Os materiais consultados das PMs brasileiras trazem, além dessas breves considerações de PO, uma série de detalhamentos sobre as técnicas que devem ser observadas pelos policiais militares quando estão executando as modalidades de PO, incluindo como devem se comportar (física e mentalmente), como devem se portar individual e coletivamente (movimentos, deslocamentos, verbalizações), como devem atender as ocorrências policiais (providências a serem realizadas no local do crime e demais atividades que delas decorrem) e outros aspectos. Ressalte-se, porém, que os manuais (apostilas e outros materiais), confeccionados pelas PMs, não abrangem por si só a complexidade que envolve a atividade policial militar, como apontado anteriormente nas literaturas que se dedicaram a compreender o trabalho dos policiais à luz da abordagem ergológica (2.1.4) – o que, nas palavras de Pinho (2021), refere-se à incompletude do trabalho prescrito.

### **2.3.3 Mudanças em Organizações Policiais Militares**

Para finalizar esta última subseção, busca-se, neste ponto, identificar estudos acadêmicos com interesse de pesquisa em “mudanças em organizações policiais militares”. Embora este presente estudo vise compreender a partir dos participantes da pesquisa (policiais militares de diferentes níveis de atuação) as mudanças ocorridas no contexto de trabalho policial militar, entende-se a importância de considerar, preliminarmente, a definição de “mudanças” na literatura.

Neiva e Paz (2015), em um artigo de revisão de literatura publicado sobre “mudança organizacional no Brasil”, no período de 2000 a 2010, apontaram que a temática é objeto de interesse de trabalhos acadêmicos no país há mais de 20 anos; apesar disso, não há claro posicionamento quanto às suas conceituações e abordagens. A revisão das autoras revela que

as definições perpassam o pressuposto de que “mudança” pode ser planejada e arquitetada pela organização, ao passo que também, de forma mais subjetiva, a tem como uma observação individual sobre o campo empírico, e ainda, de maneira genérica, contempla quaisquer alterações planejadas e não planejadas na organização (podendo ou não gerar implicações). Em que pese seja um conceito complexo, parte-se de Lima e Bressan (2003) – literatura destacada por Neiva e Paz (2015) no cenário nacional – que “mudança organizacional” é

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre organizações e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 25).

Para completar, Weick e Quinn (1999) subsidiam no entendimento de que o fenômeno da “mudança organizacional”, normalmente, caracteriza-se por ser descontínuo, não linear e com causas prolongadas; em razão disso, os autores sugerem que os pesquisadores considerem como foco de objeto de análise dos estudos mais o *changing* do que o *change* – que dizer, deve-se enfatizar as ações que transformam uma coisa ou situação em outra, o que move uma coisa em outra, ou o que atrai uma coisa para se tornar em outra. E, ainda, que a “mudança” e suas implicações devem ser analisadas sob diferentes pontos de vista, em nível mais geral ou local.

Dado o campo empírico e o interesse de pesquisa desta Tese, perguntou-se: *Como as “mudanças” são consideradas na literatura que trata das organizações policiais militares?* Para responder, semelhante à pesquisa sobre “contexto de trabalho em organizações policiais militares”, realizou-se um levantamento tendo como referências as bases de dados: SciELO, SPELL, BVS e Portal CAPES. As estratégias de pesquisa nessas bases foram as mesmas utilizadas anteriormente, porém as *strings* de busca adotadas foram: “polícia” AND “mudança”; “policimento” AND “mudança”; “policial” AND “mudança”; e “organização policial militar” AND “mudança”.

Durante a execução do levantamento foram identificados o total 118 trabalhos: 62 pela busca na SciELO, 26 na BVS, 30 no Portal CAPES e nenhum no SPELL. Após leitura dos títulos, foram excluídos 47 trabalhos devido à duplicidade; e, na sequência, com a leitura dos resumos e capítulos introdutórios, foram excluídos outros 53 trabalhos devido: **(i)** os campos empíricos serem outras organizações, como Polícia Civil, Defensoria Pública, Forças Armadas e segurança privada, **(ii)** a restrição de acesso à versão completa do trabalho; **(iii)** a constituírem-se em dissertações e teses; **(iv)** a somente citarem “mudanças” no resumo, mas não se aprofundarem da temática (exemplo: ao tratar de mudanças em hábitos de saúde de policiais como fator relevante à atividade); e, **(v)** a tratarem de “mudanças” em áreas específicas, como

mudanças demográficas, sociais, culturais, econômicas, as quais podem influenciar as organizações policiais militares e a segurança pública, como um todo. Assim, restaram às considerações 18 trabalhos, que foram devidamente catalogados.

Merece destacar que os 18 artigos foram publicados entre os anos de 2010 a 2022. Entre eles, 09 foram escritos na língua espanhola, 06 em português e 03 em inglês. Evidenciou-se entre os trabalhos que 04 deles foram publicados no periódico “Revista *criminalidad*”, organizado pela Polícia Nacional da Colômbia (não há classificação no Qualis Periódicos); 02 no periódico também colombiano “*Desafíos*” (A1, no Qualis 2017-2020) e 02 no periódico nacional “Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social” (B1, Qualis 2013-2016, e A4, Qualis 2017-2020, na área da Administração).

Para melhor compreensão e sistematização dos estudos catalogados, subdividiu-se o conjunto de trabalhos em temas, considerando o entendimento a partir da proximidade dos assuntos tratados nos artigos. O Quadro 04 representa os temas, suas breves descrições e os respectivos trabalhos acadêmicos que correspondem aos temas.

Quadro 04 – Trabalhos acadêmicos selecionados: Mudanças em Organizações Policiais Militares

<b>Tema</b>	<b>Descrição</b>	<b>Trabalhos</b>
Reforma das Polícias	Estudos que desenvolvem as seguintes temáticas: (a) problemáticas advindas do modelo de atuação policial (Europa, Brasil, Colômbia, Argentina), indicando possíveis medidas de transformação das Polícias; (b) processos de transformação de Polícias (Equador, México), cuja referência originária são organizações militares voltadas à segurança nacional; e (c) adoção de reformas na gestão de Polícias (PM de Minas Gerais e PM do Distrito Federal) à luz de orientações da Nova Gestão Pública.	Montes (2012); Martínez P. (2012); Flóreza-Peña (2013); Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014); Marra, Fonseca e Marques (2014); Beato Filho e Ribeiro (2016); Martín e Torrente (2016); Pontón e Vélez (2016); Hathazy (2016); Lara e Romero (2020); Muñoz, Ordóñez e Ledezma (2020); Luneke, Dammert e Zuñiga (2022).
Transformações no perfil de policiais	Estudos tratam de delineamentos sobre o perfil de policiais militares, em aspectos variados, como estético, social, educacional e outros. Além disso, buscam indicar implicações organizacionais resultantes dessas mudanças.	Rosemberg (2010); Riccio (2017); Hernández-González, Echeverri-Petti e Cortés-Olarte (2021).
Mudanças no <i>modus</i> do policiamento	Estudos relativos a alterações promovidas no policiamento devido a mudanças legislativas, a implantação de projetos ou políticas de segurança e ao tratamento estabelecido pela Polícia com a sociedade (policiamento comunitário).	Grillo, Policarpo e Veríssimo (2011); Cárdenas-Guzmán (2013); Mayrink e Tardin-Coelho (2021).

Fonte: Elaborado pela autora.



Nota-se que entre os trabalhos, a maioria concentra-se no tema relativo à reforma das Polícias, contemplando subtemas específicos como questões que envolvem modelos de atuação policiais em distintos países, processos de transformação de Polícias considerando a natureza originária militar e mudanças nos modelos de gestão a partir de práticas da iniciativa privada. Também identificou-se entre os artigos o interesse de pesquisa referente às mudanças no perfil dos policiais e no *modus* do policiamento. Uma síntese de alguns trabalhos foi realizada a fim de demonstrar especificidades desses temas e dos resultados alcançados.

Sobre o primeiro tema (**reforma das Polícias**), observou-se que alguns autores se propõem a elaborar e publicar ensaios teóricos que envolveram discussões sobre a ineficiência de modelos de gestão adotados pelas Polícias brasileiras visando o controle da criminalidade. Por sinal, há registros de que o modelo de atuação policial no país é discutido na literatura, nas pautas legislativas e no contexto sociopolítico nacional desde os anos de 1990 (SILVEIRA; MEDEIROS, 2016; MUNIZ; CARUSO; FREITAS, 2018). Beato Filho e Ribeiro (2016), por exemplo, argumentam sobre a necessidade de o Brasil melhor refletir sobre a área de segurança pública, incluindo a organização e os papéis desempenhados pelas organizações componentes do sistema e os resultados aos quais se quer entregar à sociedade. Martín e Torrente (2016) já concentram-se sobre a reforma organizativa nas Polícias europeias que podem influenciar mudanças em Polícias de outros países, destacando três eixos estratégicos: (i) a adoção de um modelo policial de referência (polícia de proximidade), (ii) a abertura da Polícia para com a sociedade, agentes públicos e privados em prol do diálogo e solução dos desafios relacionados à segurança e (iii) a potencialização da legitimidade da Polícia perante a sociedade (com características de fragmentação e desigualdade social).

Também apontou recomendações em torno da reforma da Polícia, Montes (2012) que propôs a observância de aspectos da globalização que podem influenciar as áreas social, política, econômica e cultural; logo, indicou a importância da Polícia Nacional da Colômbia se antecipar e promover mudanças visando à prevenção e controle do crime. Em se tratando do contexto colombiano, Muñoz, Ordóñez e Ledezma (2020) expõem preocupação diante da proliferação de gangues juvenis (*pandillas juveniles*) em determinada região, notadamente, envolvendo jovens (e adolescentes) provenientes de áreas vulneráveis socio e economicamente, que convivem com violência intrafamiliar e fazem parte de grupo de consumo e venda de drogas. Os autores refletem que é primordial, além de ações de natureza repressiva da Polícia (diante de ações criminosas), o envolvimento de outras instâncias e organizações na temática de forma a promoverem, em conjunto, intervenções em prol da segurança cidadã.

Pontón e Vélez (2016), por sua vez, apontaram considerações sobre a reforma da Polícia no Equador, de 2007 a 2013, seguindo uma tendência pós-neoliberal de países latino-americanos, a qual buscou implantar um modelo de segurança pública integral. Os autores entendem que nesse período ocorreram mudanças, como o aumento de gastos com a Polícia, o crescimento do quantitativo de policiais e o reforço de mecanismos de controle e regulação da vida social; ao mesmo tempo, vislumbrou-se a concepção de “Polícia de Governo”, com a reprodução de estruturas organizacionais corporativas policiais (“herança militar”), baseadas no conservadorismo e no pouco aprofundamento do Governo sobre questões de segurança pública. Hathazy (2016) demonstrou a remilitarização das forças policiais e a sua consequência no policiamento urbano em duas cidades argentinas entre 2003 e 2007 – processo este que é reforçado por discursos de autoridades públicas e civis e pela própria sociedade que colocam em dúvida a função policial, suas doutrinas e práticas operacionais. Lara e Romero (2020), voltados ao país mexicano, realizaram uma análise história, que compreendeu a utilização das Forças Armadas, entre 2006 e 2012, com fins de combater o crime organizado no país; a tentativa de fortalecimento da Polícia Militar, entre 2012-2018, visando a garantia da segurança interna; e, posteriormente, o fortalecimento das Forças Armadas a partir da implantação da Guarda Nacional. Os autores indicam a vinculação aparente das Forças Armadas do país na área da segurança, desde a década de 80, e refletem sobre as possíveis implicações dessas reformas e cenário de incerteza para a segurança pública mexicana.

Concluindo o tema “Reforma das Polícias” percebeu-se no levantamento, literaturas nacionais que se direcionaram a compreender “mudanças” em modelos de gestão das PMs a partir da adoção de práticas orientadas pela Nova Gestão Pública<sup>12</sup>. Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014), por exemplo, realizaram um estudo quantitativo na PM do Distrito Federal, que passou a partir de 2011 por mudanças organizacionais (com foco na gestão mais ágil e em ações voltadas a resultados) e na lei de promoções dos servidores. Como resultado, os autores identificaram que diante das mudanças, houve a prevalência de valores de conservação e hierarquia (mais fortemente perceptível entre as Praças) e de atitudes de temor dos profissionais. Um outro artigo, o publicado por Marra, Fonseca e Marques (2014), teve como campo empírico a PM de Minas Gerais e caracterizou-se pela natureza qualitativa. A organização policial militar mineira passou por processo de implantação de mecanismos de avaliação de desempenho

---

<sup>12</sup> Segundo Paula (2005), a Nova Gestão Pública (NGP), também conhecida como Nova Administração Pública ou Administração Pública Gerencial, trata-se de um modelo de gestão inspirado na administração pública britânica, estabelecida a partir da década de 1980, em que caracteriza-se pela transformação e implantação de ideias, valores e práticas provenientes da iniciativa privada no setor público. No Brasil, a implementação da NGP se deu com Luiz Carlos Bresser-Pereira, então Ministro da Administração e Reforma do Estado, nos anos 90 (PAULA, 2005).

individual e de premiação por produtividade a partir do ano de 2009. Considerando a percepção dos policiais sobre o processo de identificação com o novo modelo de gestão, o estudo alcançou opiniões ambíguas quanto ao assunto, podendo-se destacar entre os resultados: a “super identificação” dos policiais com a organização e, em termos gerais, a percepção de que a adoção de novos mecanismos de gestão não interfere nos atributos e valores organizacionais; aspectos salariais e reconhecimento profissional foram exaltados por alguns, porém, houve críticas quanto aos critérios do prêmio por produtividade e da avaliação de desempenho individual.

O segundo tema corresponde ao interesse de pesquisa relativo às **transformações no perfil de policiais**. O artigo de Rosemberg (2010) objetivou traçar o perfil de policiais da PM paulista durante o processo de formação da organização (período de cerca de 30 anos, no século XIX). O autor alcançou em suas análises: (i) que a PM, inicialmente, abrigou, de forma voluntária, homens, de baixo poder aquisitivo e cor morena, dos quais emanavam discursos políticos dominantes, como de controle do poder e do pensar e do monopólio da violência; e, (ii) após, houve um movimento de profissionalização da PM, com indicação de requisitos para a inserção na organização e a implantação de uma Escola de Recrutas – porém, malsucedida, o que fez com que a organização policial retornasse ao alistamento voluntário. Já Riccio (2017) estudou o papel da educação superior das praças da PM mineira. O autor identificou que o ensino superior contribuiu para a melhoria e aperfeiçoamento das ações cotidianas, além de proporcionar o discurso crítico; ao passo que promoveu conflitos interpessoais das Praças com os Oficiais – influenciando, assim, na motivação à desistência das Praças da profissão policial militar. Hernández-González, Echeverri-Petti e Cortés-Olarte (2021), por sua vez, trataram da inserção e participação de mulheres na Polícia Nacional colombiana, nos últimos 27 anos. Os autores perceberam que a presença feminina na organização proporcionou a consolidação do policiamento de proximidade com a população, afastando a imagem da Polícia repressiva e de confronto.

O terceiro tema trata de **mudanças no *modus* do policiamento**. Nesse bloco, destaca-se o estudo de Grillo, Policarpo e Veríssimo (2011) que evidenciou mudanças no policiamento da PM fluminense devido ao abrandamento à punibilidade do uso de drogas, em detrimento do enrijecimento diante do tráfico de drogas, conforme à legislação em vigor. Acreditam os autores que a interpretação autônoma dos policiais face à Lei orienta-os a descaracterizar o tipo penal de “uso” e a estereotipar indivíduos em “usuários” e “traficantes”. Cárdenas-Guzmán (2013) expôs a experiência da Polícia colombiana, entre 2011 e 2012, no que concerne ao policiamento comunitário, o qual influenciou positivamente na confiança da comunidade na organização e no aumento de denúncias de crimes por parte da população e, conseqüentemente, na melhoria

da efetividade da Polícia diante das infrações, de forma preventiva ou repressiva. Mayrink e Tardin-Coelho (2021) focaram na implantação da Unidade de Polícia Pacificadora (política estadual de segurança) na favela do Vidigal (Rio de Janeiro). O estudo revelou que a ocupação policial no território provocou transformações socioespaciais, destacando-se a utilização de novos mecanismos de controle social da PM que restringiu a liberdade de circulação de moradores do local e ampliou a presença do público externo (turistas e novos moradores).

Em síntese, compreende-se pelo exposto que a temática sobre “mudanças em organizações policiais militares” há diferentes interesses de pesquisa, como da reforma das polícias, transformações no perfil dos policiais e mudanças no *modus* no policiamento. Em consonância com a definição de Neiva e Paz (2015) as mudanças indicadas nas literaturas consultadas foram (exemplo: implantação de policiamento comunitário) ou não (como: alterações legislativas) planejadas pelas organizações, as quais provocaram consequências nas Polícias. Neste presente estudo, as reflexões sobre as mudanças terão como origem as visões dos protagonistas da organização estudada (policiais militares); bem como, eles mesmos apontaram como a atividade de policiamento ostensivo se desenvolve frente às mudanças no contexto do trabalho policial militar.

### 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo tem como propósito descrever a abordagem metodológica adotada no estudo, a qual subsidiou o alcance dos objetivos propostos.

A opção pela *Grounded Theory* (GT) ou Teoria Fundamentada em Dados (TFD), como abordagem metodológica, ocorreu devido, em primeiro lugar, a preferência em dar continuidade ao mesmo método de pesquisa qualitativa aplicado na pesquisa preliminar desenvolvida<sup>13</sup>, que antecedeu à Tese; e, segundo, porque não foi possível vislumbrar na literatura nacional estudo que tenha se dedicado a investigar *o policiamento ostensivo geral (também chamado de “policiamento ostensivo”) a partir de mudanças no contexto de trabalho do policial militar*. O policiamento ostensivo é a responsabilidade constitucional das Polícias Militares no Brasil (BRASIL, 1988) e o policiamento ostensivo geral, que se subdivide em preventivo e repressivo, é a principal atividade das organizações policiais militares (SAPORI, 2016; CERQUEIRA, 2001). Nesse sentido, buscou-se, por meio deste estudo, alcançar um conhecimento científico que se constitui de uma compreensão teórica sobre o problema de pesquisa apresentado. A *Grounded Theory*, em termos gerais, subsidia o desenvolvimento de uma teoria (teoria substantiva) ancorada por dados sistematicamente coletados e analisados (STRAUSS; CORBIN, 1994). O propósito deste estudo, portanto, é compreender o fenômeno em questão a partir dos indivíduos envolvidos (policiais militares) e da proximidade com o campo de pesquisa por parte da pesquisadora. A teoria, então, gerada pelo estudo, possui capilaridade com o contexto de pesquisa e seus participantes.

Neste capítulo, em um primeiro momento são apresentados aspectos da TFD (3.1), incluindo um breve histórico; e, na sequência, é explicitado o método da TFD Construtivista, que orientou o presente estudo. Após, expõe-se algumas informações sobre a organização estudada, a Polícia Militar do Espírito Santo (3.2); e, ao final, há a descrição do percurso metodológico da pesquisa (3.3): a produção dos dados e a codificação e análise dos dados.

Vale mencionar que a partir deste capítulo a redação da Tese apresenta variação de linguagem, constando a linguagem impessoal e a utilização da primeira pessoa do singular, primeira pessoa do plural e terceira pessoa do plural. Tal variação encontra amparo em elementos da caracterização da pesquisa, incluindo o posicionamento epistemológico adotado. Cabe destacar ainda, neste preâmbulo, que a proposta de pesquisa foi analisada previamente

---

<sup>13</sup> A pesquisa desenvolvida foi publicada como artigo intitulado “Práticas profissionais em contexto de mudanças organizacionais em uma instituição militar” (FIGUEIREDO; BIANCO, 2020). Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6285>>. Acesso em 18 ago. 2022.

pela organização estudada, cuja autorização consta em documento oficial (Apêndice B); bem como, foi apreciada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFES, cuja aprovação foi estabelecida no parecer n° 4.427.223.

### 3.1 TEORIA FUNDAMENTADA EM DADOS

#### 3.1.1 Histórico da Grounded Theory

A *Grounded Theory*, criada no final da década de 1960 pelos sociólogos norte-americanos Anselm Strauss e Barney Glaser (CORBIN; STRAUSS, 1990; TAROZZI, 2020), é um método de pesquisa qualitativa que se apoia, especialmente, na comparação constante dos dados, tendo como foco o alcance de uma teoria que se aproxime desses dados (GLASER; STRAUSS, 2006; SUDDABY, 2006; CHARMAZ, 2017). Strauss cursou doutorado na *Chicago University* e possuía inclinação à base filosófica do interacionismo simbólico – perspectiva que conduz ao entendimento de que a sociedade, a realidade e o indivíduo são construídos por intermédio de interações (CHARMAZ, 2009; CLARKE, 1997). Glaser, por sua vez, proveniente da *Columbia University*, teve influência do paradigma sociológico quantitativo (OKTAY, 2012; TAROZZI, 2020) e de métodos inovadores qualitativos, calcados em procedimentos de codificação de dados (OKTAY, 2012; GIBSON; HARTMAN, 2014). Glaser e Strauss, já trabalhando juntos na *University of California*, tinham como interesses compartilhados os estudos dedicados à compreensão de processos sociais ou psicossociais referentes a um ambiente social ou uma experiência específica (CHARMAZ, 2009).

Diante de um contexto histórico crítico quanto à validade dos métodos qualitativos, Glaser e Strauss delinearão uma abordagem metodológica em reação ao positivismo que imperava nas pesquisas sociais (SUDDABY, 2006), contrapondo ao método hipotético-dedutivo, comumente adotado à época, propondo, assim, um método empírico indutivo, conduzido por procedimentos detalhados e, que ao final, produzam uma teoria (TAROZZI, 2020). Nesse sentido, a GT tem como finalidade conceder ao pesquisador a possibilidade de utilizar um método que privilegie a geração de uma teoria substantiva como fruto de um processo científico rigoroso, flexível e legítimo (GLASER; STRAUSS, 2006). As orientações da GT, em sua origem, conduzem pesquisadores a não se limitarem a disciplinas específicas ou teorias pré-estabelecidas, as quais podem conceder conceitos e hipóteses restritivas sobre fenômenos e, conseqüentemente, influenciar os dados da pesquisa; ao contrário, defendem a construção da teoria a partir dos dados produzidos na pesquisa (GLASER; STRAUSS, 2006;

CHARMAZ, 2009) –, que, portanto, é capaz de explicar e descrever o fenômeno estudado (CORBIN; STRAUSS, 1990; CASTRO; MACHADO, 2017).

A GT, concebida por Glaser e Strauss, possui, em termos gerais, três princípios básicos (DENSCOMBE, 2014), quais sejam: **(i)** a produção de uma teoria, quer dizer, a explicação para um fenômeno que está acontecendo; **(ii)** o desenvolvimento de uma pesquisa empírica, tendo como foco a realização de uma pesquisa de campo ou uma prática no mundo real; e, **(iii)** o processo sistemático de coleta e a análise simultânea de dados, comparando-os constantemente e seguindo fases de codificação e de utilização de amostragem teórica. Importa mencionar que a teoria da qual se referem os autores como produto da GT trata-se da **teoria substantiva**. A teoria substantiva é “uma interpretação ou explicação teórica de um problema delimitado em uma área específica, como as relações familiares, as organizações formais ou a educação” (CHARMAZ, 2009, p. 252). A teoria formal, por outro lado, parte da comparação sistemática de duas ou mais teorias substantivas, resultando em padrões estabelecidos (GLASER, 2014); referindo-se, então, a uma teoria com nível maior de abstração (OKTAY, 2012; GIBSON; HARTMAN, 2014; HARRIS, 2014).

Apesar da parceria inicial na formulação e disseminação da GT, a partir da década de 80 houve a separação de Glaser e Strauss (CHARMAZ, 2009; TAROZZI, 2020). O ponto principal da dissensão entre eles concentrou-se no dilema dos dados produzidos pela pesquisa como reflexo de conceitos pré-concebidos ou emergentes dos próprios dados (OLSHANSKY, 2015). Glaser trilhou seu caminho defendendo a perspectiva original do método e o empirismo objetivo, considerando, a TFD como um “método de descoberta”, cujas categorias emergentes surgem, restritivamente, a partir dos dados (CHARMAZ, 2009). Strauss, em parceria com Juliet Corbin, desenvolveu mecanismos evolutivos para a GT na prática (CORBIN; STRAUSS, 1990), argumentando que a literatura e/ou o conhecimento prévio de conceitos não devem ser amplamente afastados nos estudos (CORBIN; STRAUSS, 1990; BIANCHI; IKEDA, 2008).

As divergências sobre a GT provocaram o surgimento de diferentes abordagens, começando pela Glaseriana ou Clássica (Glaser) e Straussiana (Strauss e Corbin) (GIBSON; HARTMAN, 2014; LEITE, 2015; OLSHANSKY, 2015; TAROZZI, 2020). Em meio a novas propostas e reflexões sobre a TFD, também se destacaram a partir da década de 90, na chamada segunda geração da *Grounded Theory*, a TFD Construtivista, desenvolvida por Kathy Charmaz (CHARMAZ, 2009) e a Análise Situacional, de Adele Clarke (CLARKE, 2003).

Charmaz, que foi aluna de Glaser e orientanda de Mestrado de Strauss na *University of California* (CHARMAZ, 2009; LEITE, 2015), procedeu uma revisão contemporânea da Teoria Fundamentada, aproximando-se da perspectiva Straussiana em alguns aspectos e

diferenciando-se em outros. Entre as principais características da vertente estão (CHARMAZ, 2009, 2017): **(i)** a postura epistemológica relativista; **(ii)** o reconhecimento de múltiplos papéis, visões e realidades dos participantes da pesquisa; **(iii)** a adoção da reflexividade na pesquisa que conduz pesquisadores à autoconsciência metodológica; e **(iv)** a consideração de condições históricas, sociais e situacionais da pesquisa empírica. Clarke, diferentemente, propôs uma abordagem pós-modernista de análise no âmbito da TFD, chamada de Análise Situacional, a qual se apoia em práticas discursivas que fazem parte da realidade social (CLARKE, 2003).

Desde a sua concepção e posterior difusão, a TFD em suas distintas perspectivas vem sendo adotada em várias áreas das Ciências Sociais, como Educação, Enfermagem, Gestão, Serviço Social, Estudos sobre Família, Estudos sobre Mulheres e Gênero, Estudos Culturais, e outras (MORSE, 2016). No caso dos estudos organizacionais brasileiros, segundo a pesquisa bibliométrica realizada por Castro e Machado (2017), a adoção da TFD nas publicações de 2000 a 2014, ocorreu, de forma geral, observando alguns aspectos que compõem o método (como, a comparação constante e o procedimento de codificação de dados), porém desconsiderando o alcance da teoria substantiva (atingindo aproximações teóricas). Já a revisão integrativa de Medeiros, Santos e Erdmann (2019), relativa às publicações até 2018, aponta para deficiências no cumprimento ou na descrição do cumprimento das etapas da TFD no corpo dos artigos e para a baixa incidência do número de publicações nos últimos anos na área da Administração (de 2015 a 2018 tem se mantido o máximo de duas publicações ao ano). Percebe-se, pois, a clara evidência da possibilidade de desenvolvimento e aprofundamento do método da TFD nas pesquisas brasileiras, o que demonstra a oportunidade de provocar avanços e de contribuir com os estudos organizacionais – destacado por Pinto, Freitas e Mendes (2016), Castro e Machado (2017), Medeiros, Santos e Erdmann (2019), e Cepellos e Tonelli (2020).

Diante do breve histórico apresentado, a subseção a seguir dedica-se a apresentar a TFD Construtivista, adotada no presente estudo.

### **3.1.2 Características elementares da TFD Construtivista**

Cabe destacar, antes das características específicas da TFD Construtivista (TFDC), aspectos comuns às perspectivas da TFD que são vitais ao método. Kenny e Fourie (2015) chamam esses aspectos de princípios comuns às perspectivas Clássica, Straussiana e Construtivista, quais sejam, **(i)** escrita de memorandos, **(ii)** comparação constante, **(iii)** amostragem teórica e **(iv)** diferenciação entre teoria substantiva e teoria formal.



De fato, na TFD, desde o início até o final da investigação, a coleta (também chamada de produção) dos dados é realizada de forma simultânea à análise dos dados (GLASER; STRAUSS, 2006; SUDDABY, 2006; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2010). Na verdade, o pesquisador faz concomitantemente a coleta, a codificação, a análise e a categorização dos dados (GLASER; HOLTON, 2004). Nesse processo, o pesquisador realiza a **comparação constante** que significa comparar códigos com códigos, códigos com categorias, e categorias com categorias; ainda, ao final do estudo, há a comparação da teoria gerada com a literatura (GLASER; HOLTON, 2004). A comparação constante subsidia o agrupamento de códigos em categorias, as quais apontam para conceitos relevantes para a pesquisa (CORBIN; STRAUSS, 1990). A utilização da comparação constante ajuda o pesquisador a identificar semelhanças e diferenças nos dados coletados, que, posteriormente, são agrupados e relacionados à explicação da teoria que vai desenvolvendo ao longo desse processo (CULLEN; BRENNAN, 2021).

Cabe acrescentar que na TFD não há uma predeterminação inicial sobre a amostra dos dados, mas, no decorrer da pesquisa, a amostra vai se desenvolvendo progressivamente, e nesse cenário o pesquisador é impelido a decidir sobre os dados que devem ser coletados visando à explicação do fenômeno e à construção da teoria. A esse processo dinâmico da pesquisa dá-se o nome de **amostragem teórica** (GLASER; STRAUSS, 2006; CORBIN; STRAUSS, 2015). Ela tem como propósito direcionar o pesquisador com relação aos dados coletados e aqueles dados que ainda precisam ser coletados, a fim de preencher lacunas; saturar e detalhar as categorias teóricas; e, estabelecer as conexões entre categorias e subcategorias (CHARMAZ, 2009). Parte-se do pressuposto de que o desenvolvimento da pesquisa pode desencadear o surgimento de novos dados, lacunas e reflexões, podendo influenciar na remodelação do estudo (GLASER; STRAUSS, 2006) – a amostragem teórica deve considerar essas implicações.

Também no decorrer desse trabalho analítico, o pesquisador produz **memorandos** (ou memos) (CORBIN; STRAUSS, 1990). Os memos são registros informais do pesquisador que podem conter reflexões sobre dados e códigos, identificação e conexão entre categorias, lacunas na pesquisa, e outras anotações (MEDEIROS; SANTOS; ERDMANN, 2019; CULLEN; BRENNAN, 2021). A escrita de memos tem relação direta com a amostragem teórica (CHARMAZ, 2009), pois na redação pode conter detalhes e ideias provenientes do campo de pesquisa que indicam a necessidade de coleta de dados e/ou esclarecimentos sobre outros dados. Por sinal, os dados são coletados e analisados até que o pesquisador, movido de sensibilidade teórica, entenda que a pesquisa alcançou a saturação teórica (CORBIN; STRAUSS, 2015) – quer dizer, não há surgimento de novos dados ou eles se repetem, e as categorias são confirmadas (SUDDABY, 2006). Destarte, a coleta e a análise simultâneas – a partir da

comparação constante e da utilização de memos – conduz o pesquisador a atingir uma teoria consistente e estreitamente relacionada aos dados (GLASER; STRAUSS, 2006).

Para completar todo esse processo, a TFD enfatiza que o estudo do fenômeno conduz a formulação de uma **teoria substantiva**, que interesse a uma área do conhecimento específica (GLASER; STRAUSS, 2006) – também conhecida como área substantiva (GLASER; HOLTON, 2004). A teoria substantiva, então, tem escopo mais limitado e não tem a intenção resultar em generalização; sendo assim, refere-se a fenômenos específicos (MEDEIROS; SANTOS; ERDMANN, 2019; FERREIRA; MOURA; NETO, 2020).

Notadamente, ao estruturar a TFDC, Charmaz posiciona-se no sentido de preservar a base pragmática original da *Grounded Theory* (CULLEN; BRENNAN, 2021), porém desperta discussões no sentido de apontar que a descoberta da teoria substantiva, proveniente da adoção da GT, não deve excluir a figura do pesquisador enquanto observador científico, limitando-se aos dados produzidos na pesquisa (CHARMAZ, 2009). Ela defende que tanto os dados quanto as teorias fazem parte do mundo em que se vive e se pesquisa; logo, as descobertas são construídas por causa do envolvimento e das interações com indivíduos, perspectivas e práticas de pesquisa (CHARMAZ, 2009). A lente da TFDC, como reflexo da visão interpretativa de mundo, subsidia a compreensão das teorias fundamentadas como “construções da realidade” (CHARMAZ, 2009, p. 25); realidade essa que inclui a pesquisa, seus participantes, o pesquisador, a relação entre eles, os contextos e diversas outras circunstâncias.

A TFD Construtivista orienta pesquisadores a construírem interpretações das realidades que estudam, de forma que os relatórios de suas pesquisas não contemplem textos neutros quanto à sua ótica, mas incluem suas subjetividades e envolvimento na construção dos dados (BRYANT; CHARMAZ, 2019). Diferentemente das perspectivas anteriores, a TFDC assume postura reflexiva no tocante ao processo e à produção da pesquisa (CHARMAZ, 2009); nessa direção, o pesquisador se debruça sobre os significados das realidades segundo os participantes do fenômeno estudado, bem como de suas percepções, enquanto pesquisador, sobre esse fenômeno, decorrentes das interações estabelecidas com os participantes e de outras fontes de dados produzidas (CHARMAZ, 2009; GIBSON; HARTMAN, 2014). Sendo assim, os dados e as análises também são construções sociais (BRYANT; CHARMAZ, 2019); e por conta disso, interessam ao estudo os contextos em que situam a pesquisa, além das situações, redes, cultura, relações mais amplas, e diferenças entre indivíduos (CHARMAZ, 2009).

A pesquisa direcionada pela TFDC, em síntese, produz um estudo abarcando a compreensão interpretativa do pesquisador sobre o fenômeno em questão – e não a explicação exata –, que é apresentado como uma história (KENNY; FOURIE, 2015). E, sobre o processo

de pesquisa na TFDC, Charmaz ensina que não é algo linear ou prescritivo (CHARMAZ, 2009; GIBSON; HARTMAN, 2014); o método oferece ferramentas às pesquisas que asseguram o rigor científico, contribuem com o conhecimento e espelham as histórias e experiências dos indivíduos (BRYANT; CHARMAZ, 2019).

Considerando a adoção das orientações da TFDC neste presente estudo, serão apresentadas, a partir de então, as características elementares da perspectiva, com foco em três principais particularidades, que segundo Kenny e Fourie (2015) abrangem: **(i)** posições filosóficas; **(ii)** utilização da literatura no estudo; e **(iii)** procedimentos de codificação dos dados.

A TFDC, como fruto da tradição interpretativa, fundamenta-se no **interacionismo simbólico** e o **construcionismo social** (CHARMAZ, 2008, 2009). O interacionismo direciona o entendimento de que a interação está presente na vida dos indivíduos e é ela que move e influencia como os indivíduos criam, interpretam e modificam os significados de suas ações cotidianas e da realidade (CHARMAZ, 2009; CORBIN; STRAUSS, 2015). Há uma orientação sobre como o pesquisador deve enxergar a realidade que se depara e como os dados da pesquisa devem ser construídos. Na TFDC entende-se que os dados são coconstruídos, ou seja, são construídos por meio da interação do pesquisador e participantes da pesquisa; além disso, advém da interação do pesquisador com os dados da pesquisa (CHARMAZ, 2008; BIRKS; HOARE; MILLS, 2019). E, o construcionismo social indica que a realidade é uma construção social e, nesse sentido, o pesquisador deve evidenciar em sua pesquisa a complexidade da vida social a partir dos olhares dos participantes sobre o fenômeno em questão, privilegiando as vivências e as experiências deles (CHARMAZ, 2008; CULLEN; BRENNAN, 2021). A teoria substantiva, portanto, criada pela TFDC é, senão, uma interpretação extraída a partir da ótica dos participantes e do próprio pesquisador.

Quanto à **utilização da literatura**, em sua origem, a TFD posiciona-se criticamente à adoção de literatura existente desde o princípio do estudo desenvolvido (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2010), no entanto, as perspectivas Straussiana e Construtivista defendem que a possibilidade de considerar a literatura desde a fase primária da pesquisa (BRYANT; CHARMAZ, 2019). Na TFDC, considerada a perspectiva mais flexível, a literatura pode ser feita e revisada antes mesmo de iniciar a pesquisa, pois auxiliará no posicionamento do estudo dentro da área do conhecimento e na justificativa para a realização do estudo (CHARMAZ, 2009; BIRKS; HOARE; MILLS, 2019) – devendo ficar, a literatura, *standby* até o desenvolvimento das categorias e suas relações (CHARMAZ, 2009). A literatura também pode ser consultada durante o processo de coleta e análise dos dados, de forma a subsidiar a sensibilidade teórica do pesquisador e a interpretação sobre os dados produzidos (CONNOR;

CARPENTER; COUGHLAN, 2018; BIRKS; HOARE; MILLS, 2019). Ainda, ao término do processo de pesquisa, a TFDC sugere a escrita do referencial teórico, que insurge da análise dos dados e posiciona o argumento específico do estudo (CHARMAZ, 2009); ademais, a literatura é imprescindível na identificação dos resultados da pesquisa, comparando-os com outros estudos, e na demonstração da contribuição do estudo dentro da área substantiva (CONNOR; CARPENTER; COUGHLAN, 2018; BRYANT; CHARMAZ, 2019).

No que tange à **codificação**, Charmaz (2009) ensina que o processo abrange, no mínimo, duas fases principais, que são:

- (i) **Codificação inicial:** fase em que o pesquisador, atento aos dados, questiona o que os segmentos de dados sugerem ou afirmam, e logo após, aponta as ações que correspondem àqueles dados (CHARMAZ, 2009). Os códigos são palavras ou termos que traduzem as ações. Importa dizer que os códigos iniciais são “provisórios, comparativos e fundamentados nos dados” (CHARMAZ, 2009, p. 75), logo, eles podem ser alterados e ajustados na medida em que o processo de coleta e análise de dados vai avançando e demonstrando essa necessidade. Por isso, o pesquisador deve continuar aberto às possibilidades e direções teóricas que emergem da pesquisa (CHARMAZ, 2009; SALDAÑA, 2015); ao mesmo tempo, o pesquisador vai trabalhando com os códigos iniciais e suas reflexões analíticas de forma a conduzi-lo na coleta e análise dos dados (CHARMAZ, 2014). Nessa fase busca-se o alcance de códigos que podem ser utilizados para compreender os processos e formular as categorias (CRESWELL, 2014). A TFDC orienta finalizar essa fase quando se percebe que os códigos estão em um nível adequado de adaptação aos dados e às ações (CHARMAZ, 2014); e,
- (ii) **Codificação focalizada:** fase em que o pesquisador, concentrado sobre os códigos iniciais, seleciona aqueles mais “direcionados, seletivos e conceituais” (CHARMAZ, 2009, p. 87). Essa codificação induz o pesquisador a tomar decisões e a filtrar dos códigos iniciais aqueles que são mais relevantes e/ou os que têm maior frequência, os quais oferecem uma melhor compreensão analítica (CHARMAZ, 2009, 2014). Trata-se, sobretudo, da realização de filtros sobre a quantidade extensa de códigos iniciais gerados e o posterior agrupamento desses códigos visando explicações mais densas sobre os segmentos de dados (CRESWELL, 2014; BRYANT; CHARMAZ, 2019). Essa codificação desencadeia na elaboração de categorias provisórias a serem, depois, desenvolvidas e analisadas (CHARMAZ, 2014) – os códigos focais, então, por

serem, mais significativos, têm o potencial de direcionar a análise do estudo (BIRKS; MILLS, 2011). Sobre essa fase é válido destacar: a codificação focalizada não é linear à codificação inicial, por conseguinte, é possível que as reflexões do pesquisador nessa etapa o conduzam a retornar à fase anterior (CHARMAZ, 2009); e, os memos são importantes para registrar e avaliar os códigos focais e elevá-los a categorias provisórias (DENZIN; LINCOLN, 2017).

Cabe ainda mencionar que Charmaz (2009) explica a respeito da **codificação axial**, prevista por Corbin e Strauss (1990) – que objetiva detalhar as propriedades e as dimensões das categorias e relacionar as categorias às subcategorias –, mas não considera tal codificação como uma fase prescritiva e formal da TFDC (CRESWELL, 2014). A autora ensina que o pesquisador pode desenvolver no processo de pesquisa as subcategorias e apontar as relações entre elas e as categorias, de forma a demonstrar sua compreensão sobre os dados (CHARMAZ, 2009).

Por fim, Charmaz (2009, p. 94) relata sobre a **codificação teórica**, que é “um nível sofisticado de codificação que segue os códigos selecionados [...] durante a codificação focalizada”. Na TFDC essa última fase de codificação é opcional por parte do pesquisador, o qual, já de posse das categorias provisórias procede ao agrupamento e à síntese das categorias, gerando os códigos teóricos (SALDAÑA, 2015; CONNOR; CARPENTER; COUGHLAN, 2018). A reunião dos códigos teóricos evidencia a relação e a organização das categorias (TRORNBERG; CHARMAZ, 2014), o que, por conseguinte, auxilia na atividade de narrar ou contar a história analítica, fruto da pesquisa, de maneira coesa (CHARMAZ, 2009). É, senão, consequência da codificação teórica a elaboração da teoria substantiva. Insta destacar que a TFDC privilegia, ao término de todo o processo, a apresentação da narrativa sobre o fenômeno estudado – cuja ênfase está na compreensão em detrimento da explicação dos resultados –, que contempla as experiências e os significados extraídos pelo estudo (CRESWELL, 2014).

Sendo assim, expostas as características elementares da Teoria Fundamentada em Dados Construtivista, a próxima seção do capítulo dedica-se a apresentar a organização estudada.

### 3.2 *LÓCUS* DA PESQUISA: POLÍCIA MILITAR CAPIXABA

A Polícia Militar do Espírito Santo – *lócus* da pesquisa – é considerada a mais antiga organização capixaba, tendo completado 187 anos de existência em 2022 (PMES, 2022e). Essa organização pública de natureza estatal possui funções, cargos e servidores que desempenham atividades atribuídas pelo Estado (SOUZA; SECCHI, 2015). Dentro da estrutura

governamental do Espírito Santo, a Briosa Polícia Militar capixaba, como também é conhecida, é um órgão de regime especial da Administração Pública, encarregado, especificamente, pela segurança pública, e tem como competência exclusiva as funções de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública (ESPÍRITO SANTO, 1989, 1978). Além da PMES, também são responsáveis pela segurança pública estadual e subordinados ao Chefe do Poder Executivo e ao Secretário de Estado da Segurança Pública, a PCES e o Corpo de Bombeiros do Espírito Santo (CBMES) (ESPÍRITO SANTO, 1989). O Governador do estado, inclusive, tem a incumbência de nomear os Comandantes Gerais da PMES e CBMES e o Delegado Chefe da PCES (ESPÍRITO SANTO, 1989).

Distintamente da PMES, a PCES é responsável pelas funções de polícia judiciária, polícia técnico-científica e a apuração das infrações penais, excluindo as infrações militares; e ao CBMES compete coordenar e executar ações específicas de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, perícias de incêndios e explosões em local de sinistros, busca e salvamento, elaboração de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndios e pânico, e outras conforme a lei (ESPÍRITO SANTO, 1989).

A PMES, PCES e CBMES possuem legislações especiais específicas, as quais ditam regras sobre suas estruturas, competências, direitos, garantias, deveres e prerrogativas dos seus membros (ESPÍRITO SANTO, 1989). Enquanto os servidores públicos civis da Administração Pública estadual são regidos pela Lei Complementar (LC) nº 46 de 1994, os policiais militares do Espírito Santo estão sob a égide da Lei Ordinária nº 3196 de 1978, denominada de Estatuto dos Policiais Militares do Espírito Santo (ESPÍRITO SANTO, 1978). Com diversas alterações realizadas ao longo dos anos desde a sua publicação, sendo a última em 2020, o Estatuto dispõe, em linhas gerais, a respeito da situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos policiais militares capixabas.

Além do Estatuto próprio, por se tratar de uma organização constituída com base na hierarquia e disciplina (BRASIL, 1988; ESPÍRITO SANTO, 1989) e, conseqüentemente, atrelada a uma cultura caracterizada pela rigidez estrutural e pelo cumprimento de regras (LOPES JÚNIOR; PAIVA; MUZZIO; COSTA, 2011), uma série de atos normativos fazem parte do cenário de trabalho dos policiais militares do estado. Entre essas normativas pode-se destacar: a lei estadual que estabelece os princípios, condições e requisitos para ingresso na PMES - Lei Complementar nº 667 de 2012 (ESPÍRITO SANTO, 2012), as leis estaduais que regem as promoções nas carreiras dos oficiais e das praças - Leis Complementares nº 910 e 911 de 2019, respectivamente (ESPÍRITO SANTO, 2019a, 2019b), o Código de Ética e Disciplina

dos Militares Estaduais (CEDME) - Lei Complementar nº 962 de 2020 (ESPÍRITO SANTO, 2020), além das normativas federais como os Códigos Penal Militar e de Processo Penal Militar.

Em se tratando da hierarquia na PMES, vale apresentar que os círculos (espaços de convivência entre policiais) e a escala hierárquica (postos ou graduações) na organização<sup>14</sup> são compostos da seguinte forma, segundo art. 13 do Estatuto da PMES:

Quadro 05 – Círculos e escala hierárquica na PMES

<b>CÍRCULO DE OFICIAIS</b>	<b>POSTOS</b>
Oficiais Superiores	Coronel
	Tenente Coronel
	Major
Oficiais Intermediárias	Capitão
Oficiais Subalternos	Primeiro Tenente
	Segundo Tenente
<b>CÍRCULO DE PRAÇAS</b>	<b>GRADUAÇÕES</b>
Subtenentes e Sargentos	Subtenente
	Primeiro Sargento
	Segundo Sargento
	Terceiro Sargento
Cabos e Soldados	Cabo
	Soldado
<b>CÍRCULO DE PRAÇAS ESPECIAIS</b>	-
Frequentam o Círculo de Oficiais Subalternos e excepcionalmente ou em reuniões sociais tem acesso ao Círculo de Oficiais	Aspirante a Oficial (aquele que finalizou em êxito o Curso de Formação de Oficiais)
Excepcionalmente ou em reuniões sociais tem acesso ao Círculo de Subtenentes e Sargentos	Aluno do Curso de Formação de Sargentos
Frequentam o Círculo de Cabos e Soldados	Aluno do Curso de Formação de Soldados

Fonte: Estatuto da PMES (ESPÍRITO SANTO, 1978).

Nota: Elaborado pela autora.

Em termos de estrutura organizacional, de acordo com o Decreto Estadual nº 4970-R de 2021 (ESPÍRITO SANTO, 2021), o organograma da PMES é constituído por:

- (i) Órgãos de Direção Geral composto pelo Comando Geral, Estado-Maior Geral, Corregedoria, Controladoria, Ajudância Geral, Assistência do Comando Geral, Gabinete do Comandante Geral, Assessorias Militares, Assessoria de Comunicação e Comissões;

<sup>14</sup> Cabe pontuar que os círculos e a escala hierárquica na organização policial militar não se resumem a um mero fator da carreira militar, constituinte em ato formal (Estatuto), mas envolve, sobretudo, ciclos sociais intra e extra-organização, que determinam espaços de convívio, de fala/discussão, de busca por conhecimento e outros. Minayo, Souza e Constantino (2008), por exemplo, ao desenvolverem pesquisa acadêmica na PM carioca observaram a existência de norma que indica a instalação de refeitórios distintos para cada círculo de policiais. Neste presente estudo, cujo período de análise referiu-se a uma década, percebeu-se que ao longo do tempo as distâncias entre os militares passaram por algumas interferências, as quais se detalhará no capítulo de Análise dos Dados.

- (ii) Órgãos de Direção Setorial composto por Diretorias (Recursos Humanos, Logística, Administração de Frota, Finanças, Inteligência, Tecnologia, Informação e Comunicação, Educação, Saúde e Direitos Humanos e Polícia Comunitária); e
- (iii) Órgãos de Execução composto por Comandos de Polícia Ostensiva (CPO), que se subdivide em Comandos de Polícia Ostensiva Regionais (CPOR) e Comando de Polícia Ostensiva Especializado (CPOE), além das Unidades Operacionais de Ensino (UOpE) e de Apoio (UOpA).

Há outras subdivisões hierárquicas relativas aos órgãos de execução, constando na sua estrutura, especialmente, vinculados aos CPOR, as unidades operacionais, chamadas de Batalhão de Polícia Militar (BPM) e Companhia Independente (Cia Ind) de Polícia Militar. O Apêndice C contém os BPM e as Cia Ind da PMES com as respectivas áreas de abrangência territorial (circunscrições), bem como a indicação das unidades operacionais do CPOE, UOpE e UOpA. Ressalte-se que as unidades operacionais atreladas aos CPOR possuem como encargo a gestão direta da execução das atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, diferenciando-se nos quesitos relativos à patente dos gestores e às subunidades de suas estruturas (ESPÍRITO SANTO, 2021). Enquanto os Batalhões são gerenciados por Tenentes Coronéis e se subdividem em até seis Companhias (Cia)<sup>15</sup>, as Companhias Independentes são gerenciadas por Majores e se desmembram em até cinco Pelotões<sup>16</sup> (ESPÍRITO SANTO, 2021).

Ao todo, a organização policial militar capixaba, restringindo-se aos CPOR, possui 14 BPM e 14 Cia Ind, responsáveis pela consecução das atividades precípua da Polícia em suas respectivas circunscrições (municípios ou bairros), abrangendo a totalidade do território capixaba (ESPÍRITO SANTO, 2021). Notadamente na Região Metropolitana da Grande Vitória (RMGV) – que abrange os municípios de Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória (ESPÍRITO SANTO, 2005) – há 5 BPM e 6 Cia Ind. A seguir consta relação dos municípios da RMGV, as respectivas unidades operacionais e suas circunscrições:

- (i) Município de Vitória: 1º BPM (65 bairros de Vitória), e 12ª Cia Ind (15 bairros);
- (ii) Município de Serra: 6º BPM (101 bairros de Serra), e 14ª Cia Ind (36 bairros);
- (iii) Município de Vila Velha: 4º BPM (42 bairros de Vila Velha), 13ª Cia Ind (24 bairros), e 17ª Cia Ind (35 bairros);

---

<sup>15</sup> São subunidades de BPM que podem ser fracionadas em Pelotões ou Destacamentos (ESPÍRITO SANTO, 2021).

<sup>16</sup> São subunidades de Cia Ind, unidades especializadas ou Cia que podem ser fracionadas em Destacamentos (ESPÍRITO SANTO, 2021).



- (iv) Município de Cariacica: 7º BPM (83 bairros de Cariacica), e 16ª Cia Ind (32 bairros);
- (v) Município de Guarapari: 10º BPM (todo o município de Guarapari); e
- (vi) Município de Viana: 11ª Cia Ind (todo o município de Viana).

Somente o município de Fundão está incluído em um BPM cuja sede fica em Aracruz, na microrregião do Rio Doce. A concentração de unidades operacionais na RMGV pode ser justificada pelo fato de a microrregião abrigar 2.006.486 habitantes, o que corresponde a 49,4% da população do estado, apesar de sua área territorial ser o equivalente a 5% do território capixaba, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE, 2020).

Existe também na RMGV o Centro de Operações Policiais Militares (COPOM) da PMES, sediado em Vitória, que é responsável pela gestão, coordenação e alocação de recursos visando o atendimento de ocorrências policiais nas circunscrições dos BPM e Cia Ind da RMGV (ESPÍRITO SANTO, 2021). O COPOM faz parte da estrutura do Centro Integrado Operacional de Defesa Social (CIODES), setor da SESP – conhecido usualmente como o serviço do 190 –, onde concentram-se representantes de diversos órgãos de segurança pública estadual (PMES, PCES e CBMES), Guarda Civil Municipal de Vitória, Secretaria de Estado de Justiça e Polícia Rodoviária Federal, que realizam, ininterruptamente, procedimentos que envolvem a prestação de socorro e o atendimento emergencial às pessoas (SESP, 2018).

Neste ponto, é válido registrar que a Polícia Militar capixaba é reconhecida, em nível nacional, por ter implementado, no final da década de 80, o policiamento comunitário, também conhecido como policiamento de proximidade (MUNIZ; CARUSO; FREITAS, 2018). No Espírito Santo ocorreu uma das primeiras experiências dessa modalidade de policiamento em organizações policiais militares brasileiras (FRANÇA, 2019; FERNANDES, 2021). Diferentemente do serviço emergencial de 190, como exposto antes, o policiamento comunitário – intitulado de Polícia Interativa no Espírito Santo (TAVARES DOS SANTOS; TEIXEIRA; MADEIRA; SCHABBACH; DURANTE; PIMENTA; FACHINETTO, 2013) – apregoa uma filosofia de policiamento de proximidade e parceria entre a Polícia (e seus agentes, os policiais militares) e a comunidade. A Polícia Militar, nesse caso, adota postura inversa ao modelo de policiamento tradicional do tipo reativo, focado no atendimento às ocorrências após os fatos; passando, então, no policiamento comunitário a estabelecer como pilar a prevenção e a premissa da participação ativa e coordenada da sociedade em prol da segurança, atuando como coprodutora da segurança e da ordem pública, em colaboração ao trabalho da organização policial militar (SKOLNICK; BAYLEY, 2006). A partir da iniciativa instaurada em Guaçuí, no Interior do Estado, ao longo dos anos, o policiamento comunitário foi sendo incorporado e

reajustado na PMES, por meio de cursos e palestras, disciplinas na formação e capacitação policial, projetos de cunho social, entre outras iniciativas (PMES, 2015).

### **3.2.1 A PM Capixaba em Números**

Sobre a PMES, vale relatar ainda que o quantitativo de pessoal ativo da organização contempla 8.028 servidores, tendo como referência dados disponibilizados pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), em dezembro de 2020 (SEGER, 2022). Não estão incluídos nesse quantitativo os policiais militares lotados no Hospital da Polícia Militar (HPM), na Secretaria da Casa Militar, na SESP e em outros órgãos da Administração Pública; também, não é possível depreender desse quantitativo os policiais afastados por motivo de saúde e outras questões. É possível, porém, afirmar que esse quantitativo (8.028) sinaliza uma defasagem de cerca de 26,5% de efetivo, comparando ao efetivo previsto na PMES para 2020 (10.924), publicizado no Decreto Estadual nº 4717-R, de 2020 (ESPÍRITO SANTO, 2020).

Ainda em se tratando de servidores, acrescente-se que a PMES é o terceiro órgão da Administração Pública estadual com o maior quantitativo de pessoal ativo, perdendo apenas para o número de servidores da Secretaria de Estado da Educação (SEDU) (17.957) e da Secretaria de Estado da Saúde (9.870) (SESA) SEGER, 2022). Considerando as despesas com pagamento de servidores ativos, ocupantes de cargos efetivos, a PMES supera os demais órgãos do estado. Em dezembro de 2020 os gastos com servidores efetivos na organização policial militar foram de R\$ 59.612.841,12; já na SEDU e SESA foram de R\$ 40.801.361,62 e R\$ 36.679.947,57, respectivamente (SEGER, 2022). No tocante às despesas com pagamento de pessoal ativo e ocupante de cargos comissionados e em designação temporária, a PMES retorna ao terceiro lugar no ranking, sendo ultrapassado pela SEDU e SESA – conforme os dados disponibilizados e tendo como referência o ano de 2020.

Um outro ponto que merece ser evidenciado refere-se ao orçamento da PMES. Tomando como base a Lei Orçamentária Anual (LOA) dos órgãos componentes da área da segurança pública estadual (CBMES, PCES e PMES), à organização policial militar é atribuído o maior orçamento. A Lei Orçamentária para o exercício de 2020, a Lei Ordinária nº 11011 de 2019 (ESPÍRITO SANTO, 2019) fez a previsão de despesas para a PMES na ordem de R\$ 1.405.145.619,00; para a PCES o correspondente foi de R\$ 540.436,279,00 e para o CBMES, R\$ 159.472.912,00 (ESPÍRITO SANTO, 2019). Observa-se, assim, que o orçamento da PMES totalizou mais do que o dobro dos orçamentos somados da PCES e CBMES. Se comparada à

totalidade do orçamento previsto para os órgãos do Poder Executivo estadual em 2020, a PMES respondeu por cerca de 8% das despesas governamentais (ESPÍRITO SANTO, 2019).

Comparativamente, em termos nacionais, de acordo com dados divulgados pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), em 2021 e 2022, a PMES ocupou, nos dois anos, a 17ª posição no ranking nacional de efetivo da ativa das Polícias Militares brasileiras. O efetivo considerado pelo FBSP é de 7.853 policiais em 2021 e 8.173 policiais em 2022 (FBSP, 2021, 2022). Nesses anos, no topo do ranking encontrava-se a polícia paulista com mais de 80 mil policiais e na última posição, a polícia roraimense com cerca de 2 mil (FBSP, 2021, 2022).

Quanto à taxa de mortalidade da população devido às intervenções policiais, o Espírito Santo possuía em 2021 uma das menores taxas do país (1,0), perdendo apenas para Rondônia (0,6), Minas Gerais (0,5) e Distrito Federal (0,3) (FBSP, 2022). Pontua-se que a maioria das mortes decorrentes de intervenções policiais no país deve-se às ações das Polícias Militares, mas não exclusivamente a essas (FBSP, 2022). Assim como a letalidade policial no Espírito Santo é baixa, o quantitativo de policiais militares e civis mortos em confronto (em serviço e fora de serviço) também é pequeno, se observado o cenário nacional. Em 2020 e 2021 não morreu sequer um policial militar em confronto (em serviço); e, em 2021 ocorreram duas mortes (um policial militar e um policial civil) em confronto ou por lesão não natural fora de serviço (FBSP, 2022). Em todo o país, em 2020 morreram 46 policiais militares em confronto em serviço e 142 faleceram nessas situações fora de serviço; em 2021, foram 34 militares e 124 militares mortos, respectivamente (FBSP, 2022).

Relativo à remuneração, vale informar que, em 2022, a média da remuneração bruta dos policiais militares capixabas foi de R\$ 8.342,50, e a média da remuneração líquida foi de R\$ 6.671,53 – valores que superam as médias nacionais (R\$ 8.115,27 e R\$ 5.748,13, respectivamente) (FBSP, 2022). Se comparado ao ano de 2021, o aspecto da remuneração apresentou avanços em 2022, pois se considerada a mediana da remuneração bruta, a Polícia capixaba atingiu valor de R\$ 4.570,96, abaixo da média nacional (R\$ 5.655,87); da mesma forma, a mediana da remuneração líquida na PMES (R\$ 3.800,30) ficou abaixo da média nacional (R\$ 4.742,91) (FBSP, 2021). Examinando as remunerações brutas das polícias militares em 2021, o Espírito Santo posicionou-se na penúltima colocação no ranking nacional (R\$ 4.570,96), sendo ultrapassada pela Polícia piauiense (R\$ 4.177,38) (FBSP, 2021).

Quanto às despesas governamentais realizadas na segurança pública, em 2021, o Espírito Santo ocupou o 15º lugar no ranking nacional relativo aos gastos per capita com a área, cujo valor alcançado foi o gasto de R\$ 398,76 por pessoa – abaixo da média nacional (R\$ 478,22) (FBSP, 2022). O estado do Mato Grosso liderou esse ranking com o valor de R\$ 877,79,

e Piauí esteve na última posição com o valor de R\$ 256,12 (FBSP, 2022). Importante registrar que entre os anos de 2018 a 2021 ocorreu decréscimo de 11,4% das despesas per capita e de 4% das despesas gerais na área da segurança pública capixaba; entretanto, se considerado os anos de 2020 e 2021 houve uma variação positiva de 5,7% (FBSP, 2022). Destaca-se ainda no período de 2020 a 2021 as despesas com a subfunção “policciamento”, componente da área/função “segurança pública”, cujo aumento dos gastos foi de 71% (FBSP, 2022).

Apresentada essa seleção de informações acerca da organização estudada, o texto a seguir expõe algumas considerações sobre a greve da Polícia Militar capixaba, ocorrida em fevereiro de 2017.

### **3.2.2 A Greve de Fevereiro de 2017**

Resumidamente, o movimento grevista foi deflagrado a partir do bloqueio das entradas dos Batalhões de Polícia pelas esposas e familiares dos militares, fazendo com que os policiais ficassem “aquartelados” e impedidos de transitar e trabalhar (AZEVEDO; GARRIDO, 2020). Declarada como uma “greve branca” e um “movimento ilegal”, cuja liderança foi exercida por associações classistas (VIEIRA, 2017b), a greve teve como principais pautas de reivindicação o reajuste salarial dos militares e a melhoria das condições de trabalho dos policiais (NEVES, 2018). Importante salientar que em 2017 a gestão pública estadual adotou uma forte política de austeridade fiscal e de contingenciamento de despesas, justificada pelo governo no cenário político e econômico do país (ROCHA, 2018; MENDONÇA, 2017a)<sup>17</sup>.

A greve da polícia ficou marcada pelas consequências sociais, econômicas e organizacionais. Durante os 22 dias de paralisação dos policiais militares ocorreram 219 homicídios no Espírito Santo (IPEA; FBSP, 2019), além do acréscimo dos furtos, roubos, saques a estabelecimentos comerciais e outras ocorrências (AZEVEDO; GARRIDO, 2020). Em meio ao caos também ocorreu a suspensão de serviços diversos como de saúde, educação, transporte coletivo (VIEIRA, 2017a); e, devido ao fechamento do comércio durante o período,

---

<sup>17</sup> Vale constar que o cenário político e econômico do país e do Espírito Santo são, invariavelmente, abordados quando se trata do movimento reivindicatório da PM capixaba em 2017. Contudo, não se pode desconsiderar que apesar de a política de austeridade possa ter provocado implicações e insatisfações da categoria de policiais e, em termos gerais, do funcionalismo público, outros fatores de ordem social merecem ser observados em se tratando de política e ações de Governo no território estadual. Nesse sentido, pode-se afirmar que o Espírito Santo, por exemplo, é um dos estados do país com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) – ocupando a 7ª colocação no ranking nacional nos últimos três Censos Demográficos (IBGE, 2010); além de outros fatores, como educacionais, de saúde, que também merecem atenção.

estimou-se que o prejuízo do setor foi de cerca de R\$ 300 milhões (BORGES; ALBUQUERQUE; ARPINI, 2017).

No âmbito organizacional, a greve significou uma ruptura institucional na Polícia Militar capixaba, sendo um dos fatores contundentes para tal ocorrência a interrupção momentânea dos pilares da hierarquia e disciplina militar (DEBORTOLI, 2019). A “crise da segurança pública estadual” (SIMÕES, 2021), como ficou conhecida, teve início com a greve, mas se perpetuou após o movimento, devido à falta de acordo entre a gestão estadual e a categoria profissional (ROCHA, 2019). Após o fim da greve, apartado das representações classistas, o Governo estadual editou, unilateralmente, uma série de medidas denominadas de “reestruturação da Polícia Militar” que contemplava a extinção de tropas especializadas (como a Ronda Ostensiva Tática Motorizada e o Batalhão de Missões Especiais) e a criação de outras unidades policiais (como a Companhia Independente de Missões Especiais), a transferência de policiais militares entre as unidades, a instalação de comandos regionais, e outras ações (ESPÍRITO SANTO, 2017; VALFRÉ, 2017). Também houve a reformulação de leis de promoção de oficiais e praças militares (ROCHA, 2018), a expulsão de 23 policiais militares, a instauração de cerca de 3 mil procedimentos administrativos para apurar crimes de ordem militar (LINHARES, 2018) e o indiciamento de mais de 700 policiais visando investigar o cometimento de crimes de revolta ou motim, segundo o Código Penal Militar (ROCHA, 2018).

Tais situações, tão inequívocas, levaram a constatação de que a greve da PM acarretou mudanças contundentes para a organização àquela época. Acrescente-se nesse rol de consequências, os efeitos sobre a saúde dos policiais militares. Durante os dias de greve, não foram raros os registros de distúrbios psicológicos e surtos psicóticos de militares, em decorrência do ambiente de pressão vivenciado nas unidades policiais e do desgaste emocional do evento “greve” (ARPINI, 2017; MENDONÇA, 2017b). Nesse contexto, diante do grande volume de demanda e da falta de profissionais especializados no HPM, foi instalado no local um ambulatório voluntário que reuniu diversos profissionais, como psicólogos e psiquiatras, que se revezavam para atender emergencialmente os policiais (SILVA, 2019; GUTERRES; TONETO, 2019).

Dados contabilizados pelo serviço voluntário em saúde mental do HPM revelaram que em 2017 ocorreram 05 suicídios de militares e 75 tentativas de suicídios (SILVA, 2019). A equipe voluntária do HPM que continuou o trabalho após a greve da polícia registrou que, por mês, uma média de 100 pessoas eram atendidas pelos profissionais (GUTERRES; TONETO, 2019). Segundo Guterres e Toneto (2019) os atendimentos envolveram, principalmente, estresse (devido a fatores como farda, viatura, calor, nível de alerta, rádio, ocorrências,

hierarquia militar), distúrbios de sono (regime de trabalho de escala), esgotamento, dores, agressividade e irritabilidade, adições (álcool, drogas e remédios), ansiedade, depressão e comportamento suicida, traumas, dores físicas (costas, peitoral). Vale assinalar que desde o fim da greve até o mês de janeiro de 2019, em razão de problemas de saúde, aproximadamente 500 policiais militares foram afastados de suas atividades laborais (DEBORTOLI, 2019).

Para finalizar, com a instauração de uma nova gestão governamental a partir de 2019, no mês de janeiro houve a publicação de lei que anistiou os policiais que respondiam a procedimentos administrativos disciplinares em virtude da participação no movimento grevista (PAGOTTO; MUNIZ, 2019). Outro ponto relevante foi a aprovação do reajuste salarial dos policiais militares e outras categorias, em março de 2020, mediante acordo entre representantes classistas e governo estadual (RIBEIRO, 2020). Registre-se que tais pautas compuseram os discursos de campanha eleitoral do chefe do Poder Executivo Estadual.

### 3.3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para melhor compreensão do percurso metodológico da pesquisa esta subseção está subdividida em uma primeira parte (3.3.1) em que relatei a produção dos dados e uma segunda parte (3.3.2) em que destaquei os procedimentos de codificação e análise dos dados. Embora a produção e a análise de dados tenham ocorrido concomitantemente, optei pela subdivisão para prezar pela organização do texto. Cabe assinalar que o percurso metodológico, inspirado na TFDC, se desenvolveu no decorrer de 16 meses, de janeiro de 2021 a maio de 2022. Importa destacar que além de observar os princípios éticos inerentes à pesquisa acadêmica, também foram cumpridos, nesse período, notadamente nas atividades presenciais, as normas locais relativas ao contexto da pandemia da COVID-19, como a utilização de máscaras de proteção individual, a manutenção de distância segura dos participantes, a higienização das mãos com álcool em gel 70%, e outras medidas preventivas.

### 3.3.1 Produção dos dados

O material empírico da pesquisa englobou quatro fontes de dados<sup>18</sup>, quais sejam: textos existentes, entrevistas intensivas, observação direta e memorandos.

#### 3.3.1.1 Textos existentes

Apesar da maioria dos pesquisadores que adotam a TFDC se apoiem na produção de dados por meio das entrevistas, outras fontes empíricas também podem ser agregadas, como: documentos, registros oficiais, materiais da internet e outros (MORSE; BOWERS; CLARKE; CHARMAZ; CORBIN; PORR, 2021). Charmaz (2009) entende que a pesquisa qualitativa induz a análise de textos, sejam textos obtidos a partir do requerimento do pesquisador ao participante da pesquisa (textos extraídos) e textos variados que não tenham sido provenientes da solicitação do pesquisador (textos existentes). Os textos existentes podem contemplar relatórios, documentos públicos e privados, textos da internet, banco de dados (CHARMAZ, 2009); além de vídeos, áudios, fotos, e outros materiais (BRYANT; CHARMAZ, 2019).

Nesta pesquisa, optei por selecionar textos existentes, os quais foram considerados como fontes suplementares dos dados produzidos por meio das entrevistas e observação. A coleta de textos existentes ocorreu no período de janeiro de 2021 a janeiro de 2022. O Quadro 06 a seguir apresenta uma síntese dos textos existentes coletados.

Quadro 06 – Síntese dos textos existentes coletados

<b>Tipo</b>	<b>Fonte</b>	<b>Especificação dos textos existentes</b>
Informações e documentos publicados no site da organização	Polícia Militar do Espírito Santo Acesso em: < <a href="https://pm.es.gov.br/">https://pm.es.gov.br/</a> >.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informações publicadas no site da PMES, que incluíram textos sobre a organização básica, competências, missão, visão, valores, canção, cursos de formação e capacitação;</li> <li>▪ Plano de Comando de Polícia Ostensiva Metropolitana 2017-2018.</li> </ul>
Atos legislativos	Gerência de Atos Legislativos/ Secretaria de Estado de Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atos legislativos (Decretos, Leis Ordinárias e Leis Complementares)</li> </ul>

<sup>18</sup> Inicialmente, havia a previsão de realização de grupo focal (em consonância com as orientações da abordagem ergológica no tocante ao fomento das discussões coletivas sobre a atividade humana), conforme acordado com a organização policial militar capixaba (Apêndice B); porém, a técnica foi descartada devido às variabilidades da disseminação da COVID-19. Embora as atividades de trabalho dos policiais militares sejam ininterruptas, o desenvolvimento da pesquisa empírica ocorreu em momentos de picos epidêmicos e de variações do coronavírus, o que exigiu cuidados na produção de dados presencialmente. Refletiu-se, até mesmo, na possibilidade de condução de grupo focal na modalidade virtual com as Praças, mas a técnica exigiria reajustes no projeto de pesquisa já aprovado, aceitação dos participantes e domínio da técnica pela pesquisadora – também foi afastado.

	Acesso em: < <a href="https://conslegis.es.gov.br/">https://conslegis.es.gov.br/</a> >.	relacionados à PMES, publicados de janeiro de 2007 a dezembro de 2021.
Dados orçamentários	Portal da Transparência do Poder Executivo do Espírito Santo Acesso em: < <a href="https://transparencia.es.gov.br/">https://transparencia.es.gov.br/</a> >.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dados sobre orçamento da PMES, constante em Lei Orçamentária Anual (LOA), no período de 2007 a 2022;</li> <li>▪ Dados de despesas com investimentos realizadas pela PMES, no período de 2014 a 2022.</li> </ul>
Dados sobre efetivo policial	Núcleo de Estatística de Recursos Humanos/Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos Acesso em: < <a href="https://seger.es.gov.br/">https://seger.es.gov.br/</a> >.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantitativo de servidores (ativos e aposentados) da PMES, no período de 2007 a 2020.</li> </ul>
Dados sobre remunerações	Portal da Transparência do Poder Executivo do Espírito Santo Acesso em: < <a href="https://transparencia.es.gov.br/">https://transparencia.es.gov.br/</a> >.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dados sobre remunerações dos policiais militares, no período de 2015 a 2022.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

No início do campo de pesquisa, considerei os textos e documentos divulgados no site da PMES como uma forma de ter conhecimento e atualização sobre o contexto e a realidade organizacional, analisando-os a partir da ponderação da ótica do(s) indivíduo(s) que os produziram (policiais militares) e suas possíveis finalidades (CHARMAZ, 2009). Essa etapa inicial foi importante como uma preparação à realização das entrevistas com os policiais militares.

No decorrer do campo, na tentativa de explorar as normativas da PMES, considerando que a influência delas sobre a organização estudada e seus componentes (BATITUCCI, 2019; COSTA, 2021), pesquisei os atos normativos do estado atinentes à organização policial militar capixaba. Para tanto, extrai da página oficial do Governo os atos legislativos que tinham no assunto o termo “Polícia Militar”, tendo tido como resultado o alcance de 98 atos, no total, publicados de 2007 a 2021<sup>19</sup>. Após leitura das ementas, excluí três atos por não se referirem à PMES (apenas mencionaram a organização), restando à amostra 95 atos (Decretos, Leis Ordinárias e Leis Complementares). As principais informações dos atos (data da publicação, título, assunto e algumas observações) constei em planilha do *Microsoft Excel* a fim auxiliar na organização e posterior utilização durante a pesquisa. Interessa apontar que a análise dos textos a partir desses atos foram complementares à realização das entrevistas e observação, pois em diversas ocasiões (entrevistas e conversas informais) houveram menções a leis e outras normas.

<sup>19</sup> Embora o presente estudo seja delimitado à última década (2010-2020), optei por retroceder na pesquisa dos atos legislativos a partir de 2007 para considerar desde o início do mandato governamental (2007-2010). Também considerei no levantamento o ano de 2021 visando abranger o ano em que ocorreu a presente pesquisa.



Ocorreu também a coleta de dados por meio de documentos e registros oficiais do Governo, quais sejam: dados orçamentários, sobre efetivo policial e sobre remunerações destes profissionais. A coleta desse conjunto de dados foi reativa, isto porque o despertamento surgiu dos dados produzidos por intermédio das entrevistas e observação. Sendo assim, buscou-se confirmar os dados e detalhá-los. No caso dos dados orçamentários da PMES, a coleta foi realizada em consulta no Portal da Transparência do Espírito Santo. Quanto ao efetivo da PMES (servidores ativos e aposentados), a coleta ocorreu a partir de consulta a Relatórios Gerenciais, elaborados pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. E, sobre as remunerações dos policiais, a coleta concentrou-se no Portal da Transparência e em alguns atos legislativos catalogados. A organização desses materiais ocorreu com a utilização de planilhas do *Excel*.

Ressalte-se, ainda, que durante o campo foram reunidas fotografias relevantes ao estudo, provenientes dos próprios policiais participantes da pesquisa (concedidas voluntariamente), outras registradas pessoalmente pela pesquisadora e algumas do site da PMES – à medida que o campo se desenvolvia esses materiais eram coletados/produzidos e, ao mesmo tempo, faziam parte do processo de análise.

### 3.3.1.2 Entrevistas intensivas

A entrevista é considerada a técnica mais adotada em pesquisas empíricas de natureza qualitativa e, em termos gerais, contempla uma conversa entre dois ou mais participantes, conduzida pelo pesquisador (ou entrevistador), cuja finalidade é produzir informações subjetivas e relevantes sobre o fenômeno estudado (MINAYO; COSTA, 2018). Na TFDC utiliza-se a entrevista intensiva que, nas palavras de Charmaz (2009), é a entrevista que subsidia uma investigação mais detalhada a respeito de determinado tema, tópico ou experiência vivenciada pelo participante. A autora defende que a teoria substantiva seja concebida a partir da co-construção dos dados (LEITE, 2015) e, nesse sentido, a interação promovida pela entrevista tem o potencial de extrair histórias que reproduzem realidades ou pontos de vistas de indivíduos sobre algumas questões (CHARMAZ, 2009, 2016).

A partir de questões amplas e abertas, a entrevista intensiva traduz-se em uma conversação, na qual o pesquisador lança tópicos de discussão para que o participante fale livremente, contando sua história e expressando opiniões, ideias, sentimentos e impressões (CHARMAZ, 2009). O guia (ou roteiro) da entrevista intensiva deve permitir, então, uma troca espontânea nessa conversação, auxiliando o pesquisador durante a coleta dos dados (a partir de

questões planejadas) e, ao mesmo tempo, permitindo a flexibilidade para explorar determinados temas de interesse, conforme o contexto da pesquisa vai se delineando (FLICK, 2018). Em pesquisas que abordam processos organizacionais ou sociais, Charmaz (2009) sugere ao pesquisador, em um primeiro instante, abordar questões referentes a práticas coletivas e, em um segundo momento, a posição do participante nessas práticas e outras questões relacionadas.

No caso da pesquisa em tela, as entrevistas com policiais militares buscaram, em linhas gerais, identificar as principais mudanças no contexto de trabalho da PMES, na última década (2010 a 2020), e como a atividade de policiamento ostensivo se desenvolveu/tem se desenvolvido a partir dessas mudanças. Para melhor organização, a realização das entrevistas foi subdividida em três etapas, conforme os níveis de atuação<sup>20</sup> na organização policial militar capixaba, quais sejam: **1ª etapa) nível estratégico** (Oficiais: Coronel e Tenente Coronel); **2ª etapa) nível tático** (Oficiais: Major, Capitão e Tenente); e, **3ª etapa) nível operacional** (Praças: Subtenente, Sargento, Cabo e Soldado). Essas etapas foram desenvolvidas de abril de 2021 a março de 2022, em concomitância com outras técnicas de produção de dados, sendo que o término se deu devido à saturação teórica (CORBIN; STRAUSS, 2015). Ao todo, foram entrevistados 40 policiais militares capixabas.

A seleção dos policiais, participantes das entrevistas, ocorreu, inicialmente, de forma intencional. A seleção intencional de participantes significa a identificação e o recrutamento de propósito, por parte do pesquisador, de indivíduos que têm influência direta ou experiência com o fenômeno estudado (CRESWELL; CLARK, 2011), o que potencializa a obtenção de dados ricos e relevantes para a pesquisa acadêmica (LEAVY, 2020). Nesta pesquisa, a seleção intencional aconteceu somente no início da 1ª etapa das entrevistas e foi justificada pela falta de retorno da PMES quanto às indicações de policiais para participarem das entrevistas, apesar da solicitação formal. Por conta disso, foram selecionados dois Coronéis para que se pudesse dar início às entrevistas, um deles, com 30 anos de serviço na PMES, foi exatamente o responsável pela autorização da pesquisa no âmbito da PMES; e, o outro, com 28 anos de serviço na PMES, fez parte do meu círculo profissional na área da segurança pública estadual.

Os Coronéis, inicialmente entrevistados, também foram as “sementes” das entrevistas, pois a partir deles alcancei os demais entrevistados – foi adotada no transcorrer das entrevistas a técnica de amostragem “bola de neve” (*snowball*) (HECKATHORN, 2011; VINUTO, 2014). A amostragem não probabilística “bola de neve” faz uso de cadeias de referência e é oportuna

---

<sup>20</sup> Considerei para a subdivisão dos níveis de atuação: (i) a organização básica da PMES - Decreto Estadual nº 4970-R, de 2021 e (ii) os círculos hierárquicos, escalas hierárquicas e funções indicadas para os cargos das carreiras de oficiais e praças na PMES - Leis nº 3196, de 1978 e nº 667, de 2012 (ESPÍRITO SANTO, 1978, 2012, 2021).

em estudos direcionados a: pequenos grupos de indivíduos, grupos de indivíduos de difícil acesso (ou ocultos) e questões de pesquisa que envolvem assuntos delicados (HECKATHORN, 2011; VINUTO, 2014). Apesar da visibilidade social dos policiais militares, a “bola de neve” foi pertinente ao estudo porque evitou o viés de seleção de militares que tinham feito parte da trajetória profissional da pesquisadora no contexto da segurança pública (ou seja, uma determinada amostra de policiais) e permitiu a acessibilidade a policiais com diferentes experiências (que aceitaram participar das entrevistas, especialmente, por causa da relação de confiança que tinham com seus parceiros de trabalho, que foram as fontes das indicações).

Cabe registrar que todos os participantes das entrevistas foram informados previamente do objetivo do estudo e dos princípios éticos da pesquisa, tendo assinado e recebido uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D). As entrevistas foram gravadas e os arquivos de áudios somaram cerca de 40 horas, os quais foram, no decorrer do processo analítico da pesquisa, transcritos literalmente no *Microsoft Word* (436 páginas). Destaca-se que, apesar do contexto pandêmico, a maioria dos entrevistados optou pela realização de entrevistas presenciais (25 das 40 entrevistas); e as demais aconteceram por meio de videoconferências da ferramenta *Google Meet*. Ademais, visando assegurar o anonimato dos participantes, os policiais foram identificados neste estudo pelos postos ou graduações que ocupavam no momento das entrevistas, seguido pela numeração correspondente à ordem cronológica da realização das entrevistas (exemplo, Soldado 1, Soldado 2, Soldado 3 e assim por diante). No Quadro 07 há o detalhamento do perfil dos entrevistados.

Quadro 07 – Perfil dos participantes das entrevistas

	<b>Identificação</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Situação ou Lotação</b>
<b>1ª Etapa</b> <i>Nível Estratégico</i>	Coronel 1	Masculino	28 anos	Reserva remunerada
	Coronel 2	Masculino	31 anos	Reserva remunerada
	Coronel 3	Masculino	30 anos	Prefeitura Municipal
	Coronel 4	Masculino	28 anos	Reserva remunerada/ativa (Prefeitura)
	Coronel 5	Masculino	30 anos	Quartel do Comando-Geral (Vitória)
	Coronel 6	Masculino	29 anos	Quartel do Comando-Geral (Vitória)
	Coronel 7	Masculino	29 anos	Quartel do Comando-Geral (Vitória)
	Coronel 8	Masculino	29 anos	Quartel do Comando-Geral (Vitória)
	Coronel 9	Masculino	33 anos	Reserva remunerada
	Coronel 10	Masculino	31 anos	Reserva remunerada/ativa (SESP)
	Coronel 11	Masculino	31 anos	Reserva remunerada/ativa (SESP)
	Coronel 12	Feminino	30 anos	Reserva remunerada/ativa (Caixa Beneficente)
	Tenente Coronel 1	Masculino	27 anos	Quartel do Comando-Geral (Vitória)
<b>2ª Etapa</b> <i>Nível</i>	Major 1	Masculino	25 anos	9ª Cia Ind (Marataízes)
	Major 2	Feminino	23 anos	Divisão de Logística (Serra)
	Major 3	Masculino	25 anos	Corregedoria (Vitória)

<b>Tático</b>	Major 4	Masculino	24 anos	Academia de Polícia Militar (Cariacica)
	Major 5	Feminino	26 anos	Quartel do Comando-Geral (Vitória)
	Major 6	Masculino	26 anos	6º BPM (Serra)
	Major 7	Masculino	25 anos	Secretaria da Casa Militar (Vitória)
	Capitã 1	Feminino	20 anos	1º BPM (Vitória)
	Capitão 2	Masculino	20 anos	COPOM (Vitória)
	Capitão 3	Masculino	14 anos	Quartel do Comando-Geral (Vitória)
	Capitão 4	Masculino	14 anos	6º BPM (Serra)
	Tenente 1	Masculino	07 anos	4º BPM (Vila Velha)
	Tenente 2	Masculino	07 anos	6º BPM (Serra)
<b>3ª Etapa</b>  <b>Nível Operacional</b>	Subtenente 1	Masculino	25 anos	6º BPM (Serra)
	Sargento 1	Masculino	27 anos	6º BPM (Serra)
	Sargento 2	Feminino	14 anos	13ª Cia Ind (Vila Velha)
	Cabo 1	Masculino	12 anos	SESP
	Cabo 2	Masculino	12 anos	4º BPM (Vila Velha)
	Cabo 3	Masculino	13 anos	13ª Cia Ind (Vila Velha)
	Cabo 4	Masculino	10 anos	13ª Cia Ind (Vila Velha)
	Cabo 5	Masculino	24 anos	4º BPM (Vila Velha)
	Soldado 1	Feminino	08 anos	13ª Cia Ind (Vila Velha)
	Soldado 2	Masculino	07 anos	13ª Cia Ind (Vila Velha)
	Soldado 3	Masculino	08 anos	4º BPM (Vila Velha)
	Soldado 4	Masculino	07 anos	Batalhão de Missões Especiais
	Soldado 5	Masculino	07 anos	4º BPM (Vila Velha)
	Soldado 6	Masculino	07 anos	4º BPM (Vila Velha)

Fonte: Elaborado pela autora.

Na **1ª etapa das entrevistas (nível estratégico)** utilizei o roteiro constante no Apêndice E. Quanto ao perfil dos participantes, delimitou-se como critérios de seleção: **(i)** policiais ocupantes dos postos de Coronel e Tenente Coronel; e **(ii)** da ativa, ou reserva remunerada há menos de dois anos, ou da reserva há mais de dois anos, porém atuante em organizações da segurança pública estadual ou municipal. Foram entrevistados 13 policiais (12 Coronéis e 01 Tenente Coronel). Esses policiais, enquanto Oficiais superiores, com vasta experiência na PMES, caracterizam-se por serem responsáveis pelo comando em órgãos de Direção Geral e Direção Setorial (no Quartel do Comando-Geral); e, nos órgãos de Execução são incumbidos pelo comando de CPOR (Coronel) e BPM (Tenente Coronel). Logo, as histórias compartilhadas evidenciaram uma visão macro organizacional e política do fenômeno estudado.

Deve-se mencionar que, nesta etapa, houve uma exceção aos procedimentos de seleção dos participantes. A iniciativa de entrevistar uma Coronel partiu de minhas reflexões enquanto pesquisadora, incluída em um contexto de pesquisa e de trabalho masculinizado (DURÃO; FERREIRA, 2016; TYLER; CARSON; REYNOLDS, 2019; LOPES; RIBEIRO; SOUZA, 2021). Embora não houvesse a intenção de realizar análises considerando o recorte de gênero

na organização, me senti impulsionada a dar voz às mulheres policiais neste estudo<sup>21</sup>. Como até o fim da 1ª etapa das entrevistas eu não havia tido indicações de mulheres policiais (por meio da técnica “bola de neve”), realizei contato com uma Capitã, entrevistada na pesquisa preliminar, e solicitei o contato de uma Coronel ou Tenente Coronel, conforme os critérios de seleção. Após, a própria Capitã fez a intermediação para a entrevista com uma Coronel, que aceitou participar do estudo – inclusive, ela é reconhecida como a única Coronel no estado que comandou Batalhão da Polícia Militar (até a realização do estudo). Assim, saliento que a Coronel foi selecionada intencionalmente e por critério de conveniência (FLICK, 2018; LEAVY, 2020).

Sobre a 1ª etapa das entrevistas, é válido dizer que o processo analítico da pesquisa e, em especial, a amostragem teórica (CORBIN; STRAUSS, 2015; CHARMAZ, 2009), conduziu a realizar ajustes no roteiro de entrevista, visando proporcionar o aperfeiçoamento na produção dos dados; somado a isso, foi possível delimitar melhor o perfil dos participantes da próxima etapa. Charmaz (2009, p. 50) previu esses ajustes na entrevista sob a ótica da TFDC, uma vez que instruiu que “a entrevista é uma técnica flexível, emergente; as ideias e tópicos surgem durante a entrevista e os entrevistadores podem imediatamente seguir essas orientações”.

No tocante ao roteiro da entrevista, percebeu-se na 1ª etapa o potencial do aspecto subjetivo dos policiais ao falarem sobre o sentido que atribuem à profissão (BENDASSOLI; GONDIM, 2014), por isso, foi incluída nas etapas seguintes entre as questões abertas iniciais a pergunta: “*O que é ser policial militar para você?*”. Logo após, instigou-se os participantes a falarem sobre: “*O que é policiamento ostensivo geral? Conte-me sobre o seu trabalho*” – tais tópicos estavam entre as questões intermediárias na 1ª etapa, mas, após análises, foi realizado o deslocamento para o início, visando dar mais objetividade a partir do foco do estudo sobre o policiamento. Nas questões intermediárias constou-se o tópico para os policiais expressarem suas percepções sobre as mudanças no contexto de trabalho – previstas na literatura (condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais), inspiradas em Ferreira e Mendes (2003) e Mendes e Ferreira (2008) e outros aspectos (provenientes das reflexões e vivências policiais).

---

<sup>21</sup> A opção por considerar policiais femininas desde o princípio das entrevistas trouxe implicações à pesquisa, como: o surgimento de ideias e reflexões sobre questões de gênero em ambientes militarizados; a limitação do próprio estudo em não conseguir adentrar teoricamente para problematizar ou responder a essas ideias (já que o foco principal não era esse); a oportunidade de realizar estudos tendo como base os dados produzidos nessas entrevistas com as militares – o que já foi feito em um resumo expandido, elaborado pela pesquisadora e professora orientadora desta Tese e apresentado em evento acadêmico, tendo como título “As dramáticas do uso do corpo-si na atividade de policiais militares femininas” (FIGUEIREDO; BIANCO, 2022); e, outras.

Na **2ª etapa das entrevistas (nível tático)**, por sua vez, adotou-se o roteiro constante no Apêndice F. Em relação ao perfil dos participantes, delimitou-se como critérios de seleção: **(i)** policiais da ativa, do círculo de Oficiais, ocupantes dos postos de Major, Capitão e Tenente; e **(ii)** com histórico de atuação profissional, no período de 2010 a 2020 (podendo se estender a 2021), na atividade de policiamento ostensivo em unidades operacionais localizadas na RMGV. A região de atuação do policial foi considerada na delimitação tendo em vista discrepâncias sociais e criminais entre as microrregiões do estado que podem influenciar na dinâmica do trabalho dos policiais (especialmente comparando áreas urbanas e rurais); assim, compreende-se que os municípios da RMGV tendem a possuir características semelhantes.

Como na 1ª etapa, na 2ª etapa também foram entrevistados 13 policiais (07 Majores, 04 Capitães e 02 Tenentes). Distintamente da 1ª etapa em que se concentrou em policiais no fim da carreira (reserva remunerada) ou próximos ao fim (entre 29 e 30 anos de tempo de serviço), o grupo de oficiais entrevistados na 2ª etapa caracterizou-se por ser heterogêneo no que concerne ao tempo de serviço na PMES, contemplando policiais com menos de 10 anos (dois), entre 10 e 20 anos (quatro), e mais de 20 anos (sete). A heterogeneidade também abarcou os cargos e funções ocupadas pelos policiais, apesar de todos exercerem o comando, chefia e direção de unidades da PMES (ESPÍRITO SANTO, 1978). No geral, foram entrevistados comandantes de Companhia Independente e Companhia de Polícia, subcomandante de Batalhão e chefes de seções administrativas e operacionais. Nesta esteira, as entrevistas revelaram experiências de policiais dedicados à gestão da organização estudada, à gestão da atividade de policiamento ostensivo (englobando, recursos humanos, logística, equipamentos e materiais, e outros aspectos) e à própria execução da atividade de policiamento ostensivo (considerando que esses oficiais planejam, organizam e fiscalizam as tarefas desempenhadas pelas Praças).

As interações promovidas nas entrevistas com os Oficiais, na 2ª etapa, bem como as análises realizadas em paralelo, foram essenciais para a ponderação sobre o perfil dos policiais a serem entrevistados na 3ª etapa, devendo-se, pois, priorizar policiais com trajetória profissional dedicada ao policiamento ostensivo do tipo repressivo ou preventivo (ESPÍRITO SANTO, 2012). Esse ponto de atenção foi considerado no momento final das entrevistas com os Oficiais (2ª etapa) e com as Praças (3ª etapa), em que eu solicitava indicação de outro policial para uma próxima entrevista, bem como serviu como parâmetro para incluir nas entrevistas policiais dessas diferentes modalidades de policiamento, não privilegiando uma ou outra.

Por último, na **3ª etapa das entrevistas (nível operacional)** utilizou-se o roteiro aplicado na etapa anterior, porém com pequenos ajustes (Apêndice G), como: incluiu-se a questão “*Por qual motivo você optou pela carreira policial militar?*” (a motivação emergiu em

algumas entrevistas nas etapas anteriores) e estimulou-se os participantes a detalharem suas atuações no policiamento do tipo preventivo e/ou repressivo (quando contaram sobre o “trabalho”). Os critérios de seleção foram: **(i)** policiais da ativa, do círculo de Praças, ocupantes das graduações de Subtenente, Sargento, Cabo e Soldado; e, **(ii)** com histórico de atuação profissional, de 2010 a 2020 (podendo se estender a 2021/2022), no policiamento ostensivo em unidades operacionais localizadas na RMGV. Privilegiou-se, então, policiais efetivamente dedicados, em suas carreiras, ao policiamento ostensivo, atividade-fim da Polícia, afastando aqueles que atuaram na maior parte do tempo às atividades administrativas na PMES.

Foram entrevistados 14 policiais (01 Subtenente, 02 Sargentos, 05 Cabos e 06 Soldados). Entre os entrevistados, três tinham mais de 20 anos de serviço na PMES, cinco possuíam entre 10 e 20 anos, e seis contavam com menos de 10 anos de serviço. Entre os entrevistados, inclusive, havia integrantes do Curso de Formação de Soldados de 2014, a última turma de Soldados formados até o momento da realização da pesquisa. Quanto ao tipo de policiamento desenvolvido, apesar de executarem diferentes modalidades de policiamento ao longo da carreira militar, considerando a maior parte da trajetória profissional, sete Praças caracterizaram-se pelo perfil de policiamento repressivo e sete de policiamento preventivo.

As Praças são responsáveis pela execução do policiamento ostensivo; os Subtenentes e Sargentos, que compõem esse grupo de Praças, também podem auxiliar às atividades de Oficiais (ESPÍRITO SANTO, 1978). As entrevistas da 3ª etapa foram fundamentais para compreender como os profissionais que lidam diretamente com a execução do policiamento enxergaram as mudanças no contexto de trabalho do policial e como essas mudanças geraram/têm gerado implicações na atividade de trabalho foco do estudo. Assim, as experiências compartilhadas por esses participantes refletiram uma visão sob o ponto de vista da atividade (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010) –, em outras palavras, uma visão micro do fenômeno estudado, com destaque para as particularidades enfrentadas no cotidiano de trabalho. Além das entrevistas (com Oficiais e Praças), a observação direta da atividade também foi preponderante para as trocas promovidas na pesquisa, subsidiando adentrar nas histórias dos policiais e (re)construir as realidades deles – materializando a co-construção dos dados da pesquisa orientada pela TFDC, cujo conhecimento, então, que se deu por intermédio das visões e reflexões dos participantes da pesquisa (policiais) e das interpretações da pesquisadora sobre os dados produzidos e sobre o próprio contexto estudado.

### 3.3.1.3 Observação direta

Para trabalhos maiores como teses, Charmaz (2009) entende que o pesquisador pode utilizar duas ou mais abordagens para a coleta de dados. Foi o que aconteceu neste estudo. Além dos textos existentes e das entrevistas intensivas com policiais militares, foi realizada a observação. Tal técnica de produção de dados não foi prevista preliminarmente pela pesquisadora, mas surgiu, de forma espontânea, durante o processo analítico da pesquisa. Vale pontuar que a observação é considerada como uma das técnicas aplicáveis às pesquisas segundo a TFD (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2010; TAROZZI, 2020).

No caso deste estudo, enquanto pesquisadora *outsider* da PMES, tive a oportunidade de realizar a observação direta (GODOY, 1995; JACCOUD; MAYER, 2008) da atividade de trabalho dos policiais em momentos específicos da pesquisa de campo. Metodologicamente, a observação direta possibilita ao pesquisador maior proximidade com os participantes do estudo e a compreensão das situações que ocorrem no contexto estudado, subsidiando, assim, à pesquisa a constatação e a comparação dos relatos dos participantes com as práticas reais (JACCOUD; MAYER, 2008). Vê-se, pois, que tal técnica se associa ao propósito das Clínicas do Trabalho, já que estas defendem métodos que favorecem a coprodução do conhecimento atrelada às situações reais e vivências dos trabalhadores (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011) – sendo, comumente, adotada e defendida em pesquisas sob a lente da Ergologia, como nos trabalhos de Rizzi, Bianco e Souza (2020), Araújo, Bianco, Valadão e Anchieta (2019) e Sousa e Muniz (2017).

Os principais objetivos das observações realizadas neste estudo foram: estabelecer maior proximidade com os policiais (entrevistados e outros), conhecer o contexto de trabalho dos policiais e as interações promovidas entre eles, e apreender aspectos da atividade de trabalho (policimento ostensivo); acrescente-se ainda, o propósito de confirmar (ou não) e complementar os dados das entrevistas. Para melhor organização, subdividiu-se a apresentação das observações em três etapas<sup>22</sup>: **1ª etapa) Força Tática (FT)**; **2ª etapa) Patrulha Maria da Penha**; e, **3ª etapa) Serviço de Atendimento do Cidadão (SAC)**. Essas etapas foram desenvolvidas de dezembro de 2021 a março de 2022. O Quadro 08 detalha as etapas, indicando a modalidade de policiamento, o local em que foi realizada a observação, a data e a duração e algumas informações adicionais.

---

<sup>22</sup> Houve a tentativa de realizar uma 4ª etapa da observação direta, buscando observar a atividade de trabalho de policiais atuantes nas Bases Móveis Comunitárias (policiamento do tipo preventivo) em três municípios da RMGV, porém, apesar de algumas incursões em campo, não foi possível obter êxito devido ao contexto da pandemia que impôs restrições à execução de tal iniciativa.



Quadro 08 – Síntese da observação direta realizada na pesquisa

<b>Etapa/Modalidade</b>	<b>Local</b>	<b>Data/Duração</b>	<b>Especificação da observação realizada</b>
<b>Força Tática/ Policiamento repressivo</b>	Força Tática/ 4º Batalhão da Polícia Militar (Vila Velha)	14/12/2021/ 2 horas e 30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita à estrutura física da FT;</li> <li>▪ Observação de atos preparatórios para a realização de uma intervenção policial;</li> <li>▪ Conversas informais com um grupo de cinco policiais;</li> <li>▪ Registros de fotos (estrutura física, instrumentos e equipamentos de trabalho).</li> </ul>
<b>Patrulha Maria da Penha/ Policiamento preventivo</b>	Serviço de Atendimento ao Cidadão da Barra do Jucu (Vila Velha)	22/12/2021/ 1 hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conversa informal com uma dupla de policiais da Patrulha Maria da Penha;</li> <li>▪ Observação dos atos preparatórios para a realização de uma visita à mulher vítima de violência doméstica (acompanhei os policiais na viatura, como carona, em parte do percurso em que se deslocavam para a visita);</li> <li>▪ Registros de fotos (viatura).</li> </ul>
<b>Serviço de Atendimento do Cidadão/ Policiamento preventivo</b>	Serviço de Atendimento ao Cidadão do Morro do Moreno (Vila Velha)	10/02 e 07/03/2022/ 2 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita à estrutura física do SAC do Morro do Moreno e arredores;</li> <li>▪ Observação da atividade de trabalho de policiais no SAC (durante as entrevistas realizadas);</li> <li>▪ Registros de fotos (estrutura física, instrumentos e equipamentos de trabalho).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como mencionado, a observação não estava prevista no planejamento da pesquisa, tendo surgido, durante uma das entrevistas, um convite espontâneo de um dos policiais (nível operacional) para conhecer a Força Tática de Vila Velha. De pronto, o convite foi aceito, não só pela oportunidade ímpar de adentrar no ambiente de trabalho dos policiais (e com isso, aperfeiçoar o material empírico da pesquisa), mas também por entender que tal fato estava em consonância com a abordagem da TFDC e com o aporte teórico-analítico da Ergologia – que considera os trabalhadores como protagonistas do trabalho (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018) e privilegia a aproximação da academia com os trabalhadores (SCHWARTZ, 2000a) e a observação do trabalho para melhor compreender a atividade humana (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Enquanto o policial militar realizava os trâmites de autorização para a visita à FT, refleti com o apoio dos memorandos sobre como aproveitaria a oportunidade para enriquecer os dados da pesquisa. Por coincidência, o superior hierárquico do policial (Tenente) já tinha sido entrevistado por mim cerca de um mês antes, e, portanto, sabia quem eu era e tinha conhecimento do propósito da pesquisa, o que favoreceu a concordância para a visita.

Mesmo sabendo que eu não deveria fazer uso durante a visita na FT de roteiro ou protocolo da observação impresso e gravador de áudio, por causa do caráter informal da situação, optei por confeccionar um roteiro para me orientar na realização da técnica (Apêndice H). Esse roteiro contemplou pontos de atenção e questões relevantes para a pesquisa (GODOY, 1995), tendo sido subdividido em: **(i)** protocolo da observação, em que o foco estava no contexto de trabalho dos policiais militares e **(ii)** conversas informais, momento em que eu lançaria questões e os policiais poderiam falar livremente sobre suas percepções das mudanças nesse contexto de trabalho e suas expectativas futuras a respeito do policiamento ostensivo. Registre-se que o roteiro foi adotado e adaptado também nas demais etapas da observação.

A visita à FT (1ª etapa) envolveu a apresentação das instalações da unidade dentro do 4º BPM, a explicação sobre a dinâmica da atividade de trabalho do grupo no interior das viaturas, o conhecimento de alguns instrumentos especiais utilizados pelos policiais (pistolas, carabinas, espargidor, drone, radiocomunicador, e outros), a realização de uma roda de conversa com um grupo de policiais que estavam de serviço (Praças), e a observação de atos preparatórios do grupo para uma determinação ocorrência policial que aconteceria na noite daquele dia. Os policiais da FT, normalmente, atuam em áreas de alta incidência de crimes.

Considerando a amostragem teórica, realizada durante o processo analítico da pesquisa, e após a realização da observação na FT, procurei estabelecer algumas direções para alcançar também em campo a observação da atividade de policiais envolvidos no policiamento ostensivo do tipo preventivo. Ao longo da pesquisa, foi possível realizar a observação direta de duas iniciativas organizacionais referentes ao policiamento preventivo, que foram: a Patrulha Maria da Penha (2ª etapa) e o Serviço de Atendimento ao Cidadão (3ª etapa). A aproximação estabelecida com os policiais atuantes nessas iniciativas se deu em razão das entrevistas intensivas. No caso da 2ª etapa da observação, com a anuência da dupla de policiais, realizamos uma conversa informal após as entrevistas intensivas, na qual foi possível empreender dos policiais aspectos específicos da atividade de trabalho na Patrulha Maria da Penha (promove visitas às mulheres vítimas de violência doméstica e familiar). Na 3ª etapa da observação, que ocorreu em dois dias separados, também conversei informalmente com os policiais atuantes no Serviço de Atendimento ao Cidadão do Morro do Moreno, em Vila Velha, sobre a atividade de trabalho que executam na instalação física do SAC e nas imediações.

Em ato contínuo às observações, gravei áudios contando as minhas experiências em campo, e na sequência, transcrevi os arquivos de áudios, que somaram 28 páginas no *Word*. As transcrições, por sua vez, foram analisadas e, depois, as principais anotações compuseram um

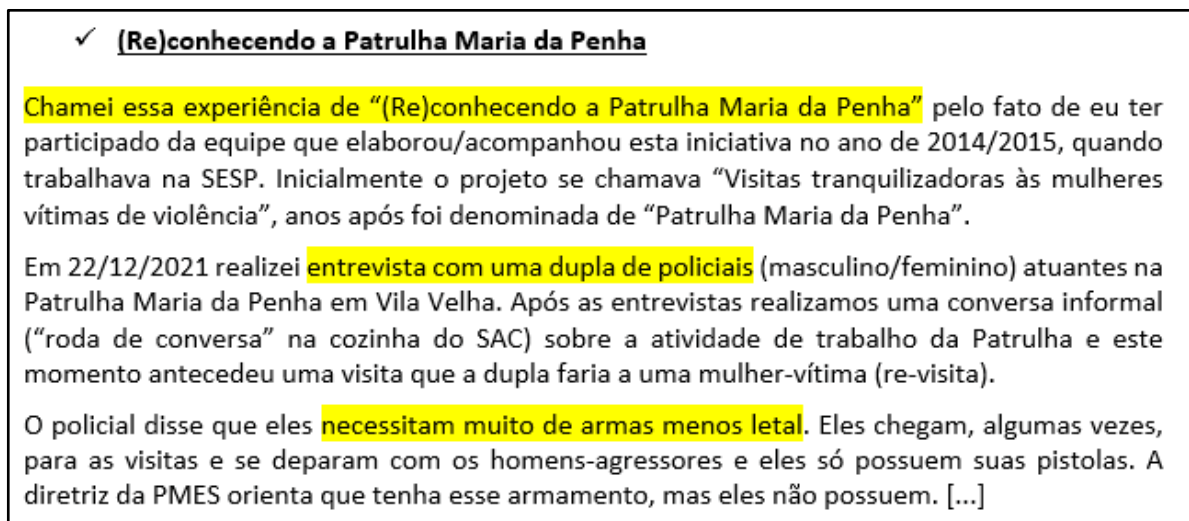
memorando próprio. Acrescente-se que o material empírico, proveniente das etapas da observação, também contemplou fotos registradas em campo.

#### 3.3.1.4 Memorandos

Durante o processo de pesquisa adotei a escrita de memorandos conforme as orientações de Charmaz (2009), utilizando o *Microsoft Word*. Entre as estratégias sugeridas pela autora, a opção pela escrita livre de memos oportunizou escrever naturalmente sobre o processo analítico de pesquisa. Para cada uma das três etapas da realização das entrevistas e para o conjunto das observações foram desenvolvidos memos; logo, foram ao todo, escritos quatro memorandos, que totalizaram 46 páginas no *Word*.

A escrita de memos teve início a partir da realização da segunda entrevista e a cada duas entrevistas, retornava-se ao memo correspondente, e adicionava com considerações e *insights* provenientes das entrevistas. Os memos contemplaram, em especial: **(i)** ideias, reflexões, conexões, comparações, dúvidas e questões a serem sanadas nas próximas entrevistas ou etapas da pesquisa; e **(ii)** anotações sobre a análise textual dos textos extraídos e anotações pessoais sobre a realização das entrevistas e observações (notas de campo). Registre-se que a dedicação à escrita dos memos findou ao término da produção dos dados que se deu com a última observação em campo (março de 2022). A Figura 07 representa um trecho do Memorando 4.

Figura 07 – Trecho do Memorando 4



Fonte: Elaborado pela autora.

Como observado na Figura 07, a escrita dos memorandos foi livre e informal e assemelhou-se a uma conversa da pesquisadora com ela mesma – como apontado por Charmaz

(2009), tendo como base os dados coletados, a interação com os participantes e sua experiência com o contexto da pesquisa (no caso, com a iniciativa da Patrulha Maria da Penha).

Vale assinalar que os memos comporam à amostragem teórica durante o percurso metodológico (coleta e análise de dados), sobretudo, confirmando dados e orientando o caminho a ser percorrido no campo visando o aprofundamento de dados e o conhecimento sobre outros. Destaca-se que as considerações analíticas, constantes nos memos, foram relevantes para o alcance dos códigos iniciais que iam se manifestando no processo analítico da pesquisa. Corbin e Strauss (2015) já tinham evidenciado a importância dos conceitos que surgem dos memorandos e sua própria evolução ao longo da pesquisa, os quais podem ser organizados e agrupados, em momento oportuno, e gerar códigos analíticos. Complementa Charmaz (2009) que o desenvolvimento dos códigos nos memos tem o potencial de auxiliar na progressão das ideias da pesquisa e, com o avanço do estudo, pode-se elevar códigos ao nível de categorias.

Assim, finalizada a descrição sobre o material empírico da pesquisa, são apresentadas a seguir as fases de codificação e análise dos dados.

### 3.3.2 Codificação e análise dos dados

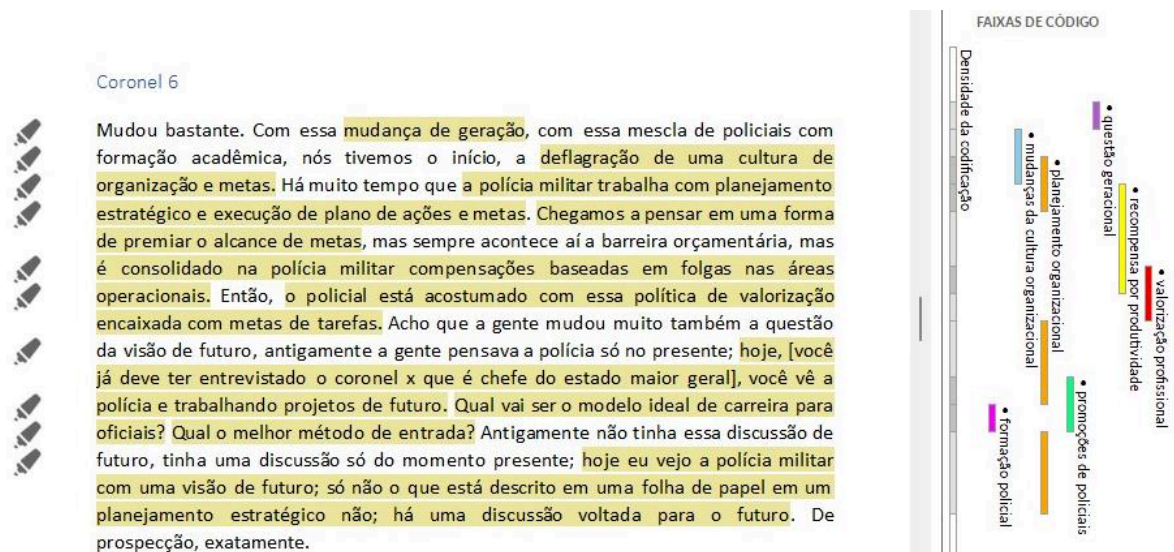
O processo analítico da pesquisa ocorreu desde o início da produção dos dados, em janeiro de 2021, tendo se estendido até o mês de maio de 2022. A codificação dos dados, que faz parte desse processo analítico, seguiu as fases propostas por Charmaz (2009) para estudos segundo a TFD Construtivista que são: codificação inicial, codificação focalizada e codificação teórica. Ressalte-se que os dados foram codificados com apoio do *software NVivo* (versão 1).

Na fase da **codificação inicial**, como ensina Charmaz (2009, p.74), atentou-se firmemente aos dados produzidos pela pesquisa, realizando a abertura deles e questionando-os no seguinte sentido: “O que os dados sugerem ou afirmam? Do ponto de vista de quem?”. Logo após as transcrições dos áudios das entrevistas intensivas e das observações, procurou-se, em ato contínuo, fazer a leitura e codificar os dados com palavras ou termos representativos das ações. Os memos também foram essenciais durante esse processo, pois continham anotações das minhas percepções sobre o campo e as relações/conexões entre as entrevistas, entrevistados e observações. A análise textual, por sua vez, complementou os dados. De fato, a agilidade na coleta dos dados e transcrição do material na fase inicial da codificação auxiliou não somente à análise, mas produziu reflexões e novas ideias acerca da própria coleta dos dados, as quais subsidiaram a realização das demais entrevistas e observações (CHARMAZ, 2009).

Entre as estratégias para a codificação inicial, adotou-se a codificação linha a linha, adequada para os dados que tratam sobre problemas ou processos empíricos, provenientes de entrevistas, observações, documentos, e outras técnicas (CHARMAZ, 2009). No caso da presente pesquisa, utilizou-se tal codificação para os dados das entrevistas com policiais militares e para as observações sobre a atividade de trabalho deles, que, em termos gerais, traduzem as mudanças no contexto de trabalho policial e as implicações delas sobre a atividade de policiamento ostensivo – que retratam, então, problemas e processos. Operacionalmente, é plausível que no transcorrer da codificação linha a linha, o pesquisador denomine ou codifique cada linha dos dados ou aquelas linhas que contém frases relevantes que fazem sentido no momento da leitura (CHARMAZ, 2009); sendo que a partir daí, o pesquisador começa a construir um domínio conceitual dos dados da pesquisa (BRYANT; CHARMAZ, 2016).

A seguir, na Figura 08 há uma exemplificação do processo de codificação linha a linha realizado durante a 1ª etapa das entrevistas (nível estratégico) com o suporte do *NVivo*.

Figura 08 – *Print screen* da tela da codificação inicial na 1ª etapa das entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora.

Como observado na Figura, por meio da codificação linha a linha realizou-se uma varredura dos dados, de forma que fui lendo, identificando e marcando os trechos de falas relevantes e os termos/conceitos que foram emergindo, e na sequência, denominei com códigos (exemplos: “valorização profissional”, “recompensa por produtividade”, “questão geracional”, “planejamento organizacional” e outros). Importante mencionar que esses códigos iniciais foram sendo confirmados e/ou ajustados ao longo do processo. A comparação constante, típica da TFD (CHARMAZ, 2017), auxiliou no ato de destacar os dados e códigos relevantes e,

consequentemente, a realizar os ajustes. Por sinal, a comparação constante de códigos com códigos (GLASER; HOLTON, 2004) permeou toda a fase inicial da codificação.

O Quadro 09 a seguir contém os principais códigos iniciais gerados nas três etapas das entrevistas, o que facilitou a comparação dos códigos com os códigos e direcionou o processo analítico. Utilizou-se esse Quadro para também comparar com os códigos iniciais gerados na coleta de dados advindas da observação direta da atividade de trabalho dos policiais militares.

Quadro 09 – Principais códigos iniciais

<b>1ª Etapa</b> <i>Nível Estratégico</i>	<b>2ª Etapa</b> <i>Nível Tático</i>	<b>3ª Etapa</b> <i>Nível Operacional</i>
Atendimento de ocorrências	Atendimento de ocorrências 190	Ajudando e servindo à sociedade
Atividade operacional	Aumento das demandas policiais	(Des)motivação policial
Atuação das Guardas Municipais	Avanços na formação inicial	Armamentos modernos
Código de Ética	Complexidade das ocorrências	Atendimento de ocorrências
Complexidade das ocorrências	Deficiência nas instalações	Cobranças relativas à atividade
Deficiência no acesso à saúde	Descontinuidade de projetos	Complexidade das ocorrências
Desmotivação policial	Dificuldades na prevenção	Desconhecimento de normas/leis
Distanciamento entre policiais	Enfrentando problemas sociais	Distanciamento oficiais-praças
Falta de efetivo policial	Equipamentos individuais	Enfrentando problemas sociais
Formação policial	Escassez de formação continuada	Enxugando gelo
Gestão de pessoas	Falta de efetivo policial	Escassez de formação continuada
Greve	Falta de tecnologias	Estilo de gestão do oficial
Hierarquia e disciplina	Flexibilização das normas/leis	Êxito em ocorrências
Inovações tecnológicas	Inovações tecnológicas	Experiência policial
Interferência polícia	Integração/Apoio das Guardas	Falta de efetivo policial
Investimentos	Interferência política	Hostilidade da comunidade
Melhoria dos equipamentos	Não-fato	Interferência política
Mudanças nas normas pós-greve	Novo ordenamento da segurança	Na ponta da lança
Novo perfil de policiais	Novo perfil de policiais	Paralisação de 2017
Operações policiais	Onipresença da atuação policial	Percepção policial
Planejamento organizacional	Pouca normatização de rotinas	Processo administrativo/judicial
Polícia interativa	Problema de Polícia	Proximidade com comerciantes
Presença policial na rua	Proximidade com a comunidade	Questão salarial
Prevenção ao crime	Proximidade com a tropa	Repressivo <i>versus</i> Preventivo
Proximidade com a comunidade	Questão salarial	Resiliência a dificuldades
Questão salarial	Reflexos na vida do policial	Risco à vida
Rearranjo da segurança pública	Reflexos de 2017	Sensação de segurança
Responsabilização de órgãos	Servir à sociedade	Sobrecarga de trabalho
Sensação de segurança	Supervisão do policiamento	Viaturas novas e adequadas
Valorização profissional	Transformação de valores sociais	Visibilidade policial

Fonte: Elaborado pela autora.

O critério adotado para selecionar os principais códigos iniciais no Quadro 09 foi a repetição deles na realização da codificação linha a linha, durante a codificação inicial. Também nessa fase, identificou-se as semelhanças e as diferenças nos dados e nos códigos, fruto da

comparação constante (RYAN; BERNARD, 2003), e diante dos códigos semelhantes procedi à marcação com realce de texto amarelo de forma que pudesse despertar a atenção na análise. Os códigos em realce amarelo no Quadro 09, por exemplo, indicam as semelhanças dos códigos nas três etapas das entrevistas; ademais, denotam a potencialidade de alguns temas que, ao final do processo, constituíram ideias e conceitos analíticos. Um desses casos envolve o código “falta de efetivo policial”, que inicialmente significou uma problemática relativa à organização estudada no tocante aos recursos humanos, e no decorrer do processo percebeu-se a influência do tema sobre uma nova configuração da atividade de trabalho dos policiais, mais móvel e menos interativa (comunitária). Outro exemplo é do código “proximidade com a comunidade” que surgiu entre os códigos iniciais a partir das entrevistas e fez com que eu buscasse nas observações em campo compreender a situação do policiamento preventivo diante das mudanças no contexto de trabalho dos policiais capixabas – tal código sofreu adaptações e, em estágio mais avançado do processo de codificação, deu origem a uma subcategoria. Interessante evidenciar ainda que alguns extratos/termos expostos por policiais de níveis de atuação diferentes foram utilizados para situações ou fatos semelhantes (como: “greve”, “reflexos de 2017” e “paralisação de 2017”); porém, a conotação conferida pelos participantes aos conceitos relevou visões semelhantes, díspares e/ou complementares sobre os conceitos.

A codificação inicial teve fim quando ficou perceptível que os códigos representavam os dados produzidos, embora fosse possível adaptá-los, considerando a provisoriedade. Foram identificados 458 códigos iniciais que foram tratados e analisados na codificação focalizada.

A fase da **codificação focalizada** contemplou o debruçamento sobre os códigos iniciais, resumindo-os e classificando-os – procedimento que vai ao encontro das considerações de Charmaz (2009) sobre a postura ativa do pesquisador sobre os dados (co-construção), afastando-o da figura limitada de um leitor e analista passivo. Nessa fase utilizou-se os códigos iniciais e suas referências quanto à frequência nos dados e à relevância sob o prisma do fenômeno estudado, para, então, alcançar os códigos focais. Vale lembrar que essa segunda fase da codificação não é linear à anterior (CHARMAZ, 2009), logo, a análise sobre os códigos focais fez com que fosse necessário retornar aos códigos iniciais para revê-los e, até mesmo, considerá-los no aprofundamento conceitual dos códigos focais.

A análise sobre os códigos iniciais (que foi também subsidiada pelo conteúdo dos memos) levou a proceder com filtros, agrupamentos e exclusões, o que conduziu o alcance de 245 códigos focais. Os códigos focais, por sua vez, deram origem às categorias emergentes que foram sendo delineadas e refinadas no transcorrer do processo analítico. Categoria traduz-se em um componente conceitual da teoria substantiva (CHARMAZ, 2006). A autora reforça que



esse é um dos diferenciais da TFDC: não são as categorias pré-estabelecidas que direcionam ou moldam os dados da pesquisa; o contrário, os dados produzidos pela pesquisa resultam nas categorias, e estas conduzem o pesquisador na compreensão do fenômeno estudado e, portanto, na construção da teoria substantiva (CHARMAZ, 2008).

A partir da codificação focalizada foram elaboradas cinco categorias, sendo que três delas se desdobraram em subcategorias, as quais estão expostas no Quadro 10 na sequência.

Quadro 10 – Categorias e subcategorias de análise

<b>Categoria/Descrição</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Categoria 1) Ser policial militar</b> <i>Apresenta os motivos mencionados pelos policiais para optarem pela carreira militar, bem como os sentidos que atribuem ao trabalho.</i>	<b>Subcategoria 1.1)</b> Motivação para a carreira militar
	<b>Subcategoria 1.2)</b> Sentido atribuído ao trabalho
<b>Categoria 2) Atividade de policiamento ostensivo</b> <i>Descreve a atividade de policiamento ostensivo geral, sob a ótica dos policiais militares.</i>	-
<b>Categoria 3) Principais mudanças no contexto de trabalho do policial militar</b> <i>Contempla as principais mudanças vivenciadas pelos policiais militares nos últimos 10 anos.</i>	<b>Subcategoria 3.1)</b> Âmbito governamental
	<b>Subcategoria 3.2)</b> Âmbito organizacional
	<b>Subcategoria 3.3)</b> Âmbito social
<b>Categoria 4) “Na ponta da lança”</b> <i>Revela as implicações das mudanças identificadas pelos policiais militares sob o ponto de vista da atividade de policiamento ostensivo</i>	<b>Subcategoria 4.1)</b> Policiando no dia a dia
	<b>Subcategoria 4.2)</b> Perseverando na proximidade com a comunidade
	<b>Subcategoria 4.3)</b> Patrulhando com foco em resultados
<b>Categoria 5) Refletindo sobre o futuro do policiamento ostensivo capixaba</b> <i>Indica as perspectivas futuras para o policiamento ostensivo na ótica dos policiais militares.</i>	-

Fonte: Elaborado pela autora.

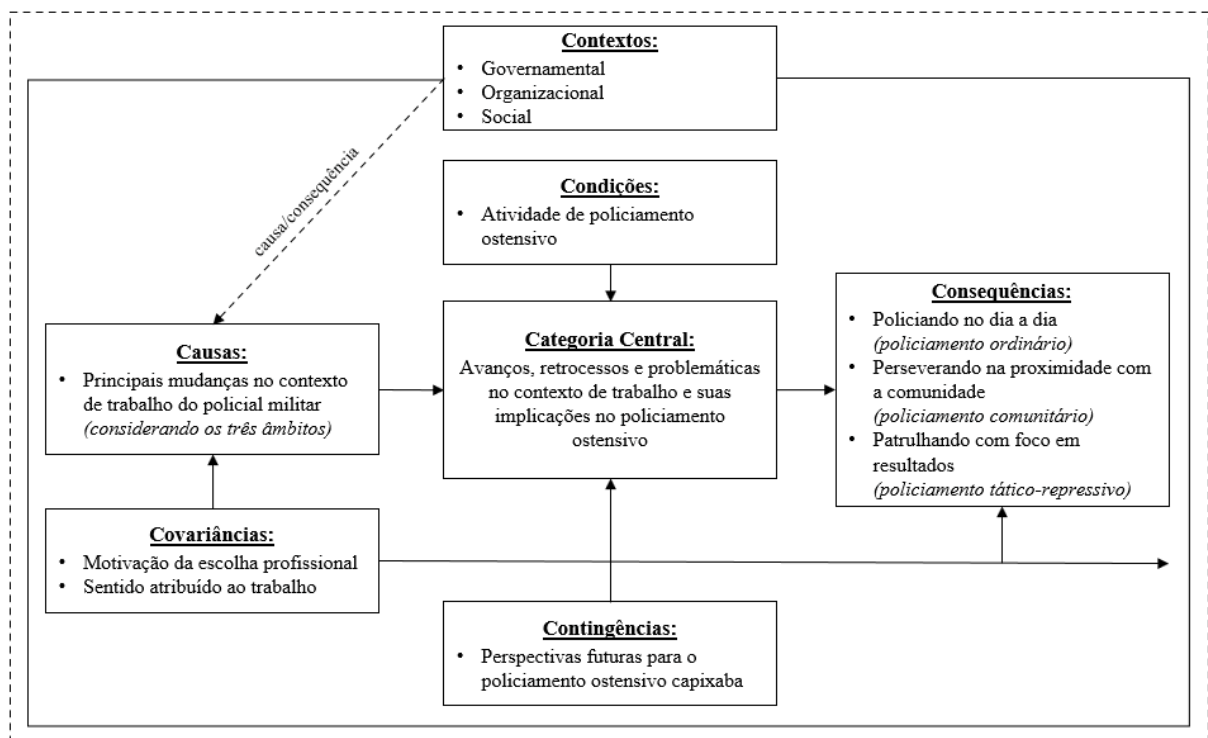
De posse das categorias e subcategorias, procedeu-se com a **codificação teórica**. Essa última fase materializou-se na organização e estabelecimento das relações entre as categorias/subcategorias (TRORNBERG; CHARMAZ, 2014), procedimento fundamental à descrição inteligível da história analítica do estudo (CHARMAZ, 2009). Neste momento, inspirada no modelo de relações de elementos do processo social, denominado de Seis Cs, elaborado por Glaser (1978), realizou-se as conexões entre as categorias conforme: a causa (origem, motivo, acontecimento), o contexto (ambiente ou cenário em que o fenômeno ocorre), a contingência (situação que, uma vez ocorrendo, trazem implicações ao fenômeno), a



consequência (efeito da causa), a covariância (relaciona-se à causa, mas não é parte dela) e a condição (qualifica o fenômeno para que ele se manifeste). Também durante a codificação teórica foi possível consolidar a categoria central do estudo (CORBIN; STRAUSS, 1990), que interconecta as categorias/subcategorias (TAROZZI, 2020). O cerne da pesquisa resume-se da seguinte forma: **“Avanços, retrocessos e problemáticas no contexto de trabalho e suas implicações na atividade de policiamento ostensivo”**.

A Figura 09 a seguir representa o esquema teórico do estudo, contemplando as categorias, subcategorias e suas relações, cujo conteúdo está apresentado no próximo capítulo.

Figura 09 – Esquema teórico do estudo



Fonte: Elaborada pela autora.

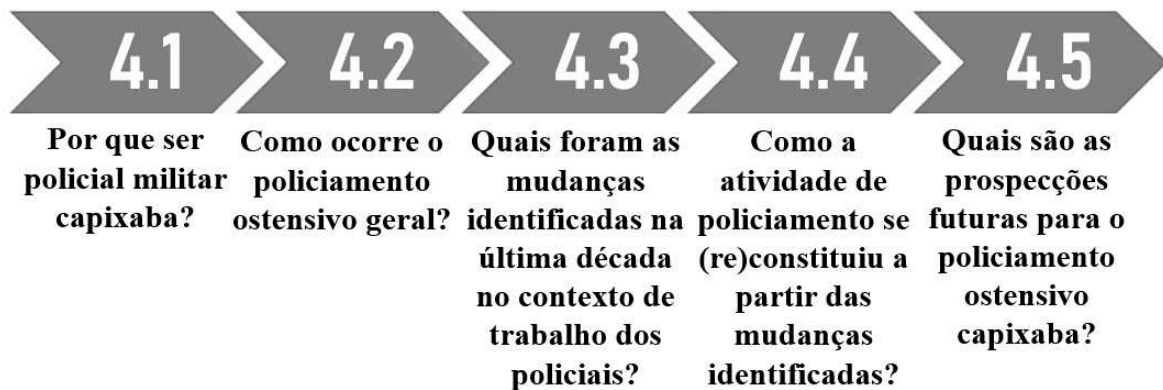
Para concluir, vale constar que o esquema teórico (representado de maneira mais didática) foi validado por meio de apresentação a cinco policiais, participantes da pesquisa, sendo três Coronéis, um Cabo e um Soldado. Esse momento foi realizado ao final do processo de análise e a escolha dos policiais foi aleatória, porém com adoção de alguns critérios: um dos Coronéis ocupava o comando da Diretoria de Educação da PMES (setor que validou o estudo, além de ter se constituído no início da técnica de “bola de neve”); um Coronel atuava como representante de uma entidade classista dos Oficiais da PMES, o outro Coronel foi uma das “sementes” da técnica adotada na pesquisa; e, o Cabo e o Soldado foram selecionados por se dedicarem aos policiamentos tático-repressivo e comunitário, respectivamente. Foram realizadas reuniões (conversas) individuais com os policiais em que se expôs as categorias e

subcategorias de análise, e suas descrições. Esse procedimento, chamado de validação comunicativa, ocorre quando participantes do estudo legitimam os dados e as interpretações da pesquisa (GUBA; LINCOLN, 2005; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Neste estudo, as reflexões com os policiais foram preponderantes para os ajustes no esquema proposto, adequação de termos e finalização do processo analítico da pesquisa. Outrossim, as conversas com os policiais também proporcionaram *feedback* dos resultados do estudo e projeções sobre suas contribuições (incluindo a apresentação do estudo à organização estudada e aos demais policiais militares participantes da pesquisa).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como finalidade desenvolver a análise dos dados provenientes da realização da pesquisa empírica, conduzindo, então, o alcance do objetivo geral do estudo: *analisar a atividade de policiamento ostensivo geral a partir de mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba*. Para melhor entendimento, o capítulo foi subdividido em cinco subseções, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 – Questões respondidas nas subseções da Análise dos Dados



Fonte: Pesquisa.

A **primeira subseção (4.1)** descreve aspectos do “ser policial militar” capixaba; a **segunda subseção (4.2)** detalha a atividade de policiamento ostensivo; a **terceira subseção (4.3)** aponta as mudanças identificadas pelos policiais no contexto de trabalho; a **quarta subseção (4.4)** evidencia as implicações das mudanças sobre o policiamento ostensivo; e, a **quinta subseção (4.5)** contempla as perspectivas futuras dos policiais sobre o policiamento. Entendemos que as três primeiras subseções são o ponto de partida para a compreensão dos resultados do estudo. Assim, tornam-se elementos-chave o trabalhador policial; o trabalho, que é o policiamento ostensivo; e, as mudanças ocorridas no contexto desse trabalho. A quarta subseção materializa-se no núcleo do estudo, pois responde ao problema de pesquisa; e a última subseção, como fruto da inspiração na Ergologia, contemplará reflexões dos policiais sobre possibilidades de transformações do próprio trabalho a partir de futuras intervenções.

Reitero que os resultados foram subsidiados pelas aproximações à abordagem metodológica da *Grounded Theory* Construtivista, que conduziu a extrair dos participantes a interpretação de suas experiências de vida e trabalho, além de interpretações da pesquisadora sobre as realidades (CHARMAZ, 2009) e à abordagem teórica-analítica ergológica, que orientou a privilegiar as individualidades humanas e a empreender dos protagonistas do policiamento seus saberes e valores produzidos em aderência à atividade de trabalho

(DURRIVE; SCHWARTZ, 2018). Em virtude da pesquisa ter tido como inspiração a TFDC, um método de natureza indutiva, cabe evidenciar que tanto o objetivo geral, a questão de pesquisa (ideias iniciais da pesquisa) e os objetivos específicos – expostos no capítulo introdutório desta Tese – foram, ao longo do processo analítico de pesquisa, (re)construídos, aperfeiçoados e refletidos conforme os dados foram sendo produzidos, tratados e analisados. O que se apresenta, preliminarmente, na Figura 10 em questões respondidas nesta Análise, é fruto do conhecimento que foi construído no decorrer da pesquisa desenvolvida.

#### 4.1 O POLICIAL MILITAR CAPIXABA

Esta primeira subseção foi desenvolvida a partir dos dois principais aspectos relativos ao “ser policial militar” que emergiram na análise dos dados: a motivação para a carreira militar (4.1.1) e o sentido atribuído ao trabalho (4.1.2).

##### 4.1.1 Motivação para a carreira militar

Em se tratando da inserção na carreira militar, é válido pontuar, primeiramente, que, de maneira geral, nas Polícias Militares do país há duas formas de entrada na organização que são: na carreira de Oficiais (exercício do Comando, Chefia e Direção) e na carreira das Praças (empregados, essencialmente, em atividades de execução). Tanto os Oficiais quanto as Praças ingressam na PMES por meio de concurso público de provas de conhecimentos específicos e matérias correlatas aos respectivos cargos, de acordo com os editais; além disso, esses editais também definem os requisitos técnicos dos cargos públicos (ESPÍRITO SANTO, 2012). Após a realização das provas e o cumprimento de algumas etapas, os candidatos ingressam na Academia de Polícia: os Alunos Oficiais participam do Curso de Formação de Oficiais (CFO) (3 anos) e quando formados tornam-se bacharéis em Ciências Policiais e Segurança Pública; já os Alunos Soldados, participam do Curso de Formação de Soldados (CFSd) (1 ano), recentemente reconhecido como tecnólogo em Segurança Pública (PMES, 2022b).

Com relação ao grupo de **Coronéis** que entrevistei (1ª etapa), somente um se diferenciou da regra de inserção na carreira de Oficiais, também chamada de oficialato. O Coronel 4, que entrou na PMES em 1974, foi da primeira turma de Soldados da organização policial militar capixaba; e, em 1975 foi promovido à Oficial, após ter cursado a Academia de Polícia em Belo Horizonte, Minas Gerais. Àquela época, antes da Constituição Federal de 1988, era assim que

ocorria com a assunção ao cargo de Oficiais. Segundo relatos dos policiais, nas décadas de 70 e 80 (pós-Constituição), a aplicação de provas do processo de seleção para o ingresso de Oficiais na PMES era organizado e realizado pela própria Polícia Militar, no entanto o CFO não ocorria no estado. O Coronel 8 relatou que nessa época as turmas contemplavam cerca de 06 ou 07 Alunos Oficiais e eles eram enviados para estudar em Academias de Polícia de outros estados, como assim foi com o Coronel 4. Alguns alunos foram para Belo Horizonte, Minas Gerais (Coronel 9); Rio de Janeiro, capital (Coronel 3); Guatupê, Paraná (Coronel 1); São Paulo e Rio Grande do Sul. Logo, os Alunos Oficiais tiveram formações em escolas de diferentes tradições, o que pode ter influenciado as gestões desses policiais na organização.

O Coronel 6 disse que foi a partir da sua turma, do ano de 1992, que se formou em 1995, que o processo seletivo passou a ser realizado por meio do vestibular da UFES. Também a partir da turma de 1992 que os Oficiais passaram a ser formados na Academia de Polícia Militar do Espírito Santo, localizada em Cariacica, como informou o Coronel 8. A seleção para ingresso no CFO pela UFES deixou de ocorrer quando a universidade adotou a nota do Exame Nacional do Ensino Médio para o ingresso nos cursos de graduação; então, a PMES passou a contratar empresas especializadas para organizarem os concursos públicos visando o ingresso na carreira.

Destaco que foi entre os integrantes da turma de 1992, que incluiu os Coronéis 6, 7 e 8 que percebi alguns pontos relevantes (e semelhantes) quanto ao interesse em ingressar na carreira policial militar. Como a motivação para o ingresso na profissão não foi um elemento questionado nas entrevistas, mas emergiu nos dados, não realizei perguntas nesse sentido, mas deixei os policiais falarem livremente sobre seus históricos profissionais desde a inserção, porém com foco nos cargos de gestão ocupados nos últimos 10 anos. O Coronel 6, por exemplo, disse que em 1992 estava cursando a graduação em Direito na UFES quando decidiu fazer a prova para o CFO. Teve êxito na prova, e então, trancou a graduação. O Coronel não mencionou diretamente os motivos que o fez migrar de curso, mas contextualizou e fez algumas associações entre o Direito e disciplinas do CFO. A seguir está uma parte de sua fala:

Ok. Bom, eu ingressei na Polícia Militar em 1992 na Escola de Formação de Oficiais; já era estudante da Universidade Federal do Espírito Santo, do curso de Direito e tranquei para fazer esse curso de formação, né?! Que basicamente forma o bacharel em Ciências Policiais. Bom, o curso é um curso bem eclético, **envolve desde o aplicador do direito e da Lei, até mesmo a questão da gestão, recursos humanos, logística, a questão social, a gente estuda muito essa parte de psicologia social, de sociologia, de política.** Então, é um curso que abre muito a mente no sentido de ver a polícia não apenas como uma força de aplicação da lei, mas um agente de transformação social (Coronel 6, grifo nosso).

Refletindo sobre a fala do Coronel 6 é possível perceber certa aproximação do Direito, e o CFO, apesar do Coronel destacar que o bacharel em Ciências Policiais é um profissional

que se forma com uma amplitude de saberes (sistema jurídico, administração ou de gestão, questões sociais, psicologia social). O Coronel complementou que a formação de Oficiais pós-Constituição passou a incluir em sua grade curricular não somente disciplinas de “combate”, mas de gestão. Em suas palavras: “[...] somos combatentes, mas também temos que ter capacidade de gestão e análise para contornar todas as adversidades que a profissão exige”.

Diferentemente do Coronel 6, o Coronel 7 deixou mais claro em sua narrativa sua motivação para a escolha pela carreira militar. Ele disse que não tinha tradição familiar na carreira militar, portanto, não teve influência de familiares para ingressar na organização. Importa pontuar que até aquele momento do campo de pesquisa eu não tinha tido contato com Coronéis de famílias tradicionais na Polícia Militar, mas durante minha trajetória profissional no Governo tive conhecimento de diversos casos de “famílias de militares” com sobrenomes conhecidos no contexto da segurança pública, de pais que influenciaram seus filhos, e que valores se perpetuavam em gerações. O Coronel 7 mencionou que na época de decidir o curso da graduação tinha interesse em Engenharia Civil, mas optou pelo CFO, visto naquele momento como um concurso público, cujas vagas de ingresso eram disputadas por muitas pessoas.

A oportunidade de ter um emprego público com estabilidade financeira logo após o curso de formação impulsionou o Coronel 7 a optar por fazer a prova para o ingresso no CFO. Interessante que em um ambiente de pessoas interessadas em ingressarem em cursos de graduação, como a UFES, embora o CFO seja considerado um curso superior, seu *status* era diferenciado entre os demais, pois era tratado como um concurso público – os graduandos, nesse caso os Alunos Oficiais, quando concluintes do curso alcançariam o diploma de bacharéis e a posse no cargo público. De maneira semelhante ocorreu com o Coronel 8, que mesmo cursando o 2º ano de Física na UFES, preteriu a graduação para fazer o CFO. Explicou o Coronel que além da graduação, trabalhava na Companhia Siderúrgica de Tubarão. Em uma determinada época nesse difícil regime de jornada dupla de trabalho, um amigo disse para ele: “Vamos fazer concurso pra PM”. E ele retrucou: “PM não tem nada a ver comigo. “X” [nome do amigo], a gente na Escola Técnica joga pedra em manifestação”. O amigo acrescentou: “Você ganha uma bolsa pra estudar”. Ele respondeu: “O quê? Você ganha pra estudar?! É o que eu tô precisando”. E foi assim que o Coronel 8 foi convencido a fazer a prova para ingresso no CFO e se tornar um Oficial da PMES. Apesar da resistência inicial, Coronel 8 ressaltou em sua entrevista: “[...] estou aqui há quase 30 anos. Feliz, satisfeito, não tenho arrependimento.”

Os Alunos Oficiais e os Alunos Soldados recebem durante os cursos de formação uma remuneração relativa aos respectivos cargos. A remuneração dos Alunos Oficiais é progressiva anualmente e a dos Alunos Soldados tem valor fixo, indicado no edital do concurso público.

Na 2ª etapa das entrevistas com os Majores, Capitães e Tenentes – denominei-os de **Oficiais táticos** –, também iniciei a conversa perguntando a respeito da trajetória profissional na PMES, com especial atenção para os últimos 10 anos. Dos 13 Oficiais entrevistados, somente dois deles eu tive contatos anteriores pelo Governo, então, foi imprescindível o estabelecimento de uma conversa amigável e leve no início das entrevistas. Nesta etapa entrevistei Oficiais com mais de 20 anos de tempo de serviço, Oficiais entre 10 e 20 anos de tempo de serviço e outros com apenas 07 anos na PMES. Durante as entrevistas, especialmente quando conversávamos sobre suas trajetórias profissionais na PMES, percebi o quanto os Oficiais ocuparam durante a carreira militar diferentes cargos, tanto de caráter administrativo (em áreas como logística, compras, planejamento) como operacional (nesse caso, mais próximos às Praças, atuando em Batalhões e Companhias de Polícia). Isso reforça a fala do Coronel 6 sobre a diversidade de disciplinas constantes no CFO, as quais podem dar subsídios teóricos aos Oficiais em suas tarefas diárias relacionadas à gestão na Polícia Militar.

Da mesma forma como procedi com o grupo de Coronéis, fiz com os Oficiais táticos na 2ª etapa, então, não os questioneei diretamente a respeito do porquê escolheram a carreira policial militar – mas, claro, depois da 1ª etapa das entrevistas e das análises preliminares, fiquei mais atenta aos dados. Como uma maneira de me aproximar deles e construir um ambiente harmônico para a entrevista abordei sobre o início da carreira e da trajetória deles; depois progredi com o roteiro. Interessante que igualmente ao grupo anterior, emergiram naturalmente nos dados a motivação para a escolha da carreira em três das entrevistas; contudo, os motivos declarados pelos Oficiais (Major 2, Capitão 2 e Tenente 1) foram diferentes daqueles identificados na 1ª etapa – disseram que entraram na Polícia influenciados por seus familiares.

A Major 2 foi a primeira a relatar a sua influência, apesar de ter tido, em um primeiro momento, resistências do pai, um Sargento da reserva remunerada da PMES, diante de sua pretensão em entrar na Polícia por conta de possíveis discriminações pelo fato de ela ser mulher em um ambiente masculinizado – o que reforçou as reflexões iniciais sobre questões de gênero nesse cenário de pesquisa, identificado na 1ª etapa das entrevistas quando houve a falta de indicações de policiais femininas. Tyler, Carson e Reynolds (2019), a partir da realização de uma pesquisa em organização voltada ao atendimento de emergências (bombeiros) de base histórica militar, defenderam a necessidade de ampliação de discussões em torno de organizações de caráter culturalmente masculinizado e sexista, visando aprofundar a análise sobre a igualdade de gênero e a dinâmica do modelo patriarcal nessas organizações. Este presente estudo reforça as considerações dos autores e acrescenta, ainda, possíveis limitações à inserção de mulheres nessas organizações devido a opiniões e resistências do próprio ambiente

familiar, típico do modelo patriarcal. Por sinal, a Oficial (Major 2) rememorou que o processo seletivo que ela participou foi o primeiro na história da PMES que concedeu condições iguais para homens e mulheres entrarem na organização – sua inserção na PMES ocorreu em 1998; os anteriores restringiam as vagas para mulheres.

E por quê? **Meu pai é militar da reserva, é sargento**, e quando eu falei para o meu pai: “Pai, eu vou fazer prova para Oficial da Polícia”. **Meu pai virou para mim e falou assim: “Filha minha não entra na Polícia”**. Mas por quê? Meu pai é militar da ditadura. Meu pai ingressou na PMES em 1971, no auge. [...] e, **assim, foi um concurso muito concorrido, que foi pela UFES, e a concorrência muito alta, tanto que a pontuação eu passava em Medicina e Direito, porque a exigência foi muito alta.** [...] e aí, minha mãe virou para mim e falou assim: “Deixa eu te falar, faz, não fala para ele, se você passar, depois a gente vê, mas não se preocupa com isso não”. E foi o que eu fiz. E aí, eu passei em quinto lugar, no vestibular da UFES, o concurso era pela Universidade Federal, a mesma prova do vestibular. **Passei em quinto lugar e minha pontuação dava para passar em Medicina, dava para Direito, dava para tudo, meu pai chorou** (Major 2, grifo nosso).

É possível compreender pela expressão “meu pai chorou” que o receio do Sargento da reserva, preocupado com os constrangimentos que a jovem filha poderia sofrer na Polícia naquela época, se transformaram em orgulho ao saber da notícia que ela tinha passado em 5º lugar no processo seletivo. A narrativa da Major deixa claro que o processo de seleção tratava-se realmente de um concurso público, altamente concorrido – como dito pelo Coronel 7 –, já que com o seu desempenho no vestibular ela poderia ter iniciado o curso de Medicina ou Direito.

No tocante à 3ª etapa das entrevistas (nível operacional) em que o público foram as **Praças** (Subtenente, Sargentos, Cabos e Soldados), vale dizer, primeiramente, que não foi possível fazer um histórico a respeito do processo de seleção de Soldados na PMES, como assim foi realizado com os Oficiais – ocorreu com eles ocasionalmente devido a um dos entrevistados ter sido da primeira turma e ter relatado de forma espontânea assuntos pretéritos.

Sobre as Praças, destaco que eu não conhecia nenhum deles; e somente um (Cabo) sabia do meu histórico profissional por causa da indicação de um Capitão, que havia trabalhado comigo. Apesar da desconfiança inicial de alguns e de entraves burocráticos de superiores hierárquicos de outros policiais, a relação de confiança estabelecida com eles durante o campo foi surpreendente. Diferente dos cenários anteriores, nas entrevistas presenciais, conversei com policiais no transcorrer das suas atividades, como: em salas com outros policiais e aparelhos de rádio comunicação ligados; em locais de atendimento à população e monitoramento de áreas por meio de câmeras de segurança; e também em salas com computadores dedicados à elaboração de boletins de ocorrência – foram momentos especiais para a pesquisa, porque permitiram a observação direta da atividade. Ressalto que algumas entrevistas presenciais



ocorreram em dias de folga de militares e outras por videoconferências, que foram tão relevantes quanto as presenciais, porém com suas particularidades.

Entre as Praças, 03 possuíam mais de 20 anos de tempo de serviço na PMES, 05 deles possuíam entre 10 e 20 anos, e, a maioria, todos Soldados, tinham menos de 10 anos. Os dados mostraram que alguns policiais transitaram em modalidades de policiamento em suas carreiras (policiamento ordinário, preventivo/comunitário e repressivo), outros não; ainda, foi perceptível transferências de localização de policiais em unidades da RMGV e Interior, durante a carreira profissional, mas isso não também não se aplicou a todos os entrevistados.

Tomando como base as análises das 1ª e 2ª etapas das entrevistas e constatado o potencial do aspecto da *motivação para a carreira militar* para a identificação do “ser policial militar”, passei a constar no roteiro de pesquisa como ponto de atenção, antes de abordar a trajetória profissional dos policiais, o porquê de eles terem escolhido a profissão policial militar. Os resultados evidenciaram as seguintes motivações: **estabilidade financeira** (04 policiais: Sargento 2, Cabo 2, Cabo 3 e Cabo 4), **por vocação** (04 policiais: Subtenente 1, Cabo 5, Soldado 4 e Soldado 6), **influência familiar** (03 policiais: Soldado 1, Soldado 2 e Soldado 3) e **por determinados motivos de ordem pessoal** (03 policiais: Sargento 1, Cabo 1 e Soldado 5).

As Praças que indicaram a motivação devido à estabilidade financeira, assegurada pelo serviço público, concentraram-se entre policiais das turmas de 2007, 2008, 2009 e 2011 (um em cada ano, quase sequenciais). Nas falas a seguir é possível identificar a propensão dos policiais diante da carreira militar e, também, é visível em expressões utilizadas por eles a identificação desses sujeitos com a profissão após a inserção na organização policial militar (até mesmo durante o curso de formação policial, na Academia de Polícia).

Eu estou há 13 anos na polícia. O que me motivou, não é? **A motivação era concurso público. Aí depois eu fui me apaixonando pelo trabalho, me envolvendo.** Tanto que eu trabalho 13 anos em “X” [nome da região], nunca saí de lá. Eu me formei, fui para lá e lá fiquei, eu não conheço outro setor (Cabo 3, grifo nosso).

**Então, eu sou da turma de 2009, eu tenho 12 anos de Corporação, e a motivação inicial foi a questão da estabilidade. [...] Eu nunca tinha pensado em ser policial, em trabalhar na segurança pública;** afinal, eu sou formado em História e a gente sabe que a relação entre quem é da área de História, de Humanas, não é muito ligada a essa questão do estado e da direita como um todo. [...] Então, o concurso da PC eu perdi a prova, eu estava de férias, viajando para o Rio, na casa dos meus parentes, e eu fiz a prova da PM, fiz todos os trâmites do concurso, todas as etapas, fui passando [...] Aí passei em todas as etapas, fiz a matrícula no curso de formação, no CFSd 2009, e falei: “Seja o que Deus quiser, vou ver como eu vou me portar lá, se eu ver que não é para mim, eu não vou me manter no lugar pela questão salarial, mas eu vou, porque eu quero ter essa experiência”. **E sinceramente eu me apaixonei pelo que eu vi. Eu não sabia que eu ia ter tanta predisposição e gostar tanto da questão do militarismo em si. [...] fui para o curso e saí de lá não querendo fazer mais nada além de ser policial militar** (Cabo 2, grifo nosso).

Observa-se que a utilização das verbalizações “apaixonando” e “apaixonei” pelo Cabo 3 e Cabo 2, respectivamente, expressam sentimentos desses sujeitos com relação à profissão – que inicialmente escolheram devido à garantia da estabilidade financeira do servidor público efetivo – e ao trabalho que executam na Polícia Militar capixaba. Cabo 3 disse que desde que iniciou a trabalhar na PMES atua na mesma unidade policial, e esta unidade fica localizada em uma das regiões consideradas mais vulneráveis social e criminalmente na RMGV – foi lá que ele se apaixonou pela atividade de trabalho de policiamento ostensivo e permanece há 13 anos. Cabo 2, por sua vez, já graduado em História, atuava como professor à época que concorreu às vagas destinadas ao concurso público da PMES, em 2009, e veio a se apaixonar pela profissão durante a formação inicial. Ele tentou encontrar uma explicação para o fato de ter se apaixonado pela profissão na Academia: “Eu sempre fui bem metódico, bem organizado com as minhas coisas, mas parece que eu nasci para aquilo, para ser militar.”

Inversamente aos casos anteriores, em que os motivos para a escolha profissional tiveram como origem questões financeiras, dois Praças com 20 anos de tempo de serviço e outros dois com 07 anos de serviço disseram que optaram pela Polícia Militar por vocação:

Eu nasci e fui criado no Rio de Janeiro e sempre tive vontade de fazer parte das Forças Armadas, das Forças Auxiliares, no caso, a Polícia Militar. **Fui crescendo lá numa periferia, no Rio de Janeiro, via a criminalidade e acreditava que podia ser útil um dia. Quando criança, eu ficava vendo alguns tipos de situação e não aceitava de jeito nenhum**, até que, em um determinado tempo lá, eu estava com idade já para isso aí, eu peguei e prestei o concurso para a Marinha do Brasil, e fiquei por dois anos, dois anos e meio quase na Marinha do Brasil [...] Aí, eu fiz o concurso para a PM do Espírito Santo e fiquei na dúvida se eu continuava na Marinha ou assumia a Polícia Militar, e eu decidi entrar na Polícia Militar, e isso aí já está indo para 26 anos quase. **25, quase 26 já de Polícia Militar. Decidi pela Polícia. Eu vi, na época, como uma vocação, como é até hoje...** (Subtenente 1, grifo nosso).

**Então, desde novinho eu sempre gostei desse meio militar, daquelas ideias de filmes e tudo mais.** Desde moleque eu sempre fui acampar com papai, meu irmão, a gente caçava, na época era permitido ainda caçar. Papai tinha autorização para isso. **Eu sempre tive contato com armas, com o mundo militar.** [...] eu sempre tive muito contato. Meu avô mexia com explosivo, era uma bagunça danada. Eu sempre gostei de fogo (Soldado 4, grifo nosso).

**E, assim, estar na Polícia Militar hoje é uma realização pessoal, uma autorrealização, um desejo que eu tinha no meu inconsciente desde criança, entendeu?!** E a oportunidade surgiu no edital de setembro de 2013, salvo engano foi 13 de setembro de 2013. Eu estava tramitando uns processos, quando, ao lado, na mesa, um dos servidores havia deixado um exemplar do jornal A Tribuna, e eu peguei e li e falei “Olha!” [...] (Soldado 6, grifo nosso).

Nas três falas fica explícita que a inclinação para a profissão policial militar foi sendo construída nesses sujeitos desde a infância: o Subtenente 1 sentia-se inconformado com o seu meio social em sua cidade de origem (Rio de Janeiro) e projetava em uma profissão servir ou realizar melhorias para aquele local ou para a sociedade; o Soldado 4 cresceu em um ambiente

que o estimulava ao militarismo; e o Soldado 6 expressou sua vontade desde criança em ser policial militar. Em comum, o Subtenente e o Soldado eram servidores públicos efetivos de outros órgãos antes de entrarem na PMES e pediram exoneração para se tornarem policiais.

Outra motivação que foi indicada pelos policiais foi a influência familiar. Três policiais militares (dois com 08 anos e um com 07 anos na PMES) mencionaram que entraram na Polícia influenciados por seus familiares. Apesar de declararem tal motivação, o Soldado 2 e o Soldado 3, ao narrarem suas histórias, admitiram que se sentem vocacionados à profissão:

Então, foi da seguinte forma, o concurso foi prestado em 2013. **Eu já havia tentado uma 1ª vez e eu sou filho de um militar do Exército. Então, acredito eu que a inspiração veio de casa.** Eu tenho amigos que me rodeiam que falam pra mim que eu sou policial antes de ser policial. (Soldado 2, grifo nosso).

[...] Eu sempre gostei, né?! E quando saiu o concurso da Polícia um parente meu me avisou e eu falei: “É claro que eu vou fazer a prova”. Fui lá, fiz a prova e deu certo. [...] **é um sacerdócio, e também é muito gratificante ser um Guardião que luta não apenas suas próprias batalhas, mas muitas vezes a batalha do outro.** (Soldado 2, grifo nosso).

Eu entrei em 2013. Dia 26 de junho de 2013 nós ingressamos na corporação. **Os motivos são de família, meu pai é policial, então, meu pai teve uma carreira bonita na Polícia, 32 anos prestados na Polícia.** Tenho um tio militar, tenho tias, primos. (Soldado 3, grifo nosso).

**Como eu disse, é um sacerdócio, você servir as pessoas sem esperar nada em troca, simplesmente por ser uma missão dada por Deus.** Tem até um trecho bíblico que eu me baseio muito, quando Paulo chega para a comunidade cristã e fala que tudo que você for fazer, faça como se estivesse fazendo para Deus, porque Ele, em secreto, vai te recompensar. [...] **é ser um sacerdote a serviço da comunidade, tentar oferecer para a sociedade o melhor de si, apesar das dificuldades.** (Soldado 3, grifo nosso).

O sacerdócio remete aos representantes religiosos separados para o trabalho exclusivo e integral às atividades de determinadas religiões. Nesse sentido, é possível inferir que eles se veem, apesar de influenciados familiares para se tornarem policiais, convocados em suas essências ao sacerdócio militar – algo que transcende uma profissão motivada por fatores geracionais, mas configura-se como uma missão de vida pessoal em prol de vidas alheias. As análises a partir desses relatos conduziram a considerar, inicialmente, a manifestação de usos de si por si mesmo e usos de si pelos outros, sob a ótica ergológica (SCHWARTZ, 2004, 2010, 2012).

Outros três policiais militares (Sargento 1, Cabo 1 e Soldado 5) mencionaram que optaram pela carreira na Polícia Militar devido a questões de cunho pessoal. Visando preservar a identidade dos policiais e das situações vivenciadas, escolhi apenas um dos exemplos para expor nesta análise. Trata-se da narrativa do Sargento 1 que disse que o que o motivou a ser policial foi um ato de violência: ele estava com sua irmã em uma rua quando foram abordados

por indivíduos armados; deram chutes nele, os ameaçaram com armas de fogo; e levaram a bicicleta dela. O Sargento disse: “Eu me senti impotente, sem poder fazer nada. [...] Aquilo ficou na minha cabeça.”. Anos após o fato, o Sargento prestou a prova de concurso na PMES, passou e se tornou policial militar. Vê-se que a situação traumática vivenciada pelo sujeito se transformou em uma motivação que o fez adentrar na carreira militar com o objetivo de fazer cumprir a missão proposta pela organização que é de preservar a ordem pública.

#### 4.1.2 Sentido atribuído ao trabalho

Antes de adentrar propriamente no sentido do trabalho atribuído pelos policiais, pontuo que o processo analítico da pesquisa, especialmente da 1ª etapa das entrevistas intensivas, que me conduziram a inserir tal caracterização dos policiais militares capixabas no estudo. Nas entrevistas com os **Coronéis**, quando os abordei sobre os principais desafios que tinham enfrentado ao longo da carreira, surgiram aspectos interessantes: alguns policiais remeteram as narrativas aos desafios da organização militar que é uma organização componente da Administração Pública Estadual e, que, portanto, como as demais, possui particularidades em sua gestão; outros direcionaram suas respostas aos desafios que os policiais, em todos os níveis de atuação, enfrentam para cumprirem suas atividades considerando a complexidade do fenômeno social que envolve o trabalho policial (a violência e a criminalidade). A seguir estão extratos de falas dos Coronel 5 e Tenente Coronel 1 que tratam a esse respeito:

[...] é enfrentar as demandas que nós temos com os recursos que estão disponíveis. Atender a todas as demandas que são apresentadas com os recursos que nós temos disponíveis, porque são muitas demandas em áreas muito variadas; e **o principal desafio na área de gestão é vencer os obstáculos de lentidão da burocracia e adquirir os investimentos e as aquisições que são necessárias para a Polícia Militar**, não só na parte atual como futura com recursos orçamentários limitados (Coronel 5, grifo nosso).

**A primeira coisa, as associações dos projetos de segurança pública a efetivos policiais militares, que se escoam e não tem continuidade com o tempo, descontinuidade das práticas.** [...] Patrulha Maria da Penha, a viatura não anda sem dois policiais, no mínimo. PROERD, você vai ter um policial, dois policiais na sala de aula aplicando. Uma visita tranquilizadora no estabelecimento comercial, você precisa de policiais se dirigindo ou a condomínios, ou a residências, ou a escolas, ou coletivos ou em ambientes rurais, você precisa de pessoas, de seres humanos, de profissionais. O que acontece? **Esses projetos atrelados, muitas vezes, a pessoas acabam não tendo continuidade com o tempo** (Tenente Coronel 1, grifo nosso).

O Coronel 5 concentrou sua reflexão nas demandas relativas aos investimentos a serem realizados pela PMES, os quais tendem a solucionar necessidades da organização – por ser uma organização pública, a PMES depende da disponibilidade de orçamento para suprir suas

despesas, além disso, para determinadas aquisições de bens e contratações de serviços precisa realizar procedimentos especiais. Enquanto gestor, diante das demandas, o Coronel percebe a importância do seu trabalho em nível estratégico no tocante à captação e gestão desses recursos. O Tenente Coronel 1, por sua vez, rememorou em sua trajetória nuances do policiamento comunitário relativas a uma problemática recorrente nas Administrações Públicas brasileiras, explanada por Souza e Secchi (2015), que se refere à extinção de políticas públicas devido a mudanças nas gestões governamentais – que interferem, sobretudo, no desenvolvimento das “práticas”. O policial chama atenção para o fato de que essas políticas, muitas vezes, associam a realização de projetos aos efetivos policiais sem dimensionar a distribuição do capital humano para a consecução dessas atividades; logo, os projetos são realizados em desalinho à realidade organizacional e assumem caráter personalíssimo. Também, enquanto gestor, ele vê-se diante do embate em dar continuidade ao policiamento por intermédio de iniciativas já estabelecidas (como a Patrulha Maria da Penha, Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência - PROERD, citados por ele), porém, sem interferências políticas.

Por outro lado, ainda na 1ª etapa das entrevistas percebi que alguns Coronéis ao tratarem dos desafios na carreira refletiram sobre o trabalho policial militar sob o ponto de vista da atividade humana de trabalho (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010), expressando como esse trabalho é significativo e, ao mesmo tempo, complexo – assim como é o fenômeno da violência e da criminalidade na sociedade brasileira. Foi o caso do Coronel 2 e do Coronel 6:

**Todo servidor quer, mas nem todo servidor está sentado no banco da viatura de madrugada, dentro de Central Carapina, Chácara Parreiral, etc. Os demais trabalham e quando terminam o expediente desligam o telefone. São raros os servidores que se preocupam com a atividade deles depois do horário, depois do horário do turno. O PM vive PM 24 horas, tanto é que eu estou aposentado, estou na reserva remunerada, mas continuarei sendo Coronel até morrer, e se eu fizer besteira amanhã eu não vou ser preso pela lei civil, serei preso pela lei militar [...]** (Coronel 2, grifo nosso).

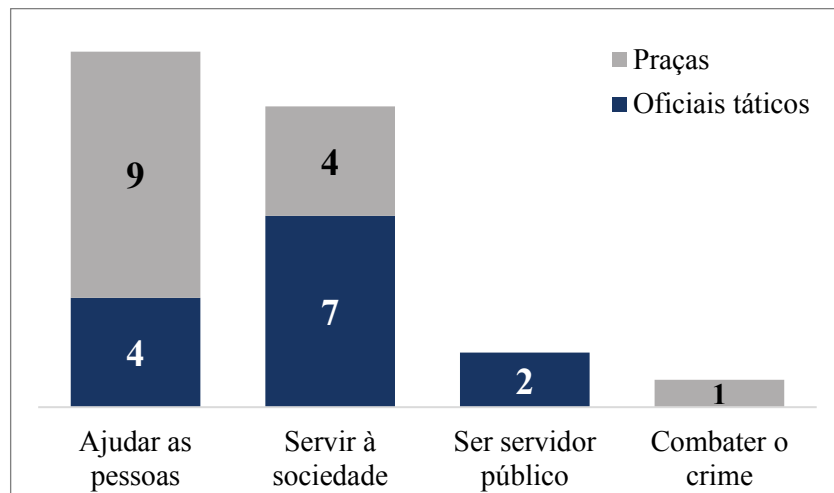
**[...] o maior desafio para os gestores de uma Polícia é trabalhar com a consequência de uma problemática social; as polícias garantem, elas são limites para o caos, né?! Nós existimos para que o caos não exista, basicamente é isso, mesmo que a gente não consiga eliminar o crime, essa é a verdade, mesmo que a gente não consiga eliminar, mas a não existência de uma polícia é pior do que a existência deficitária. [...] Hoje, nós temos crimes graves; a polícia está prendendo com alvará de soltura de crime grave, tentativa de homicídio, homicídio, roubo qualificado; então, prender pessoas, muitas vezes, por crimes graves denota realmente que a impunidade vence. Então, o desafio da polícia é ter que executar uma tarefa cujo resultado é de longuíssimo prazo; aí você tem que ter uma resiliência para não sucumbir, não achar que tudo depende de você. Se você achar que tudo depende de você, realmente você vai ficar muito mal. Eu penso que é mais ou menos um médico oncologista, que ele vai aplicar todos os conhecimentos ali da medicina para tentar dar sobrevida ao paciente com câncer, mas invariavelmente o número de mortos por câncer é muito grande. A gente está trabalhando combatendo um**

**câncer. Combater o câncer com Polícia, um remédio na consequência quando deveria ser na causa.** (Coronel 6, grifo nosso).

O Coronel 2, em sua fala, posiciona o servidor público militar em uma posição diferenciada (superior) quanto aos demais servidores, exemplificando situações, como: “ficar sentado no banco da viatura de madrugada” realizando policiamento ostensivo em bairros de alta vulnerabilidade social e criminal na RMGV e como “viver a PM 24 horas”. Percebe-se que essas situações da atividade (e outras) fazem com que ele atribua ao trabalho a qualidade de ser significativo – até porque como o Coronel reforça não é típico aos servidores públicos terem responsabilidades como têm os policiais, mesmo após o expediente de trabalho e depois de aposentados. Já na fala do Coronel 6, o militar exalta uma conjunção de fatores que apontam para a complexidade do trabalho policial: a atuação voltada para a consequência de questões sociais (pós-fato), as possíveis fragilidades da legislação penal brasileira que podem levar a (im)punibilidade de crimes violentos de natureza grave e a realização de tarefas policiais militares cujos resultados são a longo prazo. Diante disso, o Coronel faz uma analogia do trabalho policial a dos médicos oncologistas, no qual é possível inferir que a atividade se resume a dar sobrevida a uma sociedade socialmente doente.

Tomando como base essas considerações, especialmente os relatos dos Coronéis quanto aos desafios da carreira e da entrega que promovem enquanto profissionais à sociedade, mesmo diante de adversidades, passei a abordar com os participantes da pesquisa a seguinte questão: “*O que é ser policial militar para você?*”. A intenção era fazer com que os policiais desvelassem o sentido que eles atribuem ao trabalho (BENDASSOLI; GONDIM, 2014) – *qual a significância que concedem ao trabalho que realizam, que os mobilizam a desempenharem o policiamento ostensivo?* Os resultados obtidos estão no Gráfico 01.

Gráfico 01 – Sentidos atribuídos ao trabalho indicados pelos policiais



Fonte: Pesquisa.

A análise das respostas (**Oficiais táticos e Praças**) puderam ser subdivididas em quatro aspectos relativos ao sentido atribuído ao trabalho: **ajudar as pessoas, servir à sociedade, ser servidor público e combater o crime.**

O primeiro deles, **ajudar pessoas**, faz parte de um conjunto de possibilidades que mobilizam os policiais que inclui as terminologias: “ajudar pessoas”, “salvar vidas” e “mediar conflitos entre pessoas”. Treze policiais tiveram inclinação nesse direcionamento, sendo 09 Praças e 04 Oficiais táticos. Entre os Oficiais, 03 deles (todos Majores: Major 1, Major 3 e Major 7) possuíam exatamente 25 anos de tempo de serviço e um Tenente tinha 07 anos de PMES (Tenente 2). Entre as Praças, houve concentração de policiais entre 07 e 13 anos na PMES – entraram na organização entre 2008 e 2014. As graduações das Praças foram: 01 Sargento (Sargento 2), 04 Cabos (Cabo 2, Cabo 3, Cabo 4 e Cabo 5) e 04 Soldados (Soldado 1, Soldado 2, Soldado 4 e Soldado 6).

Ressalte-se que os momentos das entrevistas em que os policiais expressaram as terminologias mencionadas foram investidos de reações emotivas: alguns riram; outros ficaram pensativos e não responderam de pronto, mas citaram vivências que traduziam suas reflexões; e, também vi militares chorando. Essas experiências influenciaram minha postura reflexiva (CHARMAZ, 2009) sobre a profissão e propósitos do estudo. A profissão, como dito pelo Coronel 6, lida com a consequência da problemática social – em um país de sociedade fragmentada e desigualdade social (ADORNO, 1995) –, atrelado a isso, trabalhar face a face com a violência envolve riscos individuais e coletivos (MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008). Quanto ao estudo, apesar do foco ser a atividade de policiamento, como prediz a Ergologia, deve-se dar voz aos protagonistas do trabalho (DURRIVE; SCHWATZ, 2018), pois é exatamente neles que ecoam saberes, valores e singularidades do trabalho; e por que não conhecer o que move ou mobiliza esse ser policial, além de compreender o seu trabalho?

Entre os Oficiais táticos foi perceptível que os sentidos que atribuem ao trabalho estão atrelados à mediação de conflitos e ao auxílio às necessidades de pessoas. O Major 1 explicou o que é ser policial militar: “É mediar conflitos. Por exemplo, problema mental temporário, causado pelo uso de drogas; a pessoa, muitas vezes, não tem condições de decidir, nem de discernir, o que é o melhor para ela; fica no estado de alienação temporário; então, a figura do policial media isso”. No tocante às Praças ficou manifesto o sentido a partir de situações críticas vivenciadas na atividade de trabalho em que eles salvaram vidas de pessoas.

**Já aconteceu de eu salvar algumas pessoas com primeiros socorros.** Um cara que ia morrer porque sofreu uma amputação parcial num acidente de trânsito; outro que levou quatro facadas e eu fiz a intervenção correta e evitei que ele tivesse uma parada cardíaca e ele morresse. **Você vê no olhar dessas pessoas a gratidão, é como se os**

**olhos ou as expressões delas falassem: “Muito obrigado por ter me salvado”** (Soldado 2, grifo nosso).

Então, eu já tentei responder isso aí... **uma vez, teve uma perseguição à noite de um carro com restrição do refém, onde tinha uma pessoa lá dentro do carro**, então, a gente não podia estar... tem que tomar muito cuidado nessas horas para fazer um disparo, porque a vítima está lá dentro, então... a gente conseguiu pegar esse carro no Centro de Vitória, ali na Princesa Isabel, na antiga loja Taco, próximo à Americanas. **Aí pegamos os caras, abordamos, pegamos a vítima, tudo certinho. Passou um tempo depois, eu estava no Fórum de Vitória, nós fomos na audiência dos bandidos e a mulher estava lá, a vítima, e ela chegou para mim e meu parceiro e falou que a gente era um...** [Pausa. Ficou emocionado.]. **Ela falou que eu era um anjo na vida dela.** Esse da mulher aí foi... acabou comigo, aquele dia no Fórum. Acabou, nossa, eu chorei... até hoje quando eu lembro disso aí, eu fico doido. A mulher chegou lá, na frente do marido dela e falou assim: “Se não fosse esses meninos aí, eu não estava mais aqui”. A gente foi um anjo na vida dela. (Cabo 5, grifo nosso).

Nota-se que tanto os Oficiais quanto as Praças utilizam uma lente para atribuírem sentido ao trabalho, indicando a significância de “ajudar pessoas”, partindo de uma visão “micro”, individual, ou particular, relativa à atividade de trabalho. No caso hipotético do Major 1 a ajuda refere-se à mediação de conflitos, quer dizer, a ajuda de policiais em situações que podem ser geradas por pessoas em estágio de transtornos mentais. Nos casos do Soldado 2 e Cabo 5 vê-se que a ajuda refere-se ao ato de salvar vidas em ocorrências. Para as Praças essas experiências foram singulares e tiveram forte carga emocional, e por que não falar que também significaram, devido ao *feedback* das vítimas das ocorrências, reconhecimento profissional?

Outro grupo de policiais indicou que *ser policial militar é servir à sociedade*. Também surgiu entre as respostas a expressão “servir e proteger à sociedade<sup>23</sup>”. Essa expressão não está contida na missão organizacional (PMES, 2022d), mas atentando-se à Canção do Soldado Capixaba percebe-se que em sua letra há ideais norteiam essa visão: “Sou soldado da terra de Ortiz<sup>24</sup>; Missão nobre me impõe o dever; Defender com ardor meu país; Pela Pátria vencer ou morrer; Na peleja sou bravo, sou forte; Do inimigo não temo a metralha. E desdenho até mesmo da morte; No entrechoque feroz da batalha. (bis) [...]” (RUBIM; CAVALCANTE, 2022).

Como emanado da Canção, a missão do policial capixaba “impõe o dever” – ele é convocado na atividade (SCHWARTZ, 2000b) – de defender intensamente o território, com risco à própria vida. Outros instrumentos formais contêm indícios que orientam esses deveres de “servir à sociedade” e de “servir e proteger”, como o Estatuto dos Policiais Militares (ESPÍRITO SANTO, 1978), a Lei que estabelece princípios, condições e requisitos para

<sup>23</sup> Traduzindo para o inglês, *to serve and protect*, era exatamente o propósito ou o lema difundido pelos departamentos de polícia norte-americanos na década de 1960 (MOORE; KELLING, 1983).

<sup>24</sup> Terra de Ortiz faz alusão à Maria Ortiz, uma jovem espanhola que viveu na Capitania do Espírito Santo e é considerada por muitos historiadores como uma heroína, pelo fato de ter mobilizado um ataque (com água fervente, paus, pedras) contra holandeses que queriam dominar Vitória, em 1625 (ESPÍRITO SANTO, 2022).



ingresso nas carreiras da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2012) e o Código de Ética e Disciplina dos Militares (ESPÍRITO SANTO, 2020). Em realidade, compreende-se que uma vez investido como “Soldado da terra de Ortiz” (seja qual for o posto ou graduação) o sujeito transfigura-se em um *ser policial militar* cuja missão de vida – é de vida, porque a legislação impõe que a dedicação deve ser exclusiva ao serviço militar<sup>25</sup> – é exercer suas atividades na organização, e até mesmo, fora do horário do seu expediente, ou seja, a todo o tempo, servir e proteger à sociedade, preservando a ordem pública e prestando socorro. Tal constatação vai ao encontro do relato do Coronel 2 quando mencionou as particularidades da profissão do policial militar que vive a PM 24 horas e que possui responsabilidades atípicas a um servidor público. Também se aproxima à caracterização do trabalho policial militar como um sacerdócio, dita pelo Soldado 2 e Soldado 3, uma atividade que requer dedicação pessoal em favor do outro (sociedade).

Expressaram que ser policial é “servir e proteger à sociedade” 11 policiais, sendo 07 Oficiais táticos e 04 Praças. Entre os Oficiais, 03 Majores tinham entre 23, 24 e 26 anos de PMES (Major 2, Major 4 e Major 5, respectivamente); e 02 Capitães contavam com 20 anos de serviço (eram da mesma turma de Oficiais) (Capitã 1 e Capitão 2) e os outros dois possuíam 14 anos de serviço (também entraram juntos na PMES) (Capitão 3 e Capitão 4). É possível que as turmas de Oficiais compartilhem na formação inicial de direcionamentos do trabalho policial e que isso se perpetue na trajetória profissional desses policiais e em como eles se identificam enquanto profissionais. Entre as Praças, por sua vez, apontaram o mesmo sentido do trabalho, 01 Subtenente, com 25 anos de serviço (Subtenente 1), 01 Sargento com 27 anos (Sargento 1) e 02 Soldados, um com 07 anos (Soldado 5) e outro com 08 anos de serviço (Soldado 3).

Quando questionado o que era ser policial militar, o Major 4 disse:

Então, ... eu fui me apaixonando por essa área de compreender que **o policial tem uma função na sociedade que é uma função muito nobre, que universalmente é esses dois lemas: servir e proteger. Então, isso me encanta, eu gosto muito dessa questão do servir e proteger, isso é da minha natureza.** Eu acho que é isso que é a essência, eu acho que essa essência se revela nesse lema que é mundialmente associado às polícias, que é servir e proteger à sociedade, desenvolvendo a segurança, amparando em situações extremas. (Major 4, grifo nosso).

Igualmente, para o Soldado 5, ser policial militar é: “Servir e proteger à comunidade como um todo. A arte de ser policial é servir e proteger à comunidade sem distinção de cor,

---

<sup>25</sup> A Súmula nº 386 do Tribunal Superior do Trabalho reconhece a relação de emprego entre policiais militares e empresas privadas (chamados de “bicos”), independentemente de previsões de penalidade disciplinar previstas em Estatutos (BRASIL, 2005). No Espírito Santo consta expressamente no Estatuto da PMES, art. 29, I, como dever do militar “a dedicação integral ao serviço policial militar e a fidelidade à instituição a que pertence, mesmo com o sacrifício da própria vida” (ESPÍRITO SANTO, 1978). Esse mesmo texto está contemplado no Código de Ética e Disciplina, que, aliás, prevê como transgressão disciplinar grave “exercer, no serviço ativo, qualquer atividade laborativa, remunerada ou não, em desconformidade com a legislação em vigor” (art. 66, XXXI, do CEDME).

raça, gênero, sexualidade, etnia, religião”. É possível inferir que a lente que esses policiais adotam para atribuírem sentido ao trabalho é uma visão “macro” da atividade, pois consideram que a utilidade social ou a significância do trabalho está em “servir e proteger à sociedade”. Diferente dos policiais que se debruçam sobre o aspecto individual do trabalho (muitas vezes atrelado às situações vivenciadas), esses compreendem que a missão que possuem tem caráter universal – a perspectiva é mais próxima aos ditames legais que cerceiam à profissão.

Cabe ainda evidenciar outro aspecto referente ao sentido do trabalho que emergiu nos dados da pesquisa: **ser servidor público**. A expressão foi utilizada pelo Major 6 (26 anos de serviço na PMES) e Tenente 1 (07 anos). Ao ser indagado, o Major 6 disse: “É ser um servidor. É um servidor público na estrita literalidade da expressão servidor público. E acrescentando que é militar, é um servidor público militar. Apesar de o termo técnico legal ser militar estadual, acho que, para conceituar sua pergunta, acho que é melhor dessa forma”. A resposta do Oficial representa praticamente a literalidade do caput do art. 3º do Estatuto da PMES.

E, diversamente dos demais, o Cabo 1 expressou que *ser policial militar* traduz-se em **combater o crime**. Ele detalhou: “Eu gosto do serviço de poder combater o criminoso, o infrator da Lei, seja o que for. É o gostar do que se faz, e não onde está, nem apego onde estou. Eu me apego ao que eu faço. Eu sempre procuro fazer o melhor. Agradeço até esse ponto, porque eu já fui reconhecido algumas vezes”. Apesar de neste extrato ter a palavra “criminoso”, em outros momentos ele referiu-se ao crime ou à criminalidade. Essa perspectiva relaciona-se aos seus valores individuais do militar (“gostar de combater o criminoso”), mas também pode ser influenciada pelo fato de grande parte de sua carreira ter sido dedicada ao policiamento “na rua” e em atividades preventivas e repressivas – as quais se detalha na próxima subseção.

## 4.2 A ATIVIDADE DE POLICIAMENTO OSTENSIVO

Esta segunda subseção tem como propósito descrever a atividade de policiamento ostensivo geral (POG) (ou somente, policiamento ostensivo - PO, como chamam os policiais militares participantes do estudo). Para tanto, inicio apresentando as diferentes visões acerca do conceito de “policiamento ostensivo” (4.2.1), e após, discorro sobre alguns elementos da atividade de trabalho em si sob a ótica dos seus protagonistas (4.2.2).

#### 4.2.1 Conceituando a atividade sob diferentes óticas

O “policiamento ostensivo geral” refere-se à atividade de trabalho objeto de estudo desta Tese. A terminologia da atividade decorre dos textos da Constituição Federal de 1988 e da Constituição Estadual de 1989 que orientam nos art. 144, §5º e art. 130, respectivamente, que a atribuição da Polícia Militar é exercer “a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”.

Segundo relatos dos policiais, os saberes formais da atividade de policiamento ostensivo são apresentados na Academia de Polícia Militar nos cursos de formação inicial (como CFO e CFSd) e nos cursos de formação continuada (como o Curso de Habilitação de Sargentos - CHS). É preciso, contudo, mencionar que me refiro a esses cursos em decorrência do conteúdo das entrevistas, que me possibilitou ter dados a respeito dos cursos de CFO, CFSd e CHS; somada às informações oficiais coletadas. Porém, é possível que em outras capacitações, promovidas pela organização, também contemplem conhecimentos a respeito da atividade.

Consoante o site oficial da PMES, no CFO, curso que forma os Oficiais, a disciplina de POG faz parte da grade curricular do 1º e 2º anos do curso (“Policiamento Ostensivo Geral I” e “Policiamento Ostensivo Geral II”), totalizando 122 horas de carga horária (cerca de 3% da carga total). Essas disciplinas são pré-requisitos para o estágio profissional supervisionado dos Alunos Oficiais<sup>26</sup> (PMES, 2022a). No CFSd, curso que forma os Soldados, a disciplina também é subdividida em duas partes, porém é denominada de “Policiamento Ostensivo Geral – Fundamentos” e “Policiamento Ostensivo Geral – Técnica Policial”. As duas disciplinas somam 118 horas de carga horária (cerca de 7% da carga total). O estágio supervisionado do Aluno Soldado, também denominado de prática profissional em serviço, contempla 360 horas (PMES, 2022b). É importante frisar que além das disciplinas de POG, tanto no CFO quanto no CFSd, os Alunos aprendem sobre os outros tipos de PO (trânsito, ambiental e especializado).

O CHS, que é um curso de formação continuada, capacita o Cabo em um Sargento, que poderá ser empregado tanto nas atividades de execução operacional, quer dizer, de polícia ostensiva e preservação da ordem pública, quanto no auxílio de Oficiais às atividades de supervisão do policiamento, instrução e administração (PMES, 2022c). Ao contrário dos cursos de formação, no CHS, a disciplina “Policiamento Ostensivo Geral” é única, possuindo 25 horas de carga horária (cerca de 3% do total). No CHS não há o estágio supervisionado (PMES, 2022c).

---

<sup>26</sup> Não foi possível identificar na grade curricular do CFO as especificidades das disciplinas de Estágio Profissional Supervisionado, logo, não se pode afirmar o quantitativo da carga horária que os Alunos Oficiais se dedicaram a realizar atividades de supervisão do POG.

No âmbito desta pesquisa, o interesse em questionar os policiais militares nesse sentido: “*Para você o que é policiamento ostensivo geral?*”, não era saber se eles conheciam ou não o conceito do termo, pois era óbvio o conhecimento técnico devido suas formações na PMES; o propósito era preparar o cenário da entrevista para que eles detalhassem suas experiências nessa atividade de trabalho e apontarem suas percepções sobre as mudanças ocorridas nesse contexto de trabalho na última década. Sinteticamente, as análises dos dados sobre as respostas dos participantes evidenciaram quatro principais definições de POG, são elas:

- (i) Ações de patrulhamento realizadas por policiais militares de nível operacional;
- (ii) Presença do policial com seus equipamentos de trabalho em um espaço físico;
- (iii) Missão constitucional da organização policial militar; e,
- (iv) Conjunto de iniciativas implementadas pela PMES e outras organizações.

Especificando os grupos, 15 policiais conceituaram que a atividade de policiamento ostensivo geral contempla **ações de patrulhamento realizadas por policiais militares de nível operacional**. Esse grupo, por sinal, constituiu-se especialmente por Praças (Subtenente 1, Sargento 1, Sargento 2, Cabo 4, Cabo 5 e Soldado 5), e também por 04 Coronéis (Coronel 1, Coronel 3, Coronel 4, Coronel 7 e Coronel 12) e 05 Oficiais táticos (Major 1, Major 2, Major 3, Capitã 1 e Tenente 2). Houve, porém, nesse grupo uma dissensão quanto ao entendimento do propósito das ações de patrulhamento: uma parte dos policiais disse que o objetivo do patrulhamento é prevenir o crime, por meio da presença física do aparato policial, e reprimir o crime diante da situação de flagrante (e logo após o delito) para restabelecer a segurança e restaurar a ordem pública; enquanto outra parte dos policiais refere-se ao POG como uma atividade essencialmente preventiva. São exemplos dessas visões:

**A Polícia Militar persegue o não fato. O que é não fato?** É o fato atípico, antijurídico. **O bom serviço de policiamento ostensivo: “Ah, não deu nada hoje”.** Não dá nada por quê? Porque eu como Polícia Militar me fiz presente e coibi que o crime acontecesse naquela região? Ótimo, isso é o policiamento ostensivo. O ideal do policiamento ostensivo é perceber o não fato, não aconteceu nada. Ótimo, meu serviço rendeu muito bem! **Por outro lado, tem também a questão repressiva, é quando a pessoa liga para o 190, ou seja, o crime aconteceu.** Então, eu tenho que restaurar a ordem, a ordem pública (Major 1, grifo nosso).

**Policiamento ostensivo é uma forma de policiamento para dar visibilidade ao Estado como Polícia e transmitir sensação de segurança.** A gente até aprende isso na Academia, porque o que a gente passa é uma sensação de segurança, que a Polícia não pode estar em todo local ao mesmo tempo, mas **ela pode te fazer se sentir seguro ao ver uma viatura. “Ah, tem um policiamento aqui”.** (Cabo 4, grifo nosso).

O Major 1 destacou que o objetivo principal do policiamento é “perseguir o não fato”, ou seja, a eficiência está em prevenir o crime, evitando que ocorrências aconteçam na área de abrangência de determinada unidade policial – quer dizer, prevenir é atuar na 1ª fase do ciclo

de polícia elaborado por Lazzarini (1991), assegurando a “normalidade” pública. Contudo, há a possibilidade que demandas emergenciais, provenientes do CIODES, ocorram, como citou – o policiamento, então, assume caráter repressivo. O Cabo 4, profissional de execução, foi diretamente ao assunto apontando que a atividade de policiamento motorizado (por meio de viatura), almeja tornar a Polícia visível (ostensividade) e transmitir sensação de segurança à sociedade, conseqüentemente, prevenir o crime. É preciso ressaltar que a perspectiva do Cabo pode ter sido influenciada em virtude da modalidade de policiamento que ele se dedicava à época da pesquisa (preventiva).

Avançando nas definições, 15 militares se reportaram ao conceito de POG à **presença do policial militar com seus equipamentos de trabalho em um determinado espaço físico**. Notadamente, esse aparato policial contempla, minimamente: viatura caracterizada, arma de fogo e colete balístico. Como na definição anterior, a maioria desse grupo foi formada de Praças (Cabo 1, Cabo 2, Cabo 3, Soldado 1, Soldado 2, Soldado 3, Soldado 4 e Soldado 6), sendo também constituído por 04 Coronéis (Coronel 3, Coronel 5, Coronel 9 e Coronel 10) e 03 Oficiais táticos (Capitão 2, Capitão 3 e Major 6). Interessante que quase a totalidade dos Cabos e Soldados entrevistados na pesquisa adotaram essa definição de entendimento acerca do policiamento ostensivo, sendo eles os profissionais mais próximos da execução da atividade.

Inversamente ao grupo anterior, não houve divisão de entendimento quanto ao propósito da atividade. Os policiais explicaram que a atividade de POG objetiva prevenir e reprimir o crime. A seguir está a fala do Coronel 10 que detalha o conceito conforme essa perspectiva:

**Policiamento ostensivo geral, numa síntese bem apertada, é o policial militar devidamente fardado, equipado, dentro da sua respectiva modalidade de policiamento, prestar o serviço no ambiente público.** O policiamento ostensivo geral tem duas formas de atuação: **a primeira forma é preventiva**, primeira e principal forma é preventiva, ou seja, o policial militar está presente no sentido de coibir uma ação delituosa com a presença dele e transmitir para as pessoas que estão ali no entorno dele uma sensação de segurança; **e, a segunda forma de atuação é uma situação que a gente chama de repressiva ou de enfrentamento, ou seja, aconteceu um fato delituoso**, a gente tem que atender uma ocorrência, aconteceu um distúrbio civil e a gente tem que acionar a tropa especializada, aconteceu um crime e a gente passa a perseguir o bandido ou a gente sai para cumprir o mandado de prisão que esteja em aberto (Coronel 5, grifo nosso).

Sobre essa perspectiva do POG, percebe-se que a lente utilizada pelos policiais se delimita ao sujeito, ao *ser policial militar*. Ao invés do foco estar na atividade – em outras ao “ergo”, “ação”, palavra que deu origem à abordagem ergológica sobre o trabalho, segundo Holz e Bianco (2014) –, a ênfase está no trabalhador: é a presença física dos policiais (como se o sujeito-trabalhador fosse um ser meramente físico/biológico) com equipamentos de trabalho que proporcionam no espaço a sensação de segurança, também previnem crimes e, quando

necessário, promovem ações repressivas (pós-fato), visando restabelecer a ordem pública. Essa conceituação aproxima-se ao sentido que os policiais atribuem ao trabalho relativo à possibilidade de servirem à sociedade (ao coletivo), cumprindo a função de “servir e proteger”.

Um outro grupo de policiais conferiram uma interpretação legalista à resposta, quer dizer, pautaram-se nos ditames da competência definida no art. 144, §5º, da Constituição. Além de falarem da responsabilidade legal, complementaram que a Polícia Militar executa o policiamento por meio de modalidades (como preventivo e repressivo) e processos (como a pé, de bicicleta e motorizado). Responderam nesse sentido 08 policiais: Coronéis (Coronel 6, Coronel 8, Coronel 11 e Tenente Coronel 1) e Oficiais de nível tático (Major 4, Major 5, Capitão 4 e Tenente 1) – exatamente os profissionais que planejam e fiscalizam o POG. Além do termo **missão constitucional**, os policiais se referiram ao POG como “poder de Polícia”:

Policiamento ostensivo é o **exercício do Poder de Polícia** que tem como base servir de referência para o cidadão. Quando você vê um policial fardado numa viatura, você tem uma referência, por isso que a gente usa farda, por isso nós somos ostensivos, ok?! **Estimular a legalidade, e coibir a prática do delito**. Essa é a nossa grande função. Quando você tem uma viatura que tá lá naquele bairro, região de periferia, de giroflex ligado, fazendo rádio patrulhamento, que é uma das modalidades do policiamento. (Coronel 8, grifo nosso).

Na fala do Coronel 8 ficou caracterizada a associação do POG ao exercício de um poder conferido pelo ordenamento jurídico nacional que é o “poder de Polícia” – que autoriza agentes administrativos, nesse caso, policiais militares, a agirem, em nome do Estado, com o objetivo de garantir a ordem pública (CRETELLA JÚNIOR, 1985; LAZZARINI, 1994). Também se referiram ao POG como “atividade básica” (Coronel 11) e “missão principal” da PMES (Major 5), por meio da qual os policiais previnem ações delituosas e transmitem sensação de segurança.

A última definição alcançada na análise dos dados foi a de que o POG faz parte de um **conjunto de iniciativas realizadas pela organização policial militar e por outras organizações do Poder Público**. Essa perspectiva foi abordada pelo Coronel 2 e Major 7. Eles compartilham da ideia de que a Polícia Militar possui como competência a execução do “policiamento ostensivo direto” (Coronel 2) que se resume a empregar o efetivo policial em processos e modalidades referentes à atividade, visando proporcionar a sensação de segurança à sociedade. Arelado ao policiamento direto, deve ocorrer o policiamento ostensivo indireto, que nas palavras do Coronel 2 é a infraestrutura urbana necessária para que o policiamento direto aconteça de forma eficiente. Esse policiamento indireto é de responsabilidade do Poder Público estadual e municipal e contempla uma série de medidas, como a pavimentação de vias públicas, a iluminação pública, a limpeza e o cuidado com espaços públicos como praças e parques, a fiscalização e o controle do comércio informal (“ambulantes”), e outras.

O Major 7 refletiu que esse pensamento sobre o POG extrapola os limites da organização policial militar porque enxerga que o policiamento se encontra na fase da normalidade ou da boa ordem pública (segurança, tranquilidade e salubridade), conforme ensina Lazzarini (1991).

**Se você descer aqui agora e tropeçar e cair na rua, fica na ordem pública, porque você caiu e se machucou, é um cidadão que precisa de atendimento, não necessariamente um atendimento policial. Se você caiu se machucando e ficou no meio da via pública, atrapalhou o trânsito, você interfere em outra coisa, entendeu?! [...] Uma rua mal iluminada consome um Batalhão de Polícia,** uma ponte que não tenha destinação social, um logradouro público, melhor dizendo, que não tenha destinação social adequada, vai consumir também um Batalhão de Polícia, então, é uma série de aspectos complexos que envolvem ali. (Major 7, grifo nosso).

Vê-se que, diferente dos demais policiais, o Coronel e o Major refletiram para além dos muros da PMES, pensando no policiamento como uma corresponsabilização – considerando, até mesmo, a amplitude do termo “ordem pública”, que está descrita na competência funcional atribuída às Polícias Militares. Se por um lado pode ser positiva a corresponsabilização, porque envolve organizações e agentes públicos em torno de uma mesma problemática social; por outro lado, pode incorrer em dificuldades relativas à articulação de diferentes organizações (Polícia Militar, Prefeituras, e outras) – a escassez de mecanismos de coordenação na área da segurança pública no país é, reconhecidamente, um dos entraves no desenvolvimento de políticas públicas e de mudanças de práticas organizacionais, como apontam Lima, Bueno e Mingardi (2016).

Cabe pontuar que essas definições sobre POG congregam elementos que nos orientam a compreender que, em sua essência, a atividade estudada é elementar na organização policial militar, e sua ênfase está em preservar a ordem pública (conforme dita a Carta Constitucional), prevenir e reprimir crimes, e proporcionar a sensação de segurança às pessoas. Assim, apresentadas as definições de POG a partir dos policiais militares, participantes do estudo, até mesmo como ponto de partida para a compreensão da atividade de trabalho em questão, a seguir desenvolvo como ocorre o POG na prática sob o ponto de vista da atividade.

#### **4.2.2 Compreendendo o policiamento sob o ponto de vista da atividade**

Durante o campo de pesquisa, especialmente nas entrevistas com os policiais de nível operacional e nas observações *in loco* da atividade, pude ter conhecimento e dados a respeito de diversas modalidades e processos do policiamento ostensivo geral. Como já mencionado, na trajetória profissional dos policiais ocorrem transições de localização de efetivo entre as unidades operacionais e alterações de modalidades de policiamento, por exemplo de preventivo para repressivo e vice-versa (provocando diferentes experiências sobre a atividade); porém,

houve casos também de policiais que se dedicaram unicamente a um tipo de policiamento no decorrer da carreira (agregando *know-how* ao profissional acerca dos processos e técnicas).

Entre os Cabos (Cabo 1, Cabo 3, Cabo 4) e Soldados (Soldado 1, Soldado 2, Soldado 3, Soldado 6), especialmente, foram semelhantes os relatos de que logo após a formação inicial, eles foram designados para trabalharem no POG a pé em vias públicas. Normalmente, os policiais reduzem o termo e chamam o policiamento a pé de “PO”. Alguns informaram (Cabo 4, Soldado 1 e Soldado 3) que é comum na PMES, logo após a formatura dos Soldados, eles serem empregados no PO da “Operação Verão” – que contempla uma série de ações integradas de prevenção da Polícia Militar com foco em áreas litorâneas (Fotografia 01).

Fotografia 01 – Policiais em policiamento a pé durante Operação Verão



Fonte: PMES (2011c).

Outros disseram (Soldado 2 e Soldado 4) que pós-formatura ficaram à disposição de unidades operacionais, realizando o PO em áreas comerciais. Os policiais relataram que, concluindo a Operação Verão ou o período de trabalho no PO na Grande Vitória (cerca de dois a três meses), foram, na sequência, indicados por seus superiores hierárquicos para executarem o POG por meio de outros processos, chamados de “serviços de patrulhamento” – que são desdobramentos do POG, conforme os processos empregados –, dentre os quais destacaram-se: **(i)** a rádio patrulha, também chamada de rádio patrulhamento; **(ii)** a ciclo patrulha, denominado de policiamento ciclístico ou de *bike*; e **(iii)** a moto patrulha, policiamento motociclístico ou trabalho em moto.



Os Oficiais responsáveis pelas unidades operacionais (ou os responsáveis pelo planejamento ou gestão do POG do Batalhão ou Companhia Independente) distribuem o efetivo policial de acordo com os serviços de patrulhamento. O rol de serviços citados antes, são, prioritariamente, assim como o PO, de natureza preventiva – o que vai ao encontro das definições de POG sob a ótica dos militares, vislumbradas anteriormente (4.2.1). Contudo, ao longo da jornada de trabalho dos policiais, as situações reais podem demandar desses profissionais o patrulhamento de caráter repressivo, como demonstrado no decorrer desse texto.

Prosseguindo com as experiências compartilhadas, também foram relatadas atividades em políticas e/ou iniciativas da PMES de natureza preventiva (ou comunitária), destacando:

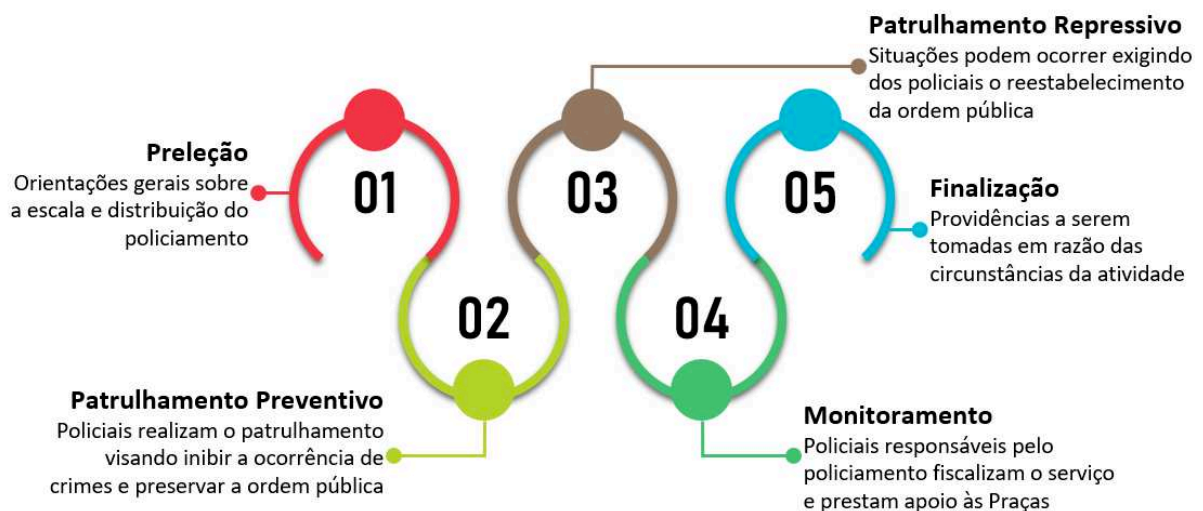
- (i) O PROERD: programa em que policiais ministram aulas para crianças e adolescentes em escolas públicas, instruindo-os sobre possíveis problemas relacionados ao uso abusivo de bebidas alcoólicas e drogas (Sargento 2);
- (ii) A Patrulha Maria da Penha (“Maria da Penha”): iniciativa que tem como público-alvo mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, que recebem visitas periódicas dos policiais, os quais buscam constatar as situações em que elas se encontram e o cumprimento (ou não) das medidas protetivas de urgência (MPU), expedidas pelo Poder Judiciário do estado (Soldado 1);
- (iii) A Patrulha da Comunidade (PCOM): programa em que policiais realizam visitas aos comércios, as quais objetivam promover o policiamento de proximidade com o público-alvo (comerciantes) e desenvolver uma rede de compartilhamento de informações entre comerciantes, policiais, agentes públicos e privados e outros (Soldado 3);
- (iv) Serviço de Atendimento ao Cidadão: estrutura física da PMES onde policiais cumprem suas escalas de trabalho realizando o policiamento comunitário com moradores e outras pessoas que transitam pelo local (Soldado 5).

As experiências, contudo, não ficaram somente no âmbito do patrulhamento preventivo (ou comunitário, em alguns casos), pois uma parte dos policiais narrou as atividades que desempenharam em suas trajetórias no POG e no patrulhamento tático – policiamento que visa à prevenção e repressão de crimes em áreas de maior incidência criminal, de forma complementar às demais modalidades de patrulhamento (PMES, 2021). Por esse motivo, a pesquisa passou a adotar como “policiamento ostensivo” as atividades relativas ao POG nas modalidades preventiva, repressiva e tática (Quadro 03). Alguns policiais (Praças) entrevistados foram componentes dos Grupos de Apoio Operacional (GAO) das unidades operacionais da PMES e da Ronda Ostensiva Tática Motorizada (ROTAM) (grupos extintos após a greve de 2017) e,

outros policiais relataram histórico profissional em atividades na Força Tática (criada em 2017). Assim como era com o GAO, há FT nos Batalhões e Companhias Independentes e o propósito principal desta tropa é prevenir e reprimir os homicídios e o tráfico de drogas ilícitas em áreas de alta vulnerabilidade criminal, como informou o Cabo 2.

Posto isso, diante de uma diversidade de experiências e possibilidades que emergiram no processo analítico da pesquisa, com o intuito de melhor compreender a atividade de trabalho em questão, preferiu-se adotar dentro da tipologia “policciamento ostensivo”, o processo de policiamento “motorizado”, a modalidade “patrulhamento preventivo e/ou repressivo”, no âmbito do serviço de **rádio patrulha**. Essa escolha se deu por alguns motivos: **(i)** percebi nas entrevistas com as Praças que a maioria deles, em algum momento da trajetória profissional, teve experiência na rádio patrulha, especialmente no início de carreira (a exemplo do Soldado 2, Soldado 3 e Soldado 6), como se fosse um “treinamento/capacitação” para os demais serviços de patrulhamento; **(ii)** também entre as Praças ocorreram menções nas entrevistas a situações complexas que se depararam durante à atividade (a exemplo do Sargento 1, Sargento 2 e Cabo 5), ou a colegas de trabalho que atuam na tropa ordinária (policiais dedicados à rádio patrulha) que, muitas vezes, precisam de apoio de outras tropas, como a FT; e **(iii)** alguns Oficiais de nível tático, especialmente o Major 1, Capitão e Tenente 2, revelaram que a rádio patrulha é um dos principais serviços realizados pela PMES. Na Figura 11 destaco cinco etapas da atividade de trabalho do POG por meio do serviço de rádio patrulha em uma escala ordinária.

Figura 11 – Pontos de destaque da escala ordinária na rádio patrulha



Fonte: Pesquisa.

Nesse sentido, a partir deste ponto há o desenvolvimento de como ocorre o serviço de rádio patrulha, em termos gerais, em uma escala de trabalho ordinária na área urbana, sob a da

lente dos militares (mas, também, das minhas observações em campo). Registro, ainda, que é possível que no decorrer do texto em diante ocorram conexões com outros serviços, políticas/projetos e tropas da PMES, já que a análise dos dados se debruçou sobre o POG, de forma mais ampla.

### Preleção

A escala de trabalho no serviço de rádio patrulha, normalmente, é de 12 horas diárias e 40 horas semanais (porém, foi unânime entre Oficiais e Praças relatos de que a carga horária é extrapolada devido às demandas de trabalho). A jornada de trabalho do turno matutino inicia-se, geralmente, às 06 ou 07 horas e à noite, às 18 ou 19 horas. Os policiais (Major 2, Major 6, Cabo 1, Cabo 4 e Soldado 3) explicaram que a escala ordinária na rádio patrulha ocorre assim: o policial trabalha 12 horas em um dia (por exemplo: 07h às 19h), no outro dia cumpre mais 12 horas (19h às 07h), após, tem direito a 72 horas de folga, e assim sucessivamente. Ademais, semelhante ao *ser policial militar* que vive a PM [Polícia Militar] 24 horas, como retratado pelo Coronel 2, as equipes de trabalho na rádio patrulha se intercalam entre os turnos (matutino e noturno), pois o serviço é ininterrupto: “[...] uma viatura rende a outra...” (Subtenente 1).

O turno de trabalho nas unidades operacionais (Batalhão ou Companhia Independente) inicia-se com a preleção. A preleção, realizada nos pátios das unidades, é dirigida pelo Comandante de Policiamento de Unidade (CPU), função ocupada, via de regra, por Tenentes (Oficiais), porém, na ausência desses (devido à escassez de efetivo policial), é desempenhada por Subtenentes e Sargentos (Praças). Há um CPU a cada turno de trabalho, em todas as unidades operacionais, segundo o Coronel 8; e, ele é considerado o representante ou o gerente do Comandante da unidade no tocante às atividades de policiamento ordinário daquela área.

O Tenente 2 discorreu que o CPU tem como incumbência, de pronto, no começo do turno, realizar a chamada dos militares que estão na lista da escala de serviço ordinário, que contempla a rádio patrulha, policiamento a pé, ciclo patrulha, moto patrulha, Patrulha Maria da Penha, PCOM, e diversos outros serviços de POG. Somado ao efetivo policial, disponível para as atividades, o CPU também gerencia os equipamentos de trabalho, como as viaturas, essenciais ao policiamento motorizado. Já as armas de fogo são de cautela individual dos policiais.

O Capitão 4 disse que enquanto CPU “[...] praticou inúmeras atividades, operações, atendimento de ocorrência. É o trabalho básico da Polícia, do dia a dia da Polícia, que é operações e atendimento de ocorrências. É o policiamento ostensivo geral, a prevenção através das viaturas, quando não estão em atendimento”. Nota-se pela fala do Oficial que a função de

CPU, além do aspecto de controle sobre o efetivo policial e dos equipamentos para a execução das atividades, agrega também o aspecto operacional, porque o Oficial passa a participar do POG, atuando nas ocorrências; conhecendo, portanto, as nuances das situações de trabalho. Nesta esteira, o Coronel 1 acrescentou que o CPU é convocado a estar presente em ocorrências mais complexas, como as de confronto armado, grandes operações e operações integradas com outras forças policiais, e nos casos de prisão de juízes, promotores, advogados e policiais.

Diante da diversidade de ocorrências que podem ocorrer durante a jornada de trabalho dos policiais, e ciente das variabilidades que surgem cotidianamente nesse contexto, policiais entrevistados, que tiveram experiências como CPU, compartilharam que a preleção também é um momento em que eles aproveitam para tratar com a tropa sobre a atualização de leis, novas regras e outros saberes úteis à atividade de trabalho. O Subtenente 1 mencionou que identificou a necessidade de instruir os policiais sobre a Lei Maria da Penha, em razão de certa problemática que aconteceu no transcorrer de uma ocorrência policial atendida pela rádio patrulha, envolvendo um caso de violência contra a mulher.

[...] porque o CIODES determinou uma viatura para atender uma moça que estava sendo agredida, e o **militar chegou e falou: “Peguei o cara do Uber, ele tentou agarrar a menina e tal. Qual delegacia devo seguir?”**. E o CIODES: **“Lei Maria da Penha, Delegacia da Mulher”**. **Só que não tem relação com Maria da Penha**, o correto seria Delegacia Regional, Delegacia normal, porque ele não tem relação nenhuma afetiva com ela (Subtenente 1, grifo nosso).

Pode-se inferir que um operador no CIODES, setor que direciona o recurso operacional para a ocorrência, determinando que a rádio patrulha atenda a situação emergencial, orientou de forma incorreta o passo seguinte ao atendimento no local da ocorrência. Então, o CPU, nesse caso o Subtenente 1, após o ocorrido, pediu que um Praça, que estava no último período do curso de Direito, falasse para os demais colegas (também Praças), na preleção, sobre alguns aspectos da Lei Maria da Penha: “[...] eu falei para ele, não precisa chegar aqui e ler a Lei Maria da Penha, e sim falar”. O Subtenente preocupou-se em munir os policiais de conhecimento – saberes técnicos, como ensina Schwartz (2000a) –, que possam os conduzir a desempenhar suas atividades de forma assertiva e evitar possíveis erros de conduta. Vale acrescentar que o Subtenente relatou também que na preleção busca instruir os policiais, especialmente, os principiantes na PMES, sobre como conduzir ocorrências e como escrever os fatos vivenciados no Boletim de Ocorrência Policial (BOP), dividindo, assim, suas experiências de mais de 25 anos da organização militar – saberes investidos na atividade (SCHWARTZ, 2000a).

Ainda sobre a preleção, o Tenente 2 contou que, como CPU, após cumprir as demandas administrativas, busca priorizar “bater papo” com policiais. Disse ele que, algumas vezes,

enquanto conversava com a tropa, recebia do CIODES via radiocomunicação demandas de atendimento de ocorrências para as rádios patrulhas: “Aí o CIODES ficava no meu ouvido: “CPU tô precisando da viatura”. “CPU tem ocorrência em Cidade Pomar, libera aí”. A gente chama de QRX. Falava: “QRX, tô terminando aqui”. Ele contou que esse “bate papo” objetivava tornar a relação profissional mais próxima com as Praças: “[...] perguntava se tava tudo bem. O militar falava: “Aconteceu isso assim no serviço passado. “Tem como ser diferente? Vai melhorar se for de outra forma”. Depois a gente fazia uma oração pra Deus abençoar e liberava para a atividade”. Observa-se que o Tenente ao priorizar a conversa com as Praças a atender o CIODES, realizava arbitragens com seu meio, renormalizando parcialmente as normas (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Entende-se que a aproximação entre os níveis hierárquicos por meio dessas trocas subsidia, inclusive, a gestão operacional do policiamento, pois a partir da conversa as dificuldades ou dúvidas podem ser esclarecidas e/ou solucionadas – é uma demonstração de que o “uso de si” nas situações de trabalho pode ser ressignificado por causa dos outros, o que Schwartz e Durrive (2010) chamam de “uso de si pelos outros”.

### **Patrulhamento preventivo**

O patrulhamento com foco na prevenção à ocorrência de crimes, realizado pelo serviço da rádio patrulha, tem como antecedentes que subsidiam seu planejamento e execução os seguintes aspectos: **(i)** as informações de setores de inteligência policial da PMES, que direcionam os locais e horários de maiores incidências criminais; **(ii)** as demandas da comunidade local que são informadas às unidades operacionais; e **(iii)** a própria experiência profissional dos policiais militares que agregam aprendizado às suas atividades.

O Major 1 explicou que os setores de inteligência policial da PMES, também denominados de P2, baseiam-se em informações extraídas dos BOPs para gerarem *hotspots*, indicando locais, regiões ou vias públicas onde se concentram a prática de crimes. Na área da unidade sob a responsabilidade do Major 1, os crimes que mais o preocupavam à época do estudo eram os relativos ao patrimônio, especialmente “roubo a pessoa em via pública”, porque, segundo ele, é um delito “[...] que perturba muito o cidadão. Tira aquela percepção de ‘eu posso mandar minha filha ir na rua compra um pão’. ‘Não, não vai dar’. Isso tira muito a paz da sociedade, da população. Dá aquela sensação: ‘Poxa, eu não posso sair na rua’.”. De posse das informações da P2, o Major direciona o patrulhamento preventivo da sua unidade operacional para “tentar coibir novas práticas naqueles locais”. As Praças chamam de “ponto base” ou “PB” os locais de indicação para fazerem o patrulhamento preventivo:

Esses PBs, essas normas, essas diretrizes... elas são formuladas, esses locais com esses horários, eles são formulados baseado em cima do Mapa do Crime, ou seja, **à medida que a gente liga o 190, você vai estar gerando**, por exemplo: “Puxa, estou vendo aqui que, em “X”, todo dia, 05 horas da tarde, na rua tal está tendo um roubo. Todo dia, sei lá, está pegando o pessoal saindo de serviço, descendo do ônibus, naquela rua, naquele horário e tal”. Ou seja, “Poxa, eu vou fazer aqui a minha escala e vou colocar um PB, vou colocar um patrulhamento nesse horário, nesse local”. É muito bom (Sargento 2, grifo nosso).

Pelo o que se extraiu dos relatos dos policiais, principalmente dos Oficiais táticos, o patrulhamento preventivo, direcionado pelas estatísticas, pode ser positivo por causa da precisão e qualidade derivada dos avanços tecnológicos relativos ao processamento, georreferenciamento e análise criminal realizadas com base em dados de ocorrências; porém também pode ser prejudicado devido às cifras ocultas<sup>27</sup>. Nesse sentido, o que pode agregar ao planejamento e execução do patrulhamento são informações da comunidade, tanto de líderes comunitários, comerciantes e moradores que se dirigem aos Oficiais responsáveis pelas unidades operacionais quanto da comunidade local na relação de proximidade com as Praças. Nesse sentido, o Capitão 4 discorreu um caso interessante: cerca de 05 membros de uma comunidade em Serra, que faz parte da área da abrangência da sua Companhia, solicitou, certa vez, uma reunião com ele; na sequência, o Oficial foi checar as estatísticas criminais para verificar alguma anormalidade, mas não encontrou; também verificou as ações de patrulhamento que estavam sendo realizadas no local: “operações lá perto, pontos de bloqueio, cerco tático, onde a viatura fica parada lá num ponto estratégico de maior visibilidade para ser uma estratégia até mesmo se precisar fazer um cerco, enfim...”. Durante a reunião, o Capitão se deparou com reclamações da comunidade a respeito de som alto nos dias de sexta-feira e sábado, à noite. O Capitão procedeu assim:

**Eu ouvi e falei: “Oh, isso é demanda de Prefeitura, som alto”. Quem pode fazer, poder de Polícia, quem tem pra essa questão é a Prefeitura, através do meio ambiente, Secretaria de Meio Ambiente que mexe com poluição sonora. [...] Outra parcela: “Vocês vão monitorar e me falar. Falar pra mim. Vocês vão me ligar na sexta-feira quando começar a montar, vai me ligar. Isso 8 horas da noite, a hora que for, pode me ligar que eu vou montar estratégia para isso”. Aí o que eu fiz? Combinei com eles, eles monitoraram, me passava placa de carro... Existe uma multa de R\$ 6 mil pra veículo, se você parar seu veículo na rua, abrir com som alto, aglomerar gente e impedir passagem de pessoas e o município não autorizar fazer isso, tem como aplicar uma multa. Aí, o que nós fizemos primeiro foi a orientação: “Oh, vocês vão parar a viatura próxima ao carro, chamar o proprietário, mandar reduzir o som, falar que não pode ter esse evento, não tá autorizado pela Prefeitura, nem por ninguém.”** Vamos fazer operações na saída, nós fizemos algumas operações na saída, e a gente vai tá aplicando as multas cabíveis. **Aí já sabe**

<sup>27</sup> Denominadas de *dark figure*, por Skogan (1977), que são registros de crimes que deixam de chegar ao conhecimento das autoridades públicas.

**se acontecer algum aglomerado, enfim e foi e eles foram me informando, eu botei viatura lá na prevenção, só prevenção, próximo.** (Capitão 4, grifo nosso).

A descrição do Capitão 4 é elucidativa para compreender como a proximidade com a comunidade local traz capilaridade às atividades de patrulhamento. O Oficial poderia ter respondido à inquietação da população somente orientando-os a procurarem o Poder Público Municipal; porém, expressou que: “[...] se a razão da existência da Polícia é a sociedade, eu tenho que trabalhar para atender a demanda deles, e não as minhas. Eu sou técnico em segurança pública, eu sou o técnico aqui, mas eu tenho que ouvi-los, inclusive com sugestões de horário, local, forma de policiamento”. Refletindo a partir Ergologia, o valor que o Capitão atribuiu à demanda da comunidade (servir à sociedade) o fez renormalizar diante da situação (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010): orientou os membros da comunidade a procurarem à Prefeitura, mas articulou outros mecanismos, traçando, no âmbito da unidade policial, o patrulhamento preventivo que foi ao encontro das expectativas da comunidade.

Também sobre o policiamento de proximidade, o Cabo 3 destacou algumas particularidades da sua experiência atuando há 13 anos na mesma região em Vila Velha:

**Eu acho que a população, a gente conquista ela, por exemplo, eu me sinto muito bem com eles, tenho muitos amigos comerciantes, moradores, porque tem muito tempo e eles... [...]** Igual eu, tenho 13 anos no local, eu conheço todos os comerciantes da “X”, quase todos de “Y”, “Z”, então você vai chegando, vai conversando, e meio que você acaba conhecendo também os bandidos. **Você sabe como funciona, como eles trabalham, a hora que eles trabalham, ... quem parece com fulano... [...]**. Por isso que é interessante, quanto mais tempo o policial vai ficando numa área, **ele consegue identificar os padrões**, quem é trabalhador, quem é morador, quem não é morador, por que está acontecendo tanta coisa num lugar tal, por que tanto crime naquele lugar ali? “Ah, por que eles querem invadir?”. “Mas eles querem invadir de onde?” (Cabo 3, grifo nosso).

Nota-se na narrativa do Cabo 3 que a relação do policial com a comunidade é caracterizada como uma amizade (“tenho muitos amigos”). É exatamente por intermédio dessa proximidade que o policial consegue extrair da dinâmica social aprendizado sobre as pessoas e suas condutas, e a prática de crimes (“padrões”), e até mesmo, futuros crimes ou situações que podem vir a ocorrer – são saberes em aderência à atividade, segundo Trinquet (2010). Vê-se que a proximidade com a comunidade pode subsidiar aos policiais elementos para às atividades de patrulhamento preventivo, visando, senão, a manutenção da ordem pública.

Além da experiência de trabalhar por um longo período em determinada região, foi perceptível entre os policiais mais experientes (mais de 10 anos na PMES) que o aprendizado adquirido em situações pretéritas os conduz a direcionar o policiamento para locais que conhecem ou percebem que podem vir a ocorrer crimes. É claro que ao tomarem essas decisões,

os policiais são movidos pelo aprendizado, somada à autonomia profissional, dentro dos ditames legais. No dia da entrevista com o Subtenente 1 ocorreu uma situação similar:

Eu falei assim: “Vamos fazer o patrulhamento ostensivo”. Nada mais é que o policiamento ostensivo, um patrulhamento ostensivo. “Vamos fazer aqui na principal de Laranjeiras”, como aconteceu hoje. **“Toca aqui pela BR devagarzinho”. Eu fui fazendo um policiamento ostensivo, fui tranquilo... [...] Fui pela BR, e o cara gritou: “Aqui”.** E eu no policiamento, eu falei: “Vai pela direita”. Eu gosto de pegar a mão da direita, seguindo o trânsito, porque estava cedo ainda. [...] e o cara viu, acenou para a Polícia Militar... eu gosto de ligar o giroflex ali, só de ver, aumenta também o campo de atuação nosso... **e o cara viu a Polícia Militar, entrou na frente** (Subtenente 1, grifo nosso).

O Subtenente 1 acrescentou que ao avistar a rádio patrulha pela BR a pessoa acenou e avisou os policiais que havia um homem suspeito no local que tentou assaltar pessoas. A rádio patrulha, então, realizou rondas pela região com a finalidade de prevenir crimes. Nesta esteira, cabe informar que a rádio patrulha ocorre com dois militares embarcados na viatura, mas pode contemplar até três, ocasionalmente, como informou o Subtenente 1. Quanto às viaturas, as Praças as apelidam de “baratinhas”: “Então, tem que ter sim, policiamento ostensivo, se faz necessário, porque, no caso, é o policiamento ostensivo, essas baratinhas, são as viaturas que atendem a ocorrência” (Soldado 5). Antes, porém, de tratar das ocorrências, citadas pelo Soldado, cabe pontuar algumas atividades preventivas, como a da Fotografia 02 a seguir.

Fotografia 02 – Viatura em ponto base



Fonte: PMES (2020).



A análise de dados do estudo identificou que as atividades preventivas, realizadas pela rádio patrulha, envolvem, principalmente: **(i)** rondas em baixa velocidade, algumas vezes, com giroflex ligado; **(ii)** posicionamento fixo de viaturas (PB) em locais estratégicos, podendo ser em frente a comércios (Fotografia 02), escolas, ponto de ônibus, ruas e avenidas principais de bairros, por cerca de uma a três horas; e **(iii)** apesar da dificuldade de ser um policiamento motorizado, há também possibilidade de interação e conversas informais dos policiais com a comunidade local quando as viaturas param em frente a comércios, escolas, especialmente.

É preciso, ainda, destacar que policiais militares que realizam patrulhamento preventivo, em serviço de rádio patrulha (e outros), não estão limitados a desenvolverem atividades restritas à prevenção ao crime e à preservação da ordem pública<sup>28</sup>. Diversos foram os relatos de policiais de todos os grupos entrevistados a respeito da dinamicidade e da complexidade que envolve à atividade policial militar. Saliento, neste ponto, um aspecto que pode ser preponderante para à atividade que diz respeito à percepção policial ou tomada de decisão policial, realizada de maneira não racional, porém ancorada nas experiências adquiridas pelo profissional, denominada de tirocínio, conforme Aguiar (2020). A fala do Soldado a seguir é exemplificativa:

Todos nós somos responsáveis pela segurança, então, está acontecendo alguma coisa ali errado ou alguma pessoa em fundada suspeita, não custa nada ligar para o 190, a viatura vai fazer o preventivo ali. **Mediante a fundada suspeita, caberá ao policial, os policiais que estão lá, ter o poder descritivo de... se há necessidade de abordar ou não, porque nós somos treinados para poder ter essas averiguações, você olha e tal. Pela experiência, pelo estudo também na Academia, a gente ter o discernimento das coisas** (Soldado 6, grifo nosso).

O Soldado 6 refere-se à responsabilidade da sociedade na segurança pública (tomando como base o caput do art. 144 da Constituição Federal), indicando, inclusive, o arbítrio de comunicar ao CIODES “alguma coisa errada ou pessoa em fundada suspeita”. Mas, também, aponta para o próprio policial o dever (“poder descritivo”) de observar, agir e, se for o caso, abordar suspeitos a fim de averiguar situações. Vê-se que o Soldado mencionou em sua argumentação tanto saberes que foram adquiridos na Academia (técnicos, profissionais) quanto saberes investidos na atividade que levam o policial militar a ter “discernimento das coisas” – o tirocínio, antes mencionado. Infere-se que é no corpo-si (SCHWARTZ, 2014; MUNIZ; SANTORUM; FRANÇA, 2018) policial militar que se encontram e se entrelaçam saberes necessários à atividade humana de policiamento, os quais são elementares para as situações reais que se apresentam no cotidiano de trabalho.

---

<sup>28</sup> Há uma exceção relativa aos policiais que atuam nos SACs. Eles acionam via sistema de radiocomunicação o serviço de rádio patrulha ou outro serviço/tropa para averiguarem situações suspeitas ou a prática de crimes que ocorrem na área de abrangência e circunvizinha. Eles não são obrigados, portanto, a atenderem ocorrências.

### Patrulhamento repressivo

O patrulhamento com foco na repressão de crimes, realizado pela rádio patrulha, por sua vez, ocorre a partir: **(i)** de flagrante delito; **(ii)** da iniciativa de policiais militares; **(iii)** da determinação do CIODES e/ou CPU; e **(iv)** da solicitação de pessoas (como foi o caso narrado pelo Subtenente 1, em que uma pessoa avisou os policiais da viatura sobre a tentativa de crime).

É relevante ponderar que, embora separados didaticamente para ajudar na apresentação, a execução das modalidades de patrulhamento preventivo e repressivo pode ocorrer de forma simultânea (e imprevisível) durante a jornada de trabalho de policiais na rádio patrulha. A respeito desse assunto o Tenente Coronel 1 exemplificou uma situação hipotética contemplando um caso de flagrante delito e o Soldado 2 contou exatamente um caso vivenciado:

Se você pensar nessa vertente da prevenção primária, em que o crime não aconteceu, **o policial que está ali aplicando o PROERD**, ele está fazendo e, de repente, **ele sai da escola e lá fora ele se depara com um assalto em andamento, com troca de tiros, e ele acaba baleando o indivíduo**. Então, ele sai de uma vertente para uma outra rapidamente (Tenente Coronel 1, grifo nosso).

[...] **durante um policiamento a pé, eu participei do meu primeiro confronto armado com resultado morte. No policiamento a pé, tinha um carro roubado e eu tava comendo, eu lembro que eu larguei o pão na hora**. “Daqui a pouco eu volto pra pagar”. E saí correndo da padaria com meu parceiro, saí correndo com a arma na mão e tal, e todo mundo olhando pra mim assim, **quando eu vi o cara armado, o cara dentro do carro e ele tava bem rápido, e quando eu vi aquilo que parecia uma arma de fogo na mão dele, e aí ele olhou para mim e eu realizei o primeiro disparo**. Aí foram realizados da minha parte 11 disparos e aí um deles veio a óbito, o outro foi preso. Eu lembro que isso começou 13h da tarde, e acabou já eram 2h, 3h, da manhã (Soldado 2, grifo nosso).

Percebe-se nas falas dos policiais que a transição do patrulhamento preventivo (com a comunidade escolar como o PROERD, retratado pelo Tenente Coronel) para o repressivo (como o confronto com troca de tiros entre policiais e assaltantes, descrito pelo Soldado) envolve como principais características: agilidade na tomada de decisão, complexidade das situações de trabalho e risco à vida. Como observado, o *ser policial militar*, muitas vezes, vocacionados à profissão e atribuindo ao trabalho o sentido de salvar vidas, ajudar pessoas em situações críticas e servir à sociedade, são convocados, nessas situações de trabalho, – é o “uso de si”, segundo Schwartz (2000b) – a tomarem rápidas decisões visando reprimir o crime, restabelecer a ordem pública e, ao mesmo tempo, salvaguardar vidas. Em realidade, paira sobre a cultura policial certa unanimidade considerada nos estudos brasileiros que a identifica como “cultura da guerra” ou “cultura do confronto”, termos mencionados por Muniz, Caruso e Freitas (2018). Assim, diante de dramáticas da atividade policial, os policiais são convocados a agirem para recompor a ordem pública, em desfavor da violência e/ou do crime.

No tocante à atuação dos policiais, mediante iniciativa própria, foi comum entre as Praças relatos de que durante o patrulhamento há frequentemente a realização de abordagens policiais (Subtenente 1, Sargento 1, Cabo 2, Cabo 3, Cabo 4, Cabo 5, Soldado 3 e Soldado 4). A Fotografia 03 apresenta uma abordagem a pessoas.

Fotografia 03 – Abordagem policial



Fonte: Pesquisa (disponibilizada pelo Soldado 3 em março/2022).

As abordagens, segundo materiais bibliográficos das PMs estaduais, possuem natureza de intervenção preventiva e repressiva (PMSC, 2014; PMES, 2021), mas a análise dos dados relevou que por intermédio dessa ação os policiais, normalmente, efetuam prisão de indivíduos com mandados de prisão expedidos pelo Poder Judiciário em aberto, apreendem armas de fogo e drogas e recuperam materiais furtados e roubados (como celulares, dinheiro) – ou seja, o patrulhamento é pós-fato (crime).

Além da abordagem a pessoas, também chamada de abordagem pessoal, os entrevistados citaram outras abordagens: em local de risco, a motocicletas, a veículos, a coletivos e a edificações. O Sargento 1 explicou que diante de situações suspeitas, durante o patrulhamento preventivo, em que policiais não possuem clareza e segurança sobre fatos e pessoas é necessário, por exemplo, abordar indivíduos para verificar indícios da prática ou da iminência da prática de crimes. A narrativa do Sargento 1 aponta mais elementos da abordagem pessoal, que também agrega ao termo utilizado pelo Soldado 6 de “fundada suspeita”, que é sustentado pela experiência policial e pelo histórico em situações semelhantes.

**Às vezes você está passando no patrulhamento à noite, a rua, praticamente quase não tem ninguém, e, de repente, você vê uma porta de uma loja aberta. Pode ser o proprietário que está fazendo alguma coisa? Pode, mas também pode ser um arrombamento. Vamos lá verificar. Aí, às vezes é o proprietário, e ele, às vezes, não vai entender isso, o policial tem que estar se protegendo, com a arma apontada mesmo**

porque pode ser um meliante com a arma ali e pode ser que não. [...] O que acontece? A gente realmente vai lá, tateando com segurança e vai verificar. Chega lá, é o proprietário: “Como que você está apontando a arma para mim, rapaz? Eu sou profissional, tal, tal. **“Aí, mão na parede!”. Vamos abordar ele, porque pode ser história dele também, às vezes é o bandido querendo se passar por proprietário pra poder esperar uma oportunidade e fugir. Então, a gente que é policial, a gente não vai por essa linha, a gente vai abordar ele, mesmo ele reclamando. “Não, mão na parede!”. Ai vai lá, faz a abordagem pessoal, a gente dá uma busca pessoal para ver se não tem alguma arma ou faca** (Sargento 1, grifo nosso).

A fala do Sargento 1 demonstra que o tirocínio pode levar policiais a perceberem a anormalidade na via pública e no comércio (com a porta aberta) e, diante da fundada suspeita, os policiais decidem realizar a abordagem pessoal, buscando averiguar se o indivíduo se trata do proprietário ou do assaltante (em situação de flagrante delito). Sobre a abordagem policial, o Soldado 3 disse que as técnicas de abordagem (por exemplo, “como apontar a arma de fogo para a pessoa suspeita”, “como falar com o abordado”, “como proceder com a revista”) são aprendidas nos cursos na Academia de Polícia Militar, no entanto, em suas palavras há aprendizado que é adquirido na prática profissional (“abordando”) – o que nas palavras de Santos e Silva (2018, p. 7) refere-se ao *modus operandi* próprio dos policiais:

Aí você ouve até aquele questionamento: **“Por que na favela vocês têm uma abordagem e na cidade vocês têm outra?”**. Na verdade, é o mesmo perfil de abordagem, porém, o público é diferente. **Na favela você tem mais dificuldade para o cara acatar a sua ordem e numa área mais nobre, devido ao poder e à informação, não tem essa dificuldade.** Você tem os questionamentos: “Você precisa apontar a arma para mim? Você precisa falar grosso comigo, não sei o que?”. Essas coisas. (Soldado 3, grifo nosso).

O Soldado 3 defende a padronização da técnica da abordagem em cenários sociais distintos (“favela e cidade”), porém é perceptível que os policiais precisam lidar na atividade com variabilidades do meio social (TRINQUET, 2010), tanto é que ele admitiu que há diferenças nas resistências dos moradores de áreas de maior e menor poder aquisitivo. O Soldado 3 complementou que já foi alvo de processo administrativo na Corregedoria da PMES em razão de uma abordagem em bairro de classe social alta no município de Vila Velha: “Na ‘X’ é mais: ‘Você sabe com quem você está falando?’ [...]. As pessoas acham que não tem o direito de ser abordadas devido ao *status* social”. No estudo de Sousa (2013), realizado com base em um grupo especializado em policiamento de áreas de risco em Minas Gerais, ficou patente que os policiais, diante de conflitos e variabilidades do meio social, precisam proceder a arbitragens durante a atividade de trabalho – razão pela qual os saberes formais são “reposicionados” no patrulhamento para se adequarem ao trabalho real.

Neste presente estudo vê-se que o modo de agir do policial pode ser contingenciado pela característica socioeconômica do território (“favela e cidade”) ao qual ele executa o

patrulhamento. Trata-se, inegavelmente, de tensões, de dramáticas de uso de si, nos termos de Durrive e Schwartz (2008, 2018), pois diante de situações reais de trabalho (patrulhamento) os policiais vivenciam dramas, de modo individual ou coletivo, que interrompem com a sequência prescrita da tarefa (absorvido do aprendizado na Academia de Polícia). É complicado apontar uma padronização da técnica de abordagem, visto que o policial admitiu distintas reações de pessoas abordadas – se as ações dos militares geram distintas reações das pessoas (a depender do “lugar” social, território), também os policiais fazem diferentes usos de si na atividade. Ainda, é possível refletir que essa dinâmica, no prolongamento da atividade no território (a exemplo da abordagem), pode (re)produzir e transformar a relação desses profissionais com o meio social em que estão inseridos (seja de proximidade ou de distanciamento).

Em se tratando de abordagem policial, cabe agregar à análise que os policiais podem realizar essa atividade movidos por determinação do CIODES e/ou do CPU. Os policiais denominam de “rádio ocorrência” quando a rádio patrulha segue determinação do CIODES ou de superior hierárquico (normalmente do CPU) para procederem abordagens e/ou atenderem ocorrências. Quando trata-se de atendimento do 190, o Despachador de Recursos Operacionais (DRO) – policial que trabalha no CIODES, responsável por “despachar” o recurso operacional para o local da ocorrência (Capitão 2) – passa via sistema de radiocomunicação para os policiais as informações necessárias para o deslocamento e identificação de pessoas e locais. O Sargento 1 disse que, capturando as informações via rádio, os policiais realizam a abordagem: “[...] as características estão batendo com o suspeito ali e pode coincidir, você tem uma camisa amarela, calça azul. Às vezes, não é você, mas bateu, então, o policial faz a abordagem, ele tem que ver”.

Além das abordagens policiais, as entrevistas mostraram que, na visão dos policiais, as principais ocorrências atendidas em serviço de rádio ocorrência, cumprindo determinação do CIODES, envolvem: **(i)** assalto (crime de roubo); **(ii)** briga de marido e mulher (violência física, geralmente); **(iii)** briga de vizinhos (contravenção penal “vias de fato” e crime de lesão corporal); e, **(iv)** reclamações de som alto em vias públicas e em bares (contravenção “perturbação do sossego”). Também devido à dinamicidade do POG, é possível que no transcorrer do atendimento à ocorrência do 190, os policiais sejam “desviados” para atender outra situação emergencial:

Às vezes, a viatura está indo para uma ocorrência: “Olha, o CIODES determinou para você ir em Laranjeiras, que uma vítima acabou de ter o seu carro levado, o indivíduo saiu sentido Feu Rosa e tal. Atenção viaturas. Ficar atenta aí, tal, tal”. **Aí, a viatura está indo para Laranjeiras para dar atendimento para a vítima que está lá, parada na porta da igreja, acabou de sair do culto lá, da missa, foi roubada. Aí, a viatura está indo lá, uma pessoa entra na frente: “Para, o cara acabou de me roubar, um carro assim, assim, assado, tal, tal... aquele carro lá”. Aí já virou**

**prioridade essa daqui agora.** Então, a prioridade é de acordo com a [entrevista interrompida para atender o colega de sala]. Agora tem que ser aquela ali, de acordo com a necessidade. Muitas vezes é um assalto em andamento, que é uma prioridade. Nós chamamos de Alerta Vermelho (Subtenente 1, grifo nosso).

Importa registrar que no relato do Subtenente 1, a ocorrência que se tornou prioridade foi aquela solicitada por uma pessoa que avistou a viatura na via pública e solicitou o atendimento; mas, a prioridade também pode ser definida pelo CIODES. O “alerta vermelho”, citado pelo Subtenente, é um mecanismo do CIODES, concedido para as ocorrências prioritárias, aquelas consideradas de maior gravidade, que segundo o Sargento 1 envolvem risco à vida: “Por exemplo, está tendo troca de tiro e uma outra ocorrência está tendo uma discussão de familiares. Vai mandar para qual? Vai mandar para a troca de tiro, é prioridade, então, de acordo com a prioridade, a demanda vai primeiro para o risco maior”.

### **Monitoramento**

Quanto ao monitoramento da escala ordinária da rádio patrulha, em termos gerais, os policiais participantes do estudo e que atuaram como CPU disseram que a fiscalização (supervisão) é voltada, especialmente, à execução do patrulhamento, mas também envolve outros aspectos, como o próprio trabalhador (efetivo policial) e as viaturas (principal meio de locomoção). O controle sobre a atividade de rádio patrulha e do POG ocorre durante toda a escala de trabalho e é realizado tomando por base o efetivo policial empregado nos serviços de policiamento – parâmetro próximo à perspectiva do conceito de atividade de POG relacionada à presença do policial militar com seus equipamentos de trabalho em determinado espaço físico.

Vale pontuar que para o monitoramento do patrulhamento, o CPU possui o auxílio de uma Praça, geralmente um Sargento, que realiza a função de Adjunto do CPU. O Adjunto, de acordo com o Sargento 1, é responsável por: acompanhar a lista do efetivo policial da escala de trabalho, lançando as faltas, atrasos, afastamentos (como: atestados médicos); monitorar os recursos empenhados no policiamento, e se por acaso houver problemas, por exemplo, com viaturas, procura resolver, encaminhando para oficina e deslocando outra viatura para dar continuidade ao serviço, ou até mesmo realinhando o processo de trabalho (indicando os policiais para o patrulhamento a pé); auxiliar na elaboração do relatório da jornada de trabalho (assunto a ser tratado na “finalização”) que, ao término do turno, é encaminhado pelo CPU para o Comandante da unidade operacional; além de outras tarefas/atividades.

Em se tratando das experiências no monitoramento na escala ordinária de trabalho, os policiais participantes compartilharam que já chegaram a monitorar em um turno diário de 12 horas (englobando tanto o serviço de rádio patrulha quanto outros POG): (i) 40 policiais uma

Cia Ind, em Vila Velha (Tenente 1); (ii) 50 viaturas em um BPM, em Vila Velha (Capitão 3); (iii) 80 policiais e 25 viaturas em um BPM, em Serra (Subtenente 1); e (iv) 24 policiais e 12 viaturas em um BPM, em Serra (Tenente 2). Ressalto que não foi possível precisar o turno e o dia da semana em que ocorreram as indicações dessas escalas de trabalho informadas pelos policiais<sup>29</sup>. Também é válido informar que, por decisão do Comandante da unidade operacional, há variações do quantitativo de recursos empregados nos turnos de trabalho (matutino e noturno), bem como nos dias úteis da semana e finais de semana. Há ainda durante o turno de trabalho variações do efetivo e de viaturas, devido ao cumprimento de distintas escalas do POG. Nesse sentido, Soldado 3 contou sua experiência:

**Já teve situações, por exemplo, de... minha carga horária é de 12 horas, então, de eu assumir o serviço de 08h às 20h; depois mudou de 09h às 21h; depois de 10h às 22h; 11h às 23h; depois de 12h à meia noite.** Então, têm certos policiamentos, Força Tática, por exemplo, assume em horário diferente, porque o crime muda de atuação. [...] **Mas, alguns policiamentos são mantidos, por exemplo PCOM é horário comercial. Não vai mudar, horário que inicia a abertura dos comércios e horário de fechamento.** Eu assumo às 10h e termino às 22h. Maria da Penha assume às 08h e termina às 20h, termina antes. Pode ocorrer de agarrar em ocorrência e terminar depois (Soldado 3, grifo nosso).

A narrativa do Soldado 3 expõe a possibilidade de o policial cumprir diferentes horários de trabalho; no entanto, quando o policial compõe um policiamento mais direcionado, como o de patrulhamento comunitário aos comércios (PCOM), é possível ter previsibilidade da escala e horário de trabalho. A fala do Soldado também demonstra a rotatividade que ocorre no âmbito de uma unidade operacional: policiais de distintos patrulhamentos têm escalas diferenciadas de trabalho, cabendo ao CPU (e o Adjunto) o monitoramento da jornada de trabalho. E, nesse ponto, surge a questão: *como eles monitoram o patrulhamento na rua (em campo)?*

A análise dos dados evidenciou que os policiais adotam estratégias de monitoramento: **(i)** realização de rondas nos locais (PB) onde os policiais deveriam estar patrulhando e nos locais de atendimento de ocorrências solicitadas pelo CIODES (método da visualização e localização por meio de radiocomunicação); **(ii)** verificação do tempo de atendimento às ocorrências (analisando a razoabilidade); **(iii)** acompanhamento das viaturas por meio de sistema de georreferenciamento (localização dos veículos por meio de tecnologia GPS); **(iv)** solicitação de envio de fotos e vídeos pelo *WhatsApp* dos locais onde os policiais se encontram ou do atendimento das ocorrências, visando o monitoramento e o encaminhamento de reforço

---

<sup>29</sup> Como referência, segundo relatos, em um Batalhão de Polícia Militar na RMGV, a rotatividade de policiais nos turnos de trabalho do serviço ordinário, durante os dias de semana, é de cerca de 120 a 130 policiais.

de outras tropas; e, (v) elaboração de BOP, no caso de ocorrências de crimes, atuação em operações e realização de visitas preventivas aos comércios e às mulheres vítimas de violência.

É preciso, porém, pontuar no monitoramento, em seu aspecto prático, que aos papéis desempenhados pelo policial-CPU soma-se às atividades técnicas a preocupação com os seus comandados (no sentido humano, pessoal, individual). Sobre esse assunto, durante o campo de pesquisa, exatamente em uma das entrevistas, uma policial de rádio patrulha sentiu-se mal. O CPU relata a situação:

E isso aí eu vou... vou exercendo essa função aí é uma função bem interessante, ela é bem complicada assim, vamos dizer, ela... **Ela é de uma responsabilidade muito grande. Você tem que administrar recursos, administrar pessoas, nisso você fica sobrecarregado, você traz problemas para você, dos outros que você traz para você. Um policial agora começou a passar a mal, foi para o hospital, começou a tremer dentro da viatura, ainda bem que eles estavam em três, foi para a UPA lá e agora está sendo levado para casa, tomou medicamento e tal.** O médico disse que pode ser o sistema nervoso que alterou, aí, eu tenho que tomar conhecimento disso aqui [Pausa para atender alguém] (Subtenente 1, grifo nosso).

Na fala do Subtenente 1 fica explícito que o CPU, função de múltiplas responsabilidades sobre o POG, tem a responsabilidade sobre um outro militar; agora, não por questões formais e relativas ao cumprimento de regras, mas referente ao próprio indivíduo, detentor de sua história e individualidade (TRINQUET, 2010) e também sujeito a fragilidades e problemas de saúde no transcorrer da sua jornada de trabalho. Somado a isso, o CPU precisa gerir a variabilidade do meio (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008), provocada pelo estado de saúde do policial que influencia o serviço de rádio patrulha. Ainda, reflete-se que os termos utilizados “você fica sobrecarregado” e “você traz problemas para você” signifique que a gestão da atividade e a “gestão sobre o outro” produza efeitos também na saúde do policial militar gestor (o CPU).

### **Finalização**

A etapa da finalização compreende as providências a serem tomadas em razão da atividade de trabalho – estão subdivididas no texto em patrulhamento preventivo e repressivo.

O patrulhamento preventivo, quer seja em serviço de rádio patrulha, quer seja em outro serviço, conduz ao que se chama de preservação da ordem pública e proporciona a sensação de segurança na população – essa última materializa-se em uma percepção individual e coletiva dos sujeitos a respeito do sentimento de (in)segurança, cujas variáveis são discutidas em pesquisas vitimização em nível nacional (ZALUAR, 2019), e não podem ser comparadas às estatísticas criminais, pois a sensação de (in)segurança pode ser, por exemplo, impactada pela



propagação de notícias de crimes em mídias (COSTA; CABRAL; SAES, 2020). Esse dilema fez parte da reflexão do Coronel 10:

Quando eu estava dentro da Corporação, até dezembro do ano passado, eu tinha uma imagem da PM eu estando dentro dela. [...] **eu tô começando a entender como a sociedade vê o trabalho da Polícia ou não vê o trabalho da Polícia. De tudo que a gente faz, não importa se nós conseguimos reduzir, por exemplo, o homicídio no último mês, no último semestre, no último ano. Se a pessoa, individualmente, teve o celular furtado ou roubado pra ela a insegurança é total, apesar do homicídio a importância ser muito maior em termos de busca de redução.** [...] essa sensação é imperceptível, quando a pessoa tem uma a **experiência própria, particular, de insegurança, quando tem às vezes essa percepção no seio familiar, ou da comunidade, uma pessoa que teve lá uma ocorrência com bem furtado ou roubado ou uma pessoa lesionada aquilo ali para ela... a percepção de insegurança é muito grande, e isso cai na conta da Polícia Militar.** Apesar de termos aí Polícia Civil, Guardas Municipais, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, diversas instituições, **talvez por nós estarmos fardados, ostensivos e mais presentes no dia a dia que é nossa função,** talvez a gente, eu estou entendendo agora como a percepção da sociedade... que agora eu sou sociedade, mas não deixei de ser PM (Coronel 10, grifo nosso).

Na narrativa, o Coronel 10, à época da entrevista recentemente inserido na reserva remunerada, colocou-se no papel de “cidadão comum”, e confessou que por mais que a organização policial militar persiga a redução dos índices de homicídios dolosos, a sensação de segurança está diretamente atrelada às experiências individuais e coletivas vivenciadas pelos sujeitos (muitas vezes relativa a um crime de menor potencial ofensivo). Interessante que na fala do Coronel fica claro também que a ostensividade relativa à atividade do policial é encarada como um fardo e, ao mesmo tempo, um pressuposto para proporcionar a sensação de segurança.

O Major 3 contou que durante a sua trajetória esteve à frente de uma unidade operacional e que, invariavelmente, recebia demandas da comunidade local para realizar patrulhamento preventivo, em especial em frente a escolas, comércios e igrejas. Enquanto gestor da unidade, o Major tinha que cumprir as determinações da PMES no tocante ao atendimento de ocorrências do CIODES, e diante da dramática da atividade (CUNHA, 2014) provocada pela necessidade de destinar as Praças para atenderem ao CIODES e de realizar o patrulhamento preventivo clamado pela sociedade, por vezes, ele procedia a microescolha de “servir, proteger e atender à comunidade”. Ele manifestou: “[...] contrariando a determinação para o bem da comunidade, a gente desviava o recurso para o não atendimento. Agora, qual o problema? Você não tem como mensurar, em termos de quantidade, o não fato. Como você mensura não fato? Você não tem como”. Quando o questionei como apurava o *feedback* da comunidade sobre o trabalho dos policiais, ele disse que o retorno era: “[...] hoje não teve problema, eu tive uma noite tranquila, pude celebrar meu culto, pude celebrar a missa, entendeu?!” – quer dizer, o POG preventivo, mesmo que imensurável, proporcionou segurança àquela comunidade.

Quanto à finalização do patrulhamento preventivo, deve-se fazer uma ponderação quanto às Rondas Ostensivas Reforço (RO Reforço) e PCOM. A RO Reforço, explicou o Cabo 4, é uma modalidade de patrulhamento em que os policiais cumprem escala de trabalho noturno e desenvolvem atividades de visitas a comércios e abordagens a transportes coletivos, e outras. Disse o Cabo: “Eles especificam o comércio que você tem que visitar ou coloca a quantidade. Você tem que fazer três visitas ao comércio, um exemplo, aí, cada local que você vai visitar, você tem que ligar 190, gerar uma ocorrência, passar todos os dados” – observa-se que além de ser uma forma de registro do patrulhamento, é também uma maneira de mensurá-lo. O mesmo procedimento deve ser seguido pelos policiais da PCOM, segundo o Cabo 5. Esses registros se referem ao BOPs; no caso do RO Reforço o BOP é elaborado pelo CIODES após a comunicação do policial; e da PCOM, os próprios policiais os confeccionam após as visitas aos comércios.

O patrulhamento repressivo, que se dá no estado de flagrância ou pós-crime, é registrado como atendimento de ocorrência no CIODES e, por conseguinte, também configura como BOP. É um dos deveres do policial militar elaborar ou passar todas as informações necessárias para que o policial responsável no CIODES confeccione o BOP. Essas informações incluem a identificação das pessoas, objetos e materiais envolvidos no atendimento da ocorrência e o histórico completo dos fatos ocorridos (desde o início do atendimento até a possível condução dos indivíduos à Delegacia competente ou órgão responsável, no caso de ocorrências envolvendo autoridades e indivíduos detentores de imunidades e prerrogativas) (PMES, 2021).

O Coronel 7 explicou que é recente a orientação da PMES em proceder os registros policiais sobre o seu próprio trabalho, seja de natureza preventiva e repressiva: “Nós começamos a medir pessoas que eram abordadas, veículos que eram abordados, os resultados a partir dessas operações, fugitivos recapturados, armamento apreendido, droga apreendida, enfim, começou-se a ter uma visão que não era lá atrás era somente aquela visão do crime em si”. Discorreu o Coronel sobre uma série de resultados dos patrulhamentos, que nos últimos 10 anos passaram a serem quantificados, permitindo que a organização compreenda seu trabalho não a partir da evolução dos índices criminais (especialmente de homicídios), mas de indicadores da atividade policial. Verifica-se que a maioria das menções do Coronel são de atividade de natureza repressiva, como a recaptura de indivíduos fugitivos da Justiça, apreensão de armas de fogo e drogas ilícitas. Entende-se que o avanço da PMES em registrar esses atendimentos de ocorrência (gerando BOPs) foi subsidiado pelo progresso tecnológico na Polícia e nas organizações públicas, descrito por diversos participantes do estudo, o que potencialmente auxilia na automatização e agilidade de procedimentos. Não se pode olvidar que, como se trata de uma recente diretriz organizacional, a medição do desempenho da

atividade policial a partir dos registros, com fins de objetivar o trabalho e gerar “números”, pode trazer implicações para o *ser policial militar* e a *atividade de policiamento ostensivo*.

Ainda sobre a finalização da atividade, é preciso mencionar que diante do flagrante delito, o policial militar deve “pegar o infrator da lei em estado de flagrância, levar para a Delegacia” (Cabo 1). No entanto, ocorreram relatos a respeito do início do procedimento de lavratura de Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO) por parte dos policiais capixabas, o que evita o fluxo de atendimento de ocorrência iniciando na Polícia Militar, sendo encaminhado para a Polícia Civil e finalizando no Poder Judiciário. Expôs o Coronel 5 que o TCO é um documento elaborado pelo policial que consta o atendimento de ocorrências de contravenções penais e crimes cuja pena não seja superior a dois anos. No documento, o policial narra os fatos que envolvem a prática do delito e realiza a autuação do indivíduo que se compromete a comparecer à Justiça, quando requerido, para prestar esclarecimentos. Em ato contínuo, a PMES encaminha o TCO à Justiça para as providências. A adoção do TCO, de acordo com o Capitão 4, significa a possibilidade de melhor aproveitamento do efetivo na jornada de trabalho, uma vez que os recursos operacionais ficavam horas empregados em trâmites na Polícia Civil; ao passo que, atualmente, o próprio policial pode agilizar medidas e retornar ao patrulhamento. Ressalto que durante este estudo não foi possível obter dados consistentes das Praças sobre a elaboração de TCO; alguns policiais ainda estavam participando de instruções relativas ao assunto.

Por último, cabe mencionar que no âmbito das unidades operacionais da PMES, os CPUs são responsáveis por elaborar ao final do turno o relatório sobre a jornada de trabalho. Esse relatório contempla breve relato sobre o turno de trabalho, destacando as ocorrências mais relevantes, a lista de presença (e faltas) do efetivo e as alterações na disponibilidade dos equipamentos de trabalho. O Subtenente 1 disse que os CPUs têm por prática separar 15 minutos antes do início do turno para “passar verbalmente” o relatório, preparando o outro CPU para o próximo turno. Com o Comandante da unidade ocorre o contrário, o relatório é enviado formalmente via sistema para leitura e análise. O Sargento 1 destacou que o relatório também é importante para preparar o Comandante quando tem que responder à mídia em reportagens que envolvem a atuação da PMES em ocorrências policiais de repercussão.

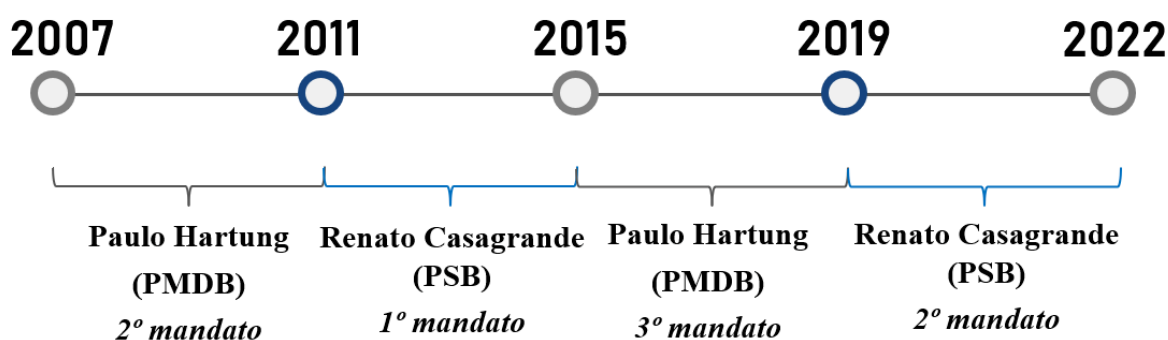
### 4.3 AS MUDANÇAS NO CONTEXTO DE TRABALHO DO POLICIAL MILITAR

A terceira subseção desta análise de dados se debruça sobre as mudanças identificadas na última década no contexto de trabalho dos policiais militares, sob o ponto de vista dos participantes do estudo. A análise revelou que as mudanças apontadas pelos policiais puderam ser subdivididas nos âmbitos governamental (4.3.1), organizacional (4.3.2) e social (4.3.3).

#### 4.3.1 Âmbito governamental

O contexto governamental no Espírito Santo, especialmente, as políticas descontinuadas dos mandatos dos Governadores Paulo Hartung (PH) e Renato Casagrande (RC) influenciaram, sobremaneira, o contexto de trabalho dos policiais militares, podendo-se destacar três aspectos principais: a (in)disponibilidade de investimentos, o efetivo policial e os reajustes salariais. É válido ressaltar que, apesar deste estudo concentrar-se na última década, o presente subitem faz referências a anos anteriores e posteriores, tendo em vista os períodos completos dos mandatos governamentais e a análise sobre dados que contém históricos sobre os aspectos em questão. A Figura 12 a seguir representa os mandatos entre 2007 a 2022<sup>30</sup>.

Figura 12 – Mandatos governamentais no estado do Espírito Santo (2007-2022)



Fonte: Pesquisa.

Indistintamente, em falas durante todas as etapas do campo de pesquisa, emergiu o assunto relacionado à **interferência política** sobre a Polícia Militar capixaba. Nesse sentido, os Coronéis, particularmente, concederam uma visão macro da realidade, considerando a posição estratégica que exercem na Polícia, os contatos mais próximos que possuem com atores

<sup>30</sup> Não foi acrescentado à Figura o 1º mandato do Governador Paulo Hartung no estado que ocorreu entre os anos de 2003 a 2006, pois extrapolava ao período histórico estudado. Ressalte-se também que Paulo Hartung desfiliou-se do Movimento Democrático Brasileiro (antes denominado de PMDB) em novembro de 2018, terminando, assim, seu 3º mandato sem filiação partidária (ROSSI, 2018).

externos à organização (de outras Secretarias Estaduais e Municipais e Polícias Estaduais e Federais) e com decisões relativas ao planejamento e execução de aquisições e de outros assuntos da PMES. O Coronel 8, ao se referir sobre a temática, disse que o Poder Executivo estadual possui uma perspectiva limitada a respeito da Polícia Militar, compreendendo-a como uma organização de Governo e não de Estado; por conta disso, há diversas implicações. O Coronel mencionou que, muitas vezes, a Polícia apresenta suas necessidades de compras, porém o Governo responde que não há orçamento disponível. Ele complementou: “[...] os governantes precisam entender que para ser policial, para se ter uma corporação policial, é um investimento de custo elevadíssimo. [...] uma pistola hoje é R\$ 5.000,00, em preço de mercado, aí você tem munição, aí você tem o colete [...]. Então, tem que dar o melhor para esse profissional.”. O Coronel 11, por sua vez, associou a disponibilidade de investimentos na PMES aos mandatos governamentais no estado – materializando, então, a interferência política, dita pelo Coronel 8.

[...] você vai vendo assim em 2005, 2006, 2007, tem uma redução considerável. **Aí chega 2011 você vê os investimentos subindo de novo; aí depois a gente vê ele caindo 2012, 2013, 2015, 2016, 2017, aí estoura a crise. [...] Antes de 2017, em 2016 você tem problema de combustível, questão dos coletes que foi dramática, o revezamento dos coletes, o policial sair com o colete suado.** Aí, você vai ver, parece uma questão dissociada, mas não é não. **Aí termina o Governo em 2018, aí os investimentos voltam, equipamentos, reformas, instalações, condições de trabalho. A gente vê uma diferença de gestão.** Parece que eu tô fazendo crítica a X ou Y, mas não tem como. (Coronel 11, grifo nosso).

A crise a qual do Coronel 11 faz referência em sua exposição foi a greve da Polícia Militar de 2017, a qual foi motivada por reivindicações de melhoria de condições de trabalho, além dos reajustes salariais para a categoria policial militar. O Coronel, apesar de afirmar que não desejava tecer críticas a Governadores, atribuiu às reduções orçamentárias, principalmente de 2016 e 2017 (3º mandato do Governo de PH) – em investimentos para compras de coletes balísticos, abastecimento de viaturas e outras questões que trouxeram implicações negativas às condições de trabalho dos policiais –, ao movimento paredista. Além disso, indicou claramente os mandatos governamentais em que percebeu maior volume de investimentos para a PMES, como em 2011 e 2018 – quer dizer, início 1º mandato do Governo de RC e no pós-greve.

Não diferente dos Coronéis, porém com uma visão mais próxima à realidade das unidades operacionais e da tropa policial militar (Praças), os Oficiais táticos caracterizaram o Governo de PH, em especial o 3º mandato, como “abandono da Segurança Pública” (Major 1) e momento de “distensão entre o Alto Comando e o Governador” (Capitão 3). Nos extratos da narrativa da Capitã 1 fica nítida as influências que tornam a política da PMES descontínua:

**A gente não tem uma política ainda organizacional de constância.** Nós já tivemos épocas piores do que estamos hoje, e já tivemos épocas também melhores do que temos hoje. O que eu enxergo é o seguinte: que a gente vai, entre altos e baixos e não tem uma política constante de gestão, entendeu?! Uma continuidade. **Então, por exemplo, atualmente, se a gente for analisar a questão de colete, viatura, está bom, não está ruim; agora, se a gente for olhar, em muitos lugares, questão de instalações físicas está péssimo, entendeu?!** (Capitã 1, grifo nosso).

[...] 2010, acho, estava muito ruim assim em 2010, questão de instrumentos de trabalho, veículos. Quando ficou um pouco melhor, não sei, talvez 2016. **2015 a gente teve um aporte de efetivo razoável, e a gente conseguia botar bastante policiamento na rua.** (Capitã 1, grifo nosso).

[...] mais recente, 2017, que foi terrível... Colapso! **A coisa fugiu totalmente ao controle em 2017, só que 2017 não surgiu do nada, não foi uma loucura que deu na cabeça dos militares.** Não foi, foi o acúmulo disso tudo. **Foi o acúmulo dessa má gestão,** dessas tribulações, **da gente não ter boas condições de trabalho, da gente não ter equipamento, não ter instalação, não ter remuneração,** desgaste com escalas muito pesadas de serviço, mitigação de direitos, e aí, culminou em 2017, eu faço essa leitura. (Capitã 1, grifo nosso).

Os extratos das falas da Capitã congregam as mudanças nesse contexto de trabalho: a (in)disponibilidade de investimentos para aquisição de equipamentos de trabalho, como viaturas e coletes; a deficiência de efetivo policial; e questões relacionadas à remuneração dos policiais. A Capitã aponta que a política organizacional não é alinhada e constante – entendimento que vai ao encontro da exposição do Coronel 8 a respeito da Polícia como uma organização de Governo e não de Estado –, havendo interrupções entre os mandatos governamentais, bem como limitações nos investimentos. Ademais, a policial indica alguns anos em que percebeu alterações positivas quanto à aquisição de equipamentos de trabalho (atual período) e à inserção de novos policiais (a partir de 2015) – 1º e 2º mandatos do Governo de RC. Também, disse que em 2010 a situação estava precária (fim do 2º mandato do Governo de PH); e, assim como o Coronel 11, reconhece que 2017 foi o auge das dificuldades vivenciadas pelos policiais.

Notadamente sobre a entrada de novos policiais na PMES, os participantes informaram durante a pesquisa que desde o ano de 2014 não ocorria concurso público para admissão de Oficiais e Soldados na organização (Tenente 1). Em 2018, último ano do 3º mandato do Governo de PH, foram publicados editais de concursos para Oficiais e Soldados, cujos aprovados foram incorporados à PMES no mandato seguinte, de RC (Coronel 11). Cabe registrar que foram recorrentes nas entrevistas os apontamentos sobre a falta de efetivo policial e a saída anual de policiais devido às aposentadorias; e as consequentes implicações dessas situações no policiamento ostensivo. O Coronel 8, durante a entrevista, leu em seu computador de trabalho um relatório da Diretoria de Educação, em que constava o histórico dos concursos:

Oh, esse aqui é o histórico de ingresso no CFO: 1992 (a 1ª turma de Oficiais). Até 2002 houve ingresso regular de Oficiais na PM; aí nós ficamos 2003, 2004, 2005, 2006 (4 anos sem concurso). Normalmente as turmas eram de 30/40 (dá 160). Aí 2007, esse período aqui gestão de Paulo Hartung, criou uma birra com a PM, CFO, não sei porque... aí em 2007 mandamos para Minas Gerais em um convênio. Em 2008 não houve ingresso, 2013 não houve ingresso, 2014 houve ingresso, Casagrande; aí 2015, Paulo Hartung, 15, 16, 17 e 18; ou seja, **nós ficamos sem ingresso de Oficiais, 4, 5, 6, 7 ... 11, 12 anos. O que culminou isso? Nós não temos hoje o Tenente que é o fiscal da ponta do policiamento ostensivo, isso por uma decisão política que atrapalhou sobremaneira a Corporação.** (Coronel 8, grifo nosso).

[...] **sabe o que é ficar 4 anos sem ingresso de Soldado da PM? É falar assim, a média de saída é de 300, 400 por ano... 15, 16, 17, 19, sem ingresso na PM.** Ou seja, nos períodos de maior crise em segurança pública que foi nos anos de 2000/2003 e nos últimos 5 anos até agora não houve ingresso de Soldado na PM. [...] **Ah, mas nós não tínhamos recursos, orçamento, para fazer a aquisição de 500 soldados, faz de 200, só não pode deixar de ter esse ingresso.** (Coronel 8, grifo nosso).

Os dados do relatório do Coronel são assertivos quanto à entrada de militares na PMES. Quanto aos Oficiais, além do período de 2015 a 2018 em que não houve inserção, o Coronel somou os anos anteriores também sem concurso, alcançando, então, 12 anos sem incorporação. Como observado, ele explicou que a falta de concursos (2015-2018) para a admissão de Oficiais resultou na deficiência de Tenentes – que são os policiais com atribuição de monitorar o POG, o que ele chama de “fiscal da ponta”. No tocante aos Soldados, o Coronel confirma a informação sobre a não realização de concursos desde 2014 e o último promovido em 2018.

Quanto à transferência de policiais para a reserva remunerada (aposentadoria) e outros motivos de desligamento do serviço ativo, o Coronel 11 validou os dados do Coronel 8, e expôs a preocupação da organização quanto à defasagem de efetivo: “A gente perde aí normalmente 300 militares/ano por aposentadorias e questões diversas. A tendência é cair. Nós saímos do final de 2014, a gente tava batendo no previsto de 10 mil e pouco, agora nós temos 7 mil e pouco; a defasagem é de pelo menos 30%”. Como mencionou o Coronel 8 e outros policiais, uma das medidas para evitar o aumento do déficit de policiais é a realização de concursos anuais periodicamente. A seguir está uma fala do Major 3 nessa direção:

**Para eu repor essa defasagem, um cálculo aí, não muito aprofundado, já levantado pela Diretoria dos Recursos Humanos há alguns anos atrás, era em torno do ingresso de 600 policiais.** [...] E a gestão do Estado, independente de quem manda nesse Estado, sejam forças econômicas, sejam forças políticas, **eles não entenderam que Polícia Militar é algo que você nutre, independente da crise ou não**, porque, em algum momento, a ausência desse recurso vai se refletir no ambiente social em que a gente vive. (Major 3, grifo nosso).

O Major 3 reforça em sua narrativa a importância de associar as ações da Polícia Militar a uma gestão organizacional planejada, alinhada e contínua, priorizando às particularidades do contexto de trabalho policial militar; incluindo, nesse caso, a política de recursos humanos.

Além dos aspectos já explicitados, outro ponto de destaque relacionou-se aos reajustes salariais dos policiais. Ainda que tenha sido dito pelos policiais dos diversos níveis de atuação na PMES, tal assunto foi mais comentado entre as Praças. Os policiais pontuaram que o Governo “congelou” os salários em determinado período e deixou de realizar os reajustes com base na inflação – também foi uma das principais pautas de reivindicação da greve de 2017. Ainda, comunicaram que, após a greve, a partir de 2018, o Poder Executivo tem promovido reajustes anuais no valor do subsídio dos policiais, porém, ainda está aquém do esperado.

Então, essas são as dificuldades que nós encontramos de recursos para trabalhar e questões, até mesmo de reconhecimento financeiramente. **O meu salário, por exemplo, está defasado em 68%, entendeu?! Então, o Governo, ao invés de dar o reajuste salarial... O que ele fez? Ele aumentou mais a carga de trabalho** nas costas do militar. Ele colocou 4 escalas a mais, remunerado. (Soldado 3, grifo nosso).

**Até na questão salarial, nós tivemos agora uns reajustes, até dezembro nós teremos outros reajustes, não foram grandes coisas, mas já são coisas, dentro das possibilidades**, de maneira segura, sem que permitam retrocesso e sem que possam gerar uma crise [...] (Soldado 6, grifo nosso).

Vê-se que enquanto o Soldado 3 assinala o percentual de defasagem do seu salário, demonstrando insatisfação; o Soldado 6 reconhece que ocorreram reajustes promovidos pelo Governo, recentemente, apesar de terem sido pequenos os avanços.

Assim, com a finalidade de aperfeiçoar a compreensão dos pontos-chave sobre os aspectos que envolvem as mudanças no *âmbito governamental*, subdividiu-se as análises provenientes dos textos existentes (dados orçamentários e sobre remunerações e informações sobre efetivo policial), na seguinte sequência: **(i)** (in)disponibilidade de investimentos, **(ii)** efetivo policial militar e **(iii)** reajustes salariais.

#### 4.3.1.1 (In)disponibilidade de investimentos

Os dados sobre orçamentos que fazem parte deste subitem da análise compõem as Leis Orçamentárias Anuais (LOA), de 2007 a 2022. A LOA é confeccionada anualmente pelo Governo estadual com a finalidade de indicar as despesas e as receitas a serem realizadas no ano seguinte a sua elaboração (ESPÍRITO SANTO, 2022). Também foi agregada à análise outros dados orçamentários oficiais a fim de aperfeiçoar a apresentação do cenário a respeito do assunto atrelado à organização policial militar capixaba.

Ao verificar o histórico das LOAs do estado percebeu-se que o orçamento destinado à PMES apresenta uma tendência de crescimento ascendente desde 2007, porém com alguns anos demonstrando quedas. Comparando os anos iniciais dos mandatos governamentais, a PMES

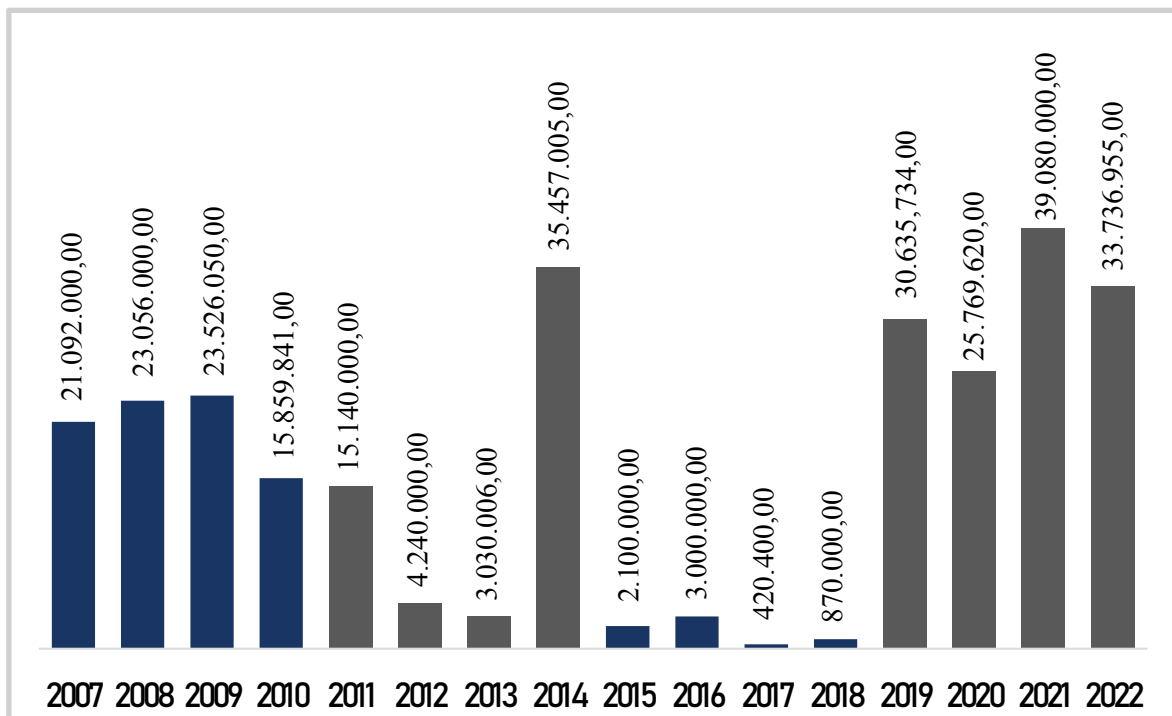


obteve um total de despesas previstas na LOA de 2007 equivalente a cerca de R\$ 392 milhões e de 2019 valor acima de R\$ 1 bilhão (aumento de 198,6%). O ápice do orçamento para a PMES foi previsto na LOA de 2020 (R\$ 1.405.145.619,00) – que foi aprovada antes da decretação da pandemia da COVID-19 pela Organização Mundial de Saúde. As dificuldades dos Governos, decorrentes da pandemia, atingiram os orçamentos dos anos seguintes, pois, nitidamente, houve redução das despesas previstas para os anos de 2021 e 2022 – próximas a R\$ 800 milhões.

Importa pontuar que a LOA detalha as despesas dos órgãos públicos, dividindo-as, em especial, nos três aspectos: pessoal e encargos sociais; outras despesas correntes; e investimentos. Adotou-se para esta análise os orçamentos de investimentos por terem sido foco das falas dos policiais militares no campo de pesquisa.

O Gráfico 02 demonstra que o volume mais expressivo de despesas previstas com investimentos para a PMES concentrou-se no 2º mandato do Governo de RC (2019-2022), somando cerca de R\$ 129 milhões – isso difere da percepção dos Coronéis e Oficiais táticos sobre o volume de investimentos do 1º mandato de RC, que consideraram alto (apesar de destoar o montante de 2014, último ano mandato, que diferentemente dos anos anteriores, com valores tímidos, ultrapassou a marca dos R\$ 35 milhões). Certamente, a dotação prevista na LOA de 2014 para despesas com investimentos na PMES impactou na disponibilidade dos recursos no ano de 2015, por isso os policiais também perceberam alterações a essa época.

Gráfico 02 - Orçamentos de investimentos (R\$) para a Polícia Militar (2007-2022)



Fonte: Portal da Transparência do Poder Executivo do Espírito Santo.

Nota: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que, como os dados provenientes das entrevistas acenaram, o 3º mandato do Governo de PH representou retração de investimentos para a PMES (exemplificado na escassez de recursos como viaturas e coletes) – justificada pela crise socioeconômica enfrentada pelo país e da política de austeridade fiscal adotada pelo Governador –, tendo sido estipulado nas LOAs o montante de cerca de R\$ 6 milhões para os quatro anos.

Para completar as análises sobre os orçamentos de investimentos, cabe acrescentar que, apesar dos valores inicialmente previstos nas LOAs, a organização teve despesas que superaram as previsões iniciais, tendo sido devidamente autorizadas pelo Poder Executivo estadual. A Tabela 01 apresenta a partir de 2014 as dotações iniciais com as despesas estipuladas para investimentos (previstas nas LOAs), os valores pagos aos credores do Governo, acrescidos de restos a pagar (RAP) e as variações percentuais entre os dois valores anteriormente citados.

Tabela 01 – Demonstrativo da variação percentual entre as previsões iniciais para as despesas com investimentos e os valores pagos acrescidos de restos a pagar (2014-2022\*)

	<b>Dotação Inicial</b>	<b>Total Pago + RAP</b>	<b>Varição (%)</b>
<b>2014</b>	R\$ 35.457.005,00	R\$ 23.503.687,98	-33,71%
<b>2015</b>	R\$ 2.100.000,00	R\$ 4.622.410,00	120,11%
<b>2016</b>	R\$ 3.000.000,00	R\$ 5.610.436,95	87,01%
<b>2017</b>	R\$ 420.400,00	R\$ 1.979.856,93	370,95%
<b>2018</b>	R\$ 870.000,00	R\$ 12.463.391,43	1332,57%
<b>2019</b>	R\$ 30.635.734,00	R\$ 16.671.883,11	-45,58%
<b>2020</b>	R\$ 25.769.620,00	R\$ 25.245.875,35	-2,03%
<b>2021</b>	R\$ 39.080.000,00	R\$ 50.695.613,09	29,72%
<b>2022</b>	R\$ 33.736.955,00	R\$ 15.766.102,20	-53,27%

Fonte: Portal da Transparência do Poder Executivo do Espírito Santo.

Nota: Elaborada pela autora.

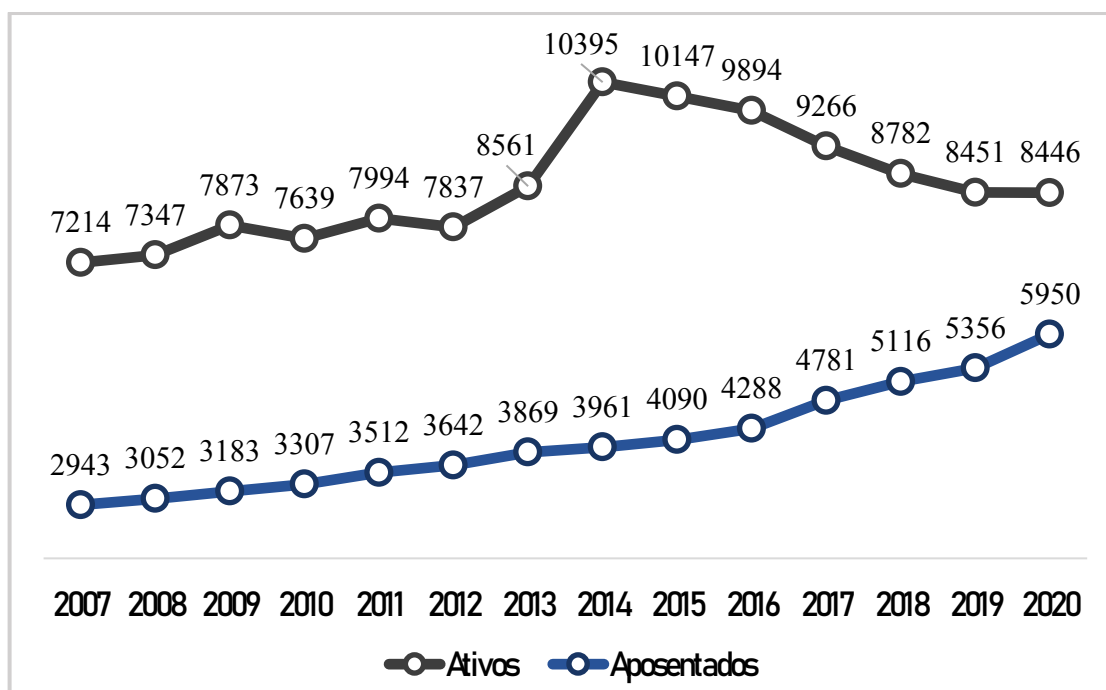
\*Não constavam na fonte dados anteriores a 2014 e os valores de 2022 foram atualizados até abril.

Observa-se pela Tabela que de 2015 a 2018 foi o período em que mais ocorreram variações positivas entre as previsões dos orçamentos iniciais e as despesas realizadas com investimentos, com destaque para 2018 em que o total pago somado ao RAP representou aumento de 1332% comparado ao orçamento da LOA. Conferindo, por exemplo, com o ano anterior a esse período, 2014, e nos dois anos posteriores, 2019 e 2020, ocorreram variações negativas, quer dizer, as despesas foram inferiores às dotações iniciais. Em que pese tenham havido alterações positivas nos orçamentos de 2015 a 2018, o somatório das despesas reais com investimentos nesses anos, que totalizaram R\$ 24.676.095,31, equivale a um quantitativo diminuto, se comparado a investimentos realizados em um único ano na PMES, como em 2014 (R\$ 23 milhões), 2020 (R\$ 25 milhões) e 2021 (R\$ 50 milhões).

#### 4.3.1.2 Efetivo policial militar

O Gráfico 03 contempla o histórico do quantitativo de servidores ativos e aposentados da PMES, de 2007 a 2020. Os dados têm como fonte o Relatório de Informações Gerenciais do Espírito Santo, produzido pela SEGER. Foram considerados os relatórios do mês de dezembro de cada ano e para o quantitativo de servidores ativos e aposentados realizou-se o somatório de servidores da “Polícia Militar” e do “Hospital da Polícia Militar”.

Gráfico 03 – Quantitativo de servidores ativos e aposentados da PMES (2007-2020\*)



Fonte: Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos.

Nota: Elaborado pela autora.

\*Em 2020 consta no Relatório da SEGER a somatória dos aposentados da PMES e CBMES.

O Gráfico demonstra que de 2007 a 2020 ocorreram variações de servidores ativos na PMES, destacando-se, porém, os anos de 2014 e 2015 em que o efetivo apresentou número acima de 10 mil servidores – fruto dos concursos realizados no 1º mandato de RC. Comparando com o efetivo de 2010, houve acréscimo de cerca de 36% de policiais em 2014; e, 32,8% de policiais em 2015. O Gráfico demonstra também que, apesar da variação positiva de servidores nesses anos, a partir de 2016 o efetivo iniciou uma tendência de queda – porque, como informaram os policiais nas entrevistas, desde 2014 não houve mais concurso. Tomando como referência o ápice do histórico que é 2014 (10.395 policiais) e o efetivo de 2020 (8.446) vislumbra-se uma redução na ordem de 18,7% de policiais.

Vale ressaltar que, quando se adiciona à análise o quadro de efetivo previsto pela organização, fixado em atos legislativos, percebe-se que o assunto em questão é ainda mais

delicado, pois fica evidenciado o déficit do efetivo existente diante do previsto. Em 2012, por exemplo, o efetivo previsto era de 10.748 policiais (LC nº 627, de 2012); em 2013, era de 10.799 policiais (LC nº 742, de 2013); em 2019, era de 10.820 policiais (Decreto nº 4717-R, de 2020); e em 2020, era de 10.924 policiais (Decreto nº 4717-R, de 2020). Com isso, a defasagem de efetivo foi de cerca de: 37% em 2012; 26% em 2013; 28% em 2019; e, em 29% em 2020 – ou seja, a média do déficit de pessoal é de 30% (exatamente como dito pelo Coronel 11).

É preciso atentar-se que, de fato, a realização de concursos regulares visando à admissão de policiais nos próximos anos na PMES deve ser um ponto de pauta prioritário. Além de demonstradas as variações no quantitativo de servidores ativos e defasagens do efetivo real frente ao previsto, cabe evidenciar ainda que o Gráfico 03 retrata que o quantitativo de aposentados apresenta uma tendência ascendente. Não houve sequer uma queda anual do número de aposentados na PMES. Se comparado os quantitativos de 2010 (3.307) e 2020 (5.950) vê-se que houve um acréscimo de cerca de 80% aposentados.

#### 4.3.1.3 Reajustes salariais

A Tabela 02 a seguir congrega os valores dos subsídios dos policiais militares, segundo as categorias (postos e graduações), para a carga horária de 40 horas semanais.

Tabela 02 – Valores de subsídios (R\$) dos policiais militares (2010-2020\*)

<b>Categoria</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Coronel</b>	8.300,00	11.750,80	12.338,34	13.791,23	14.480,79	14.987,62	15.587,12
<b>Ten Coronel</b>	6.900,00	10.682,54	11.216,67	12.537,48	13.164,35	13.625,10	14.170,10
<b>Major</b>	5.900,00	8.902,12	9.347,23	10.447,90	10.970,30	11.354,26	11.808,43
<b>Capitão</b>	5.100,00	7.237,49	7.599,37	8.494,23	8.918,94	9.231,10	9.600,34
<b>1º Tenente</b>	4.400,00	6.229,33	6.540,80	6.971,84	7.320,43	7.576,65	8.267,16
<b>2º Tenente</b>	4.100,00	5.804,61	6.094,84	6.496,48	6.821,30	7.060,05	7.703,48
<b>Aspirante</b>	3.500,00	4.955,16	5.202,92	5.545,78	5.823,07	6.026,88	6.576,15
<b>Subtenente</b>	3.400,00	4.813,58	5.054,26	5.387,33	5.656,70	5.854,68	6.388,25
<b>1º Sargento</b>	3.200,00	4.530,43	4.756,95	5.070,43	5.323,95	5.510,29	6.012,48
<b>2º Sargento</b>	2.900,00	4.105,71	4.310,99	4.595,08	4.824,83	4.993,70	5.448,81
<b>3º Sargento</b>	2.600,00	3.680,98	3.865,03	4.119,73	4.325,72	4.477,12	4.885,15
<b>Cabo</b>	2.100,00	2.973,10	3.121,75	3.327,48	3.493,85	3.616,13	3.945,69
<b>Soldado</b>	1.600,00	2.364,30	2.482,52	2.646,12	2.778,43	2.875,68	3.137,76

Fonte: LC nº 420, de 2007 (ano 2010); LC nº 747, de 2013 (2013 e 2014); Portal da Transparência do Poder Executivo do Espírito Santo (2015 a 2022).

Nota: Elaborada pela autora.

\*Não foram encontradas tabelas referentes aos valores dos subsídios de 2011, 2012, 2016 e 2017.

Os dados têm como fonte atos legislativos e relatórios disponibilizados no Portal da Transparência do Poder Executivo do Espírito Santo. Para todas as categorias listadas, foi considerado como parâmetro a Referência 1 das Tabelas de Subsídio dos anos mencionados, o que corresponde até três anos de tempo de efetivo serviço na organização estudada.

Especificamente quanto à remuneração dos Soldados, categoria mais mencionada quando os participantes referiram-se à desvalorização salarial, nota-se pela Tabela 02 que tanto em 2010 quanto em 2020 o salário do policial equivalia a cerca de três salários mínimos. Observa-se, no entanto, que ocorreram variações diferenciadas dos reajustes salariais, se comparados os mandatos governamentais do período (2010-2020), podendo-se destacar:

- (i) Em 2013 o subsídio dos policiais apresentava – comparado com o ano de 2010 – acréscimo de cerca de 55% para a patente de Tenente Coronel, 51% para Major, 48% para Soldado, e 42% para os demais postos e graduações;
- (ii) Ainda no 1º mandato de RC, de 2013 para 2014 houve reajuste de 5% dos valores dos subsídios de todas as categorias dos policiais, indistintamente;
- (iii) Em 2015, o salário representava, comparado com 2014, aumento de cerca de 12% para Coronel, Tenente Coronel, Major e Capitão, e de 7% para os demais;
- (iv) Em 2018 (último ano do Governo de PH), um ano após a deflagração da greve, o subsídio teve acréscimo de 5% para todas as categorias<sup>31</sup>;
- (v) Em 2019, o subsídio dos policiais aumentou em 3,5% para todas as categorias, também, comparando com 2018; e,
- (vi) Em 2020, os salários foram reajustados em 4% para as patentes de Coronel, Tenente Coronel, Major e Capitão, e de 9% para os demais postos e graduações.

Cabe ressaltar que, apesar deste breve histórico relatado, não foi possível obter dados provenientes de atos legislativos e do Portal da Transparência relativos aos subsídios de 2011, 2012, 2016 e 2017. Porém, conforme o Anuário Brasileiro de Segurança Pública, o salário-base (vencimento bruto) dos Soldados capixabas em 2011 e 2012 (anos iniciais do 1º mandato de RC) era de R\$ 2.100,98 (FBSP, 2012, 2013) – valor que representava 31% de aumento do subsídio de 2010. Os Anuários posteriores, no entanto, não trouxeram dados sobre remunerações das Polícias Militares; nos últimos dois anos, porém, constatou-se dados sobre remuneração bruta mínima, mediana e máxima das Polícias Militares, por patentes, no ano de 2021 (FBSP, 2021) e remuneração bruta e líquida (médias) das Polícias Militares, por patentes,

---

<sup>31</sup> Esse reajuste de 5% nos salários não foi restritivo aos policiais militares, o Governo de Paulo Hartung (3º mandato), justificando controle da crise econômica e melhoria nas receitas do estado do Espírito Santo, concedeu o acréscimo salarial a todos os servidores públicos da ativa e inativa (SEGER, 2018).

no ano de 2022 (FBSP, 2022) – já apresentados em capítulo anterior. O Anuário de 2021 ainda expôs um dado significativo: consoante o Mapa das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, 61,5% dos profissionais capixabas dessas organizações recebem entre R\$ 2.446,00 e R\$ 5.686,00; sendo somente ultrapassado pelo percentual de São Paulo (66,2%) (FBSP, 2021).

Vale destacar que quanto aos anos de 2016 e 2017, como a análise de dados, constantes na Tabela 02 revelou, o reajuste salarial de 2018 em 5% para as categorias de policiais teve como referência os valores de 2015; logo, é possível supor que nesses dois anos não ocorreram alterações nas remunerações dos policiais. Outro fato que conduz a compreensão de que o subsídio dos policiais não foi modificado nos anos iniciais do 3º mandato de PH foram as reivindicações dos militares à época da greve de 2017 acerca do salário inicial da carreira dos Soldados, indicado como o pior ou um dos piores do país. Segundo a Associação Nacional das Entidades Representativas dos Militares Brasileiros, o salário dos Soldados do estado (R\$ 2.632,97), em 2017, só não era menor do que o salário dos Soldados paraibanos (R\$ 2.548,16) (GOÉS, 2017); já de acordo com dados coletados pelo Portal de Notícias G1, junto aos Governos estaduais, em 2017, o Espírito Santo ocupava o 1º lugar do ranking nacional com o menor salário inicial de Soldado (R\$ 2.646,12). Notícias daquele momento também davam conta de que os policiais estavam há cerca de três anos sem reajuste salarial (MENDONÇA 2017a) – quer dizer, estavam recebendo em 2017 a mesma base salarial de 2015.

O fato é que com relação às remunerações, os períodos em que se vislumbrou mudanças contudentes com maiores reajustes salariais aos policiais militares compreenderam os anos de 2011 a 2014 (média de 51% de aumento no subsídio para as categorias, se comparado o ano de 2010 com 2014), e a partir de 2018, realmente, tem ocorrido reajustes anuais, como mostram os dados oficiais. Ocorre que, o pedido realizado pelas associações de classe dos militares, à época do movimento grevista de 2017, de reajuste salarial com base nos índices inflacionários, não foi atendido pelo Poder Executivo estadual (em nenhum dos mandatos); e, para uma parte dos entrevistados os valores ainda estão aquém do que deseja a classe.

Por último, insta registrar que durante o campo de pesquisa deste estudo, em 2021 e 2022, ainda foi possível capturar queixas de uma parte do grupo de Coronéis da PMES contra o Comandante Geral e o Governador RC, envolvendo reivindicações que compreendem a necessidade de abertura de canal de comunicação entre o nível estratégico da organização e o Poder Executivo estadual para tratar das demandas dos policiais que, inclusive, abrangem pedido de reajuste salarial, tendo como referência a inflação dos anos de 2020 a 2022, além da oportunidade de tratarem das extensas escalas de trabalho, problemas de ordem de saúde policial e, dentre outras solicitações (PEREIRA, 2021; FERNANDES, 2022).

### 4.3.2 Âmbito organizacional

No âmbito organizacional, a análise dos dados apontou que as mudanças no contexto de trabalho, evidenciadas pelos policiais envolveram, em especial: **(i)** os equipamentos de trabalho dos policiais; **(ii)** o novo perfil de policiais; e **(iii)** as consequências da greve de 2017.

#### 4.3.2.1 Equipamentos de trabalho dos policiais

No que diz respeito aos *equipamentos de trabalho*, ficou claro no estudo a percepção dos policiais, em todos os níveis de atuação, sobre a **melhoria nas condições de trabalho** em virtude dos investimentos realizados pela organização policial militar em aquisições, principalmente, de viaturas, armas de fogo e coletes balísticos. As mudanças nas condições de trabalho, porém, foram mais enfatizadas pelos policiais que contaram a partir de 20 anos de tempo de serviço na PMES, os quais compararam o contexto de trabalho das décadas de 90, 2000, 2010 e 2020, com as alterações vislumbradas na última década.

Por parte dos Coronéis, as falas concentraram-se na caracterização da transformação dos equipamentos de trabalho do policial militar. Eles, que vivenciaram o contexto de trabalho nas décadas de 80 a 2020, retomaram os inícios de suas carreiras e fizeram comparações dos tempos passados e atuais relativo à tríade “viaturas, armas e coletes”.

E eu lembro muito bem, um exemplo prático aqui, era um absurdo falar que uma viatura da Polícia Militar teria ar-condicionado. Nossa, inadmissível! Que frescura é essa! Hoje existe uma conscientização do Alto Comando da Polícia Militar no sentido de que nós temos que oferecer o maior conforto possível para o policial trabalhar. **Então, hoje as viaturas da Polícia Militar são viaturas que possuem ar-condicionado, são viaturas automáticas**, e essa evolução aconteceu justamente nessa década que é objeto do seu estudo; são viaturas confortáveis, não é?! Então, hoje na Polícia Militar nós utilizamos armamento importado. Nós conseguimos... foi no meu comando, inclusive. Nós conseguimos realizar a primeira licitação de armamento importado do nosso Estado. Nós compramos fuzis calibre 556 Colt e compramos pistolas Glock, foram as vencedoras dessas licitações internacionais, que nós fizemos. **Então, hoje o policial tem no coldre dele a melhor pistola do mundo e trabalha com fuzil considerado um dos melhores do mundo em áreas urbanas também**; então, a Polícia Militar hoje possui um bom armamento. Eu trabalhei com revólver 38 na cintura, eu vivi esse avanço. A Polícia Militar evoluiu muito nessa última década no quesito de equipamentos. **Hoje cada policial possui o seu colete, é uma cautela individual**; na minha época, lá na década de 90, no ano 2000, pegava o colete no início do serviço e devolvia no final para o outro companheiro poder utilizar, e era normal, absolutamente normal; aquilo era rotina. Hoje, não, hoje cada policial possui o seu colete. (Coronel 9, grifo nosso).

Com relação às viaturas, além de passarem a ser adquiridas com ar-condicionado instalado e câmbio automático, que são mais confortáveis ao trabalho policial, como disse o

Coronel 9, acrescentaram outros Coronéis que a PMES tem priorizado a compra de viaturas: (i) “[...] preparadas para ser policial, com suspensão, motorização” (Coronel 3), o que tende a facilitar a atividade de trabalho de policiamento ostensivo e subsidiar a segurança do policial; e (ii) “[...] potente, ela aumenta essa referência, essa percepção de referência de Polícia. Antigamente você via um carro pequeno. Quando você vê uma viatura maior, a polícia está presente” (Coronel 8) – perspectiva atrelada ao conceito de atividade de POG à presença do policial militar com seus equipamentos de trabalho em determinado espaço físico.

Quanto às armas de fogo, como mencionado pelo Coronel 9 e reforçado por outros Coronéis, o policial capixaba, que outrora portava revólver 38, passou a portar pistola Glock, considerada mais confiável para o trabalho policial – “é a mesma arma usada pelo FBI americano” (Major 7). E, relativo aos coletes, alguns Coronéis disseram que iniciaram as carreiras desconhecendo a sua existência; na década de 90 e anos 2000, passaram a ser utilizados, porém sem obrigatoriedade e, como não havia quantitativo para todos, eram usados de forma coletiva (sendo trocados ao findar dos turnos de trabalho). Como esclareceu o Coronel 6, a partir de 2010 a exigência e preocupação com os profissionais de segurança pública, que teve iniciativa a nível do Governo Federal, desencadeou movimentos de exigência na utilização e de aquisição de maior volume de coletes nas Polícias brasileiras. O Coronel 9 afirmou que atualmente os coletes são de uso individual. Ainda, sobre os equipamentos de trabalho que ficam sob a cautela do militar, o Coronel 10 assegurou que ao se formar, atualmente, o Soldado da PMES, recebe um kit composto por cinto de guarnição, pistola, colete, algema e lanterna.

É preciso dizer que nas entrevistas com os Coronéis, não ficou claro os anos ou períodos exatos em que ocorreram essas mudanças, embora, de forma unânime tenham indicado os últimos 10 anos. No entanto, referente à aquisição das pistolas Glock, de acordo com o relato do Coronel 9, é possível inferir que se deu em meados de 2017 e 2018, quando ele era o Comandante Geral. No tocante aos coletes, o Coronel 11 lembrou que a situação problemática de falta e revezamento dos coletes pelos policiais foi umas das questões que suscitou a greve de 2017. Logo, os coletes passaram a ser individuais a partir de investimentos realizados pós-greve. Como é perceptível, se considerarmos as visões dos Coronéis, os investimentos em aquisições de novos e modernos equipamentos de trabalho policial militar, que conduziram a mudanças nas condições de trabalho concentraram-se, especialmente, nos últimos 5 anos – o que se alinha com os valores das dotações das LOAs de 2019 a 2022 e com a variação percentual positiva do total pago comparado com a dotação inicial no ano de 2018.

Os Oficiais táticos, inversamente aos Coronéis, foram mais assertivos quanto aos anos em que perceberam que a PMES investiu na aquisição de viaturas, armas e coletes. Para eles,



as mudanças nas condições de trabalho dos policiais por causa dos investimentos ocorreram a partir dos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015 – 1º mandato do Governo de RC e início do 3º mandato de PH. Como constatado, de acordo com os dados orçamentários, o ano em que houve montante considerável de valores de investimentos na PMES foi na LOA de 2014, mas nada impede que nos anos anteriores a organização tenha recebido recursos provenientes de outras fontes orçamentárias que possam ter sido destinadas às aquisições de equipamentos de trabalho.

Com relação às viaturas policiais, as narrativas da Major 2 a seguir retratam suas experiências no começo de carreira próximo ao ano de 2000 e sua visão da última década:

Nossa, nós tivemos muita mudança. Eu falo, por exemplo, eu era aspirante a Tenente, tirando escala de 12 horas no serviço operacional, rodando a noite toda. **Eu lembro quando, na primeira escala que eu tirei depois de formada, foi numa viatura, um Gol todo ferrado, e o meu motorista, o Soldado, virou para mim e falou assim: “Oh, Tenente, está com problema no freio essa viatura”.** Imagina isso em dezembro de 2000, e eu falei assim: “Está com problema no freio?”. “Mas se a senhora quiser sair não tem outra viatura para a gente rodar, aí, o serviço vai ficar prejudicado. **Mas se a senhora quiser, eu posso pegar um cabo de aço aqui e posso emendar”.** **E eu falei para ele: “Então, pode emendar”.** E eu entrei nessa viatura e rodei o tempo todo. (Major 2, grifo nosso).

**Ao longo dos anos, nossa, isso mudou de forma drástica. De 10 anos para cá, eu me recordo, vou até citar a questão da Patrulha da Comunidade, o Governo do Estado investiu pesado na aquisição de logística para a Polícia Militar, principalmente em relação às viaturas.** Veio o projeto Patrulha da Comunidade e adquiriu viaturas de maior porte, porque elas são mais ostensivas, elas se destacam mais junto à comunidade, motos também, enfim, essas viaturas de furgão também, como base comunitária. Teve uma mudança significativa e um investimento muito pesado por conta do Governo do Estado. Nossa, é nítido. **Então, hoje a gente tem viaturas, o nosso policial trabalha com viaturas com ar-condicionado, e eu acho que tem que ser.** Como é que fica num sol escaldante, em pleno verão, trabalhando 12 horas, num turno de serviço de 12 horas, e não é um serviço administrativo, ele vai estar sendo demandado, e **ele tem que tomar decisões muito rápidas, que podem fazer diferença na vida de alguém, então, se ele não tiver boas condições de trabalho, como é que ele vai decidir?** (Major 2, grifo nosso).

O problema mecânico em viatura, como relatado pela Major 2, não foi a única situação exemplificada nas entrevistas intensivas, outros Oficiais citaram momentos de aflição que passaram na atividade de patrulhamento por causa do mesmo motivo. O Capitão 2, inclusive, narrou que em meados em 2003, quando comandava uma Companhia de Polícia, as viaturas paravam de funcionar durante o patrulhamento; e, se dentro do veículo estive algum indivíduo (preso em flagrante, abordado ou suspeito da prática de crime), ele também ajudava os policiais a empurrarem a viatura, deslocando-a da via pública para o acostamento ou outro local.

A Major 2 complementou sua fala que diante da necessidade de cumprimento das demandas de trabalho e das dificuldades com as viaturas, muitas vezes, o responsável pela unidade operacional ou os próprios policiais operacionais solicitavam ajuda financeira da comunidade, associação de moradores ou proprietários de oficinas mecânicas dos bairros. A

aquisição de grande quantitativo e de viaturas de maior porte, como destacado pela Major 2 e reforçado por outros Oficiais, tem significado aumento da ostensividade (ou visibilidade) da PMES nas comunidades e conforto para os seus profissionais. Ressalte-se na narrativa da Major o fato de que essa melhoria nas condições de trabalho auxilia os policiais na atividade de trabalho, em momentos que exigem tomada de decisão rápida – típico do POG.

Apesar de reconhecerem os investimentos realizados na aquisição de viaturas, alguns Oficiais citaram que a PMES deixou de renovar a partir de 2015 (época da retração dos investimentos) o contrato com a empresa que disponibilizava os equipamentos e o sistema de georreferenciamento de viaturas, utilizado pelos CPUs para o monitoramento do POG em campo (localização das viaturas em tempo real). O Capitão 3 expressou: “[...] é um absurdo, mas nós não temos; então, o policial acaba fazendo aquilo que ele quer, não que seja ruim, porque ele tem *feeling*, conhece a região onde ele trabalha, mas do ponto de vista de controle do policiamento isso é muito ruim”. Diante da falta dessa tecnologia, os CPUs realizam o monitoramento de outras maneiras, como as citadas anteriormente. De acordo com o Major 4, o procedimento mais adotado é por intermédio de radiocomunicação: “[...] volta àquela mesma fórmula da via rádio. Nossa, é uma tecnologia da década de 70, 80, que continua até hoje como sendo a principal, via rádio passar os dados”. Vê-se que se a PMES privilegiou investimentos em volume e qualidade de viaturas, e em contrapartida, não atentou que a falta do sistema tecnológico traria prejuízos à gestão do policiamento ostensivo – nesse caso, a falta do sistema de georreferenciamento de viaturas implica em menor controle dos CPUs sobre a atividade de policiamento ostensivo.

Como os Coronéis, os Oficiais táticos disseram dos contratemplos relativos à utilização dos coletes e armas de forma coletiva. O Capitão 2 lembrou: “Neguim [sic] vivia com doença de pele. Preferia trabalhar sem colete do que pegar um trem sujo daquele e imundo, literalmente. Não tinha pistola para todos os policiais, tinha que também cautelar para cada serviço, lá na reserva de armas. Chegava mais cedo, pegava a arma, e entrava em forma”. A fala do Capitão vai ao encontro do relato do Coronel 11 sobre a problemática de reutilização dos coletes até 2017. É possível inferir que com o advento do kit policial, informado pelo Coronel 10, tenha sanado essas questões, além disso, otimizado as etapas de realização da atividade de POG.

Cabe mencionar que as Praças, especialmente, com mais de 10 anos de tempo de serviço, perceberam mudanças positivas nos equipamentos de trabalho; os policiais entrevistados que contavam com 07 e 08 anos de tempo de serviço na Polícia, por sua vez, apesar do pouco período de atuação na PMES, apontaram algumas alterações significativas. Assim como os Oficiais táticos, as Praças indicaram claramente os anos em que observaram

maior volume de aquisições de equipamentos de trabalho, que, segundo eles, ocorreram nos anos de 2012, 2013, 2014 e a partir de 2019 – períodos do Governo de RC (1º e 2º mandatos). A percepção das Praças sobre os investimentos do 1º mandato de RC é semelhante aos Oficiais táticos e, possivelmente, tenham ocorrido mudanças nesse sentido; e, como observado antes, o 2º mandato de RC tem sido o Governo que mais emprega recursos de investimentos na PMES. É válido pontuar que o grupo de Praças teceu, inclusive, críticas explícitas aos Governos de PH, referindo-se aos anos em que a área da Segurança Pública não era prioridade e, que, portanto, pouco houve investimentos na Polícia Militar.

Especificamente, quanto às viaturas, as Praças narraram situações e dificuldades semelhantes às relatadas pelos policiais dos grupos anteriores; somado a isso, disseram que faltavam viaturas para o patrulhamento motorizado em alguns turnos de trabalho, fazendo com que os policiais fossem empregados no PO, e até mesmo, que outras viaturas, de unidades vizinhas, realizassem o POG, atendendo as ocorrências. A Sargento 2 rememorou tal realidade:

Viaturas, foi uma coisa muito difícil, porque é um carro que roda 24 horas por dia, 07 dias por semana, 30 dias por mês, não para, e sempre foi muito precário mesmo. **Já tive momentos de trabalhar aqui na região de nem o fiscal, nem o mais antigo como chefe de equipe ter viatura para ele rodar.** Então, era policiamento de rua para todo mundo, enfim, não tinha viatura, de **ter que viatura de outros setores, de outras companhias vim fazer atendimento aqui,** porque não tinha, ou lá não tinha, e assim por diante. **Hoje em dia, em questão de veículo melhorou bastante** (Sargento 2, grifo nosso).

As mudanças percebidas pelos policiais sobre as viaturas envolveram, principalmente, a aquisição de maior quantitativo de veículos, veículos mais altos (do tipo SUV) e com ar-condicionado instalado. De acordo com os policiais, essas mudanças fizeram/fazem com que as condições de trabalho do policial melhorem e isso, conseqüentemente, influencia na atividade de trabalho. A Major 2, anteriormente havia relatado, e o Cabo 3, no extrato da fala na seqüência refere-se a esse bem-estar provocado pela melhoria nas condições de trabalho:

Viatura não tinha ar-condicionado, viatura não tinha um pneu, era pneu careca, viaturas eram furadas no assoalho. **Hoje a gente tem viaturas novas, viaturas com ar-condicionado, te dá uma condição melhor de trabalho.** O que a gente poderia, a gente não pode reclamar. **Refresca a nossa vida, a gente consegue pensar melhor. Com certeza você pensa melhor, você trabalha melhor.** (Cabo 3, grifo nosso).

No tocante aos armamentos, as entrevistas com as Praças foram importantes para a compreensão da evolução desse aspecto. O Cabo 5, com 23 anos de tempo de serviço, e o Cabo 4, com 10 anos, relataram que receberam no início de suas carreiras na PMES revólveres calibre 38 – que, nas palavras do Cabo 2, “para a estrutura do crime e da violência é muito ruim”. Após o revólver 38, os policiais disseram que passaram a trabalhar com pistolas da marca Taurus; e

recentemente, a PMES tem trocado, gradativamente, os armamentos para as pistolas Glock, como informou a Soldado 1. O Soldado 3 afirmou que a pistola Glock “[...] tecnologicamente falando, é mais segura que as Taurus que vinham dando defeito, militar se baleando” – a mudança do armamento tem influência sobre a segurança do profissional policial militar.

Em menos frequência, se comparado aos relatos sobre viaturas e armas de fogo, as Praças também reforçaram as narrativas dos Coronéis e Oficiais de nível tático sobre a aquisição de novos coletes balísticos pós-greve de 2017. O Soldado 3 confirmou que os policiais, no período anterior ao movimento paredista, estavam trabalhando sem coletes ou com coletes com prazos de validade vencidos. A partir dos investimentos pós-greve de 2017, esse aspecto na organização mudou significativamente ao ponto da PMES trocar os coletes balísticos dos policiais meses antes de alcançar o prazo de validade, apontaram o Soldado 3 e o Soldado 6.

Antes de tratar do próximo subitem, cabe destacar que “viaturas, armas e coletes” não foram os únicos equipamentos de trabalho mencionados pelos policiais, participantes do estudo, porém compreendi pela análise dos dados que as mudanças ocorridas no contexto de trabalho na última década relativas aos equipamentos que tornaram as condições de trabalho desses profissionais melhores envolveram, majoritariamente, esses recursos. Outros equipamentos (e equipamentos e ambientes físicos) foram citados pelos policiais – alguns de maneira positiva, porque fizeram parte do rol das aquisições e avanços da organização policial militar capixaba, porém outros foram indicados negativamente, pois ainda são deficientes e precisam de atenção por parte da Polícia. Assim, pontuadas essas questões, avanço nas mudanças identificadas pelos policiais a partir de 2010, destacando, a seguir elementos que não são estruturais à atividade de trabalho de POG, mas estão intrínsecos ao profissional policial militar.

#### 4.3.2.2 Novo perfil de policiais

Um *novo perfil de policiais* na PMES foi evidenciado, principalmente, pelos Coronéis e Oficiais de nível tático, os quais contavam a partir de 20 anos de tempo de serviço; os Oficiais que lideravam unidades operacionais também compartilharam experiências relevantes. A percepção dos entrevistados foi de que esse novo perfil de policiais – aqui referindo-se aos Soldados – é caracterizado por pessoas com alto grau de instrução (maioria com nível superior e pós-graduação completos), que possuem habilidades com tecnologias digitais e manifestam resistências aos princípios da hierarquia e disciplina militares. Os participantes informaram que perceberam a inserção desses policiais por volta dos anos de 2010, 2013, 2014 e 2015.

No tocante ao nível de escolaridade dos policiais, a Major 5 ressaltou que a questão de empregabilidade da população brasileira, nos últimos anos, tem influenciado jovens com cursos superiores completos<sup>32</sup>, porém com dificuldades de ingresso ou posicionamento de carreira no mercado de trabalho, a realizarem os concursos da PMES visando a estabilidade financeira (como observado entre alguns participantes deste estudo). Ela mencionou: “[...] então, é muito disputado, até por pessoas que têm já curso superior que vê na Polícia Militar um emprego estável. A gente recebe muito esse perfil, essa geração concurseira”. Cabe assinalar que não foi foco deste estudo o alcance do quantitativo de ingressantes na organização, segundo o nível de escolaridade, comparando os últimos 10 anos, porém, foi perceptível nas falas que esse número tem aumentado. O Cabo 2, por exemplo, disse que teve notícias sobre os Alunos da última turma do CFSd (ano 2018): “[...] 90% dessa turma que formou tem curso superior, ou tá terminando curso superior”. Ele comparou com a sua turma de CFSd (ano 2009) que 60% ou 70% tinha curso superior, destacando o crescimento do percentual.

Na visão dos Coronéis, o alto grau de instrução dos policiais de nível operacional é um aspecto que pode significar sujeitos tendenciosos a questionar acerca de princípios basilares do contexto militar, como a hierarquia e a disciplina. Outro aspecto que pareceu preocupante para os Coronéis é a transitoriedade de policiais da “geração concurseira”, dito pela Major 5, pois a organização que se dedica a formar o policial na Academia por um período, pode perder em pouco tempo o efetivo, que preferirá outro emprego com melhor remuneração.

As mudanças com as novas gerações, com o crescimento da Corporação, até com o aumento do nível intelectual dos Cabos e Soldados, dos Oficiais também, aumentou demais, igualou praticamente. **Antigamente, você tinha o Oficial era um cara que estudava muito, hoje em dia tem Soldado com Mestrado, Doutorado, e isso subverte um pouco, por incrível que pareça, a hierarquia** (Coronel 1, grifo nosso).

Nós temos hoje Curso de Formação de Soldado, **não sou contra você formar um Soldado hoje com Mestrado, com Doutorado, mas não é a função dele.** Então, é 2º grau? Vamos priorizar o pessoal do 2º grau. **“Mas ele vai ser melhor”. Não, não vai ser melhor.** Então, você quer ser melhor? Vamos criar uma equipe, então, com perfil de Doutorado, de Mestrado, para que ele possa realmente ter aquela função acima. **O Soldado é aquele que vai estar na rua, é aquele que vai estar ali no dia a dia, então, ele não precisa ter uma formação de Doutorado.** “Quanto maior a formação dele, ele vai ser melhor”. **Não, pelo contrário, eu vejo que ele vai passar um tempo na Polícia e vai seguir, ele não vai ficar aqui ganhando esse salário de Soldado.** Então, você vai investir numa formação da pessoa que amanhã, com 2, 3, 4, 5 anos ele está saindo, indo embora, vai fazer outra coisa (Coronel 4, grifo nosso).

As falas do Coronéis refletem a mudança no contexto de trabalho, ocasionada pela característica dos novos policiais, detentores de cursos superiores e alguns com pós-graduação

---

<sup>32</sup> O requisito do concurso público para ingresso na carreira de Praças é ter, no mínimo, nível médio (PMES, 2022b).

*stricto sensu*. Para os Coronéis, o alto nível de escolaridade dos Soldados, considerando a função que exercem no POG (execução), é um componente malquisto, haja vista a possibilidade de interferir negativamente na hierarquia ou de conduzir a perda repentina do efetivo.

É preciso registrar ainda que quando relataram sobre os novos policiais, os Coronéis resgataram nuances da greve da Polícia Militar de 2017, notadamente, porque o movimento reivindicatório foi capitaneado, predominantemente, por policiais de nível de atuação operacional, com pouco tempo de serviço na PMES, junto aos seus familiares; e, houve durante a greve uma “[...] maioria de mais jovens coagindo antigos” (Coronel 6) – quer dizer, ocorreu desrespeito à hierarquia e disciplina militares. Na visão dos Coronéis, esse novo perfil de policiais na PMES – eles se referiram às Praças, mas, especialmente, aos Soldados incorporados partir do ano de 2010 – envolve os seguintes pontos de reflexão:

- (i) Determinadas turmas de CFSd, antes de 2017, contemplaram mais alunos (cerca de 1.000) do que a capacidade de atendimento da Academia da PMES, além disso, o período dos cursos foi curto (4-6 meses). A formação dos policiais foi considerada deficiente, incluindo a transmissão de valores militares (Coronel 9);
- (ii) Policiais mais jovens (recentes gerações) têm capacidade mobilização do grupo de policiais (jovens e veteranos) visando desestabilizar a organização e causar ruptura dos princípios militares (Coronel 6); e,
- (iii) Circunstâncias da greve, em especial, a quebra da hierarquia e disciplina, significou abalo das relações socioprofissionais e interferência no espírito de camaradagem (relação de confiança e companheirismo entre policiais militares). Tal situação, mesmo passados alguns anos do evento, preocupa a Polícia Militar capixaba (Coronel 1) – assunto tratado no próximo subitem (“Consequências da greve de 2017”).

O Coronel 9 informou que logo após o término da greve, a PMES realizou uma série de alterações em suas normas, incluindo o aumento do tempo do Curso de Formação de Soldados. Segundo o Coronel, o CFSd foi estendido para 2 anos visando o completo “rito de passagem” do policial militar – nas palavras da Major 5 esse rito compreende um processo de transformação da pessoa civil para o policial militar. Ela citou um exemplo para facilitar a compreensão: “[...] às vezes, eu preciso ficar em forma, uma hora, para o meu corpo entender essa questão, virar essa chave [...] porque eu sou um militar, vou ter que ficar uma hora em forma, porque vai ter uma formatura, eu vou esperar o Comandante, o Governador, vou hastear a bandeira, vou desfilar, faz parte de ser militar”. Para o Coronel 9 o rito de passagem é essencial para que o sujeito civil, entre no mundo militar e entenda “com naturalidade a importância da

escala hierárquica”, uma vez que “essa geração mais recente, mais jovem, tem dificuldade de absorver isso” – concordando com as perspectivas do Coronel 6 e Coronel 1.

Magalhães (2015) alertou em sua pesquisa cartográfica em uma Academia de Polícia Militar, realizada antes da greve de 2017, que os cursos de formação e aperfeiçoamento profissional, ministrados por militares para militares na Academia, almejam claramente apregoar o “modo de vida do policial”, reforçando, os princípios da hierarquia e disciplina e outras normas antecedentes. Neste presente estudo, para os Coronéis a rigidez ao militarismo (ou a resistência aos seus princípios basilares) não está intimamente relacionada ao nível de instrução dos entrantes, mas é um elemento característico das novas gerações. Tratando das vivências na Academia de Polícia, o Cabo 4 ressaltou como os Alunos Soldados aprendem sobre o militarismo: “[...] porque o militarismo é o seguinte: é isso e é isso, ponto. Se você questiona, você está sendo questionador demais. Executa, não pensa, é mais ou menos isso” – é exatamente a ótica defendida pelos Coronéis.

Igualmente, os Oficiais táticos perceberam mudanças no contexto de trabalho devido à inserção do novo perfil de policiais na organização. O Major 4 reconheceu que nos últimos anos têm ocorrido um choque de gerações na PMES (policiais mais antigos e mais jovens) e que o processo tem sido difícil para ambos os lados: “Hoje, essa geração que entra aqui [Academia] é muito difícil a questão da disciplina, da hierarquia. Passar por esse processo, para eles não é fácil e para a gente não é fácil, porque eles não lidam da mesma forma que a gente lidou, aí tem um choque de gerações”. Na mesma linha de pensamento, o Capitão 3 chamou atenção para o fato de que a PMES não se preparou para lidar com esse choque de gerações, mencionado pelo Major 4, e de que a característica desse novo perfil de policiais de serem questionadores pode implicar em alterações na atividade de trabalho de POG.

As gerações que vão chegando são novas gerações... Eu sou instrutor de Polícia Comunitária desde 2011, então já passaram umas 5, 6 turmas na minha mão. **É perceptível que gerenciar esses jovens, novos jovens que estão chegando é bem diferente, é um desafio.** E nós vamos ter que nos adaptar, nem que seja a “fórceps”. **É mais informada dos direitos dela; ninguém tá a fim de ficar cumprindo ordens só por cumprir mais. Durante muito tempo existiu na Corporação: “Vai lá e faz, você não é para pensar”. Hoje, já não é bem assim.** (Capitão 3, grifo nosso).

Observa-se na fala do Capitão 3 o entendimento de que o perfil de Soldados nos moldes da expressão “executa, não pensa” (Cabo 4) tem diminuído na organização e dado lugar ao novo perfil que “não cumpre ordens só por cumprir mais” – até porque o POG, como uma atividade humana de trabalho, segundo a lente ergológica, não se resume a mera execução de tarefas prescritas e determinadas por superiores hierárquicos, normas e regulamentos, mas envolve saberes (técnicos e investidos na atividade) e requer escolhas, arbitragens,

microdecisões que se apresentam aos profissionais nas situações reais de trabalho (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010; DURRIVE; SCHWARTZ, 2018).

Outra característica destacada pelos Oficiais táticos sobre o novo perfil de policiais foram as habilidades com tecnologias digitais, as quais também trazem implicações para o contexto de trabalho. A Major 5 expôs que as últimas turmas de CFSD foram compostas de Alunos Soldados com habilidades variadas, no âmbito da formação de seus cursos superiores; porém com enfoque sobre as tecnologias digitais, especialmente o trato com as mídias sociais. Nesse sentido, o Major 6, citou um exemplo pertinente, relacionando como as habilidades dos recrutas têm subsidiado a atividade de POG.

**Até a divisão da tarefa numa guarnição de Polícia, fica clara, mas não é porque o policial mais antigo é mais antigo e não vai fazer aquilo, é porque ele delega mesmo, porque ele vê a habilidade do mais novo com aquilo.** E outra coisa, tem a dificuldade dos óculos, que a gente tem que começar... [...] **Esses dias eu vi um Soldado fazendo um auto de infração no celular dele, aí eu olhei na tela, uma letrinha pequenininha.** Eu falei: “Bicho, você está enxergando isso aqui, cara?”. Ele falou: “Não, Major, eu estou”. Então eu falei: “Aproveita”. Eu não via mais a letrinha lá. Via que tinha um monte de coisa de escrita, mas se mandasse eu ler, eu teria uma certa dificuldade, ia ter que usar os óculos e tal. **É meio anti operacional você ficar: “Espera aí, eu vou colocar os óculos”.** (Major 6, grifo nosso).

A narrativa do Major 6 é esclarecedora para entendermos que na atividade de POG pode ocorrer a transferência momentânea e voluntária da autoridade dos policiais veteranos (critério da antiguidade na hierarquia militar) para os mais jovens, que conseguem desenvolver ações espontâneas devido às **habilidades tecnológicas**. Nas situações de trabalho é “anti operacional” considerar restritamente a hierarquia, dada a dinâmica e complexidade das ocorrências; logo, ao reconhecer as habilidades do outro profissional, a própria atividade é privilegiada. Ademais, como o Capitão 3, o Major admitiu que a adaptação dos Oficiais para gerenciarem os Soldados mais jovens tem sido a “fórceps”, quer dizer, “à força”, sem diretriz organizacional. Ele disse: “[...] é um fator que me preocupa, então, talvez seja mais pessoal do que institucional, que é o fator geracional. A instituição não treina o nível tático e estratégico para lidar com diferentes gerações. E aí, aquele que busca uma leitura acaba sabendo e entendendo isso um pouco mais”.

Ainda foi evidenciado entre os Oficiais táticos que as redes sociais têm sido utilizadas nos últimos anos como mecanismo para promover celeridade na comunicação entre gestores do POG (Comandantes e outros Oficiais responsáveis por setores de unidades operacionais, e CPUs) e policiais do nível operacional. O Capitão 4 explanou que além de conceder agilidade ao POG, as trocas realizadas em grupos de *WhatsApp* de policiais que compõem as mesmas unidades da PMES, tendem a aproximar as relações de Oficiais e Praças, tornando as determinações informais e inteligíveis. Ele explicou: “Você manda o documento e áudio:



‘Pessoal, bom dia, tudo bem? A ideia aqui é essa e tal’. Coisas que não consegue colocar no documento, que exige que seja mais pontual. No áudio: ‘Pessoal, eu preciso que vocês façam uma visita no comércio que foi vítima de roubo. Dá um pulinho lá’ [...]’.

Refletindo a partir da ótica dos policiais operacionais, por sua vez, foi possível perceber a relevância dessa comunicação estabelecida entre Oficiais e Praças, quando o Soldado 3 mencionou a respeito do grupo de *WhatsApp* que participa em sua área de atuação: “Não são todos policiais que estão nesse grupo, mas só está dando certo esse grupo porque tem um Oficial que está na frente, que é ela, porque senão, não funciona. [...] É ela que coordena, ela que pede. Mas ela não precisa nem mandar, não, porque a gente gosta muito dela”. A fala do Soldado sobre a Oficial que coordena a rede social, que é sua superior hierárquica, congrega não somente características do novo perfil de policiais da PMES – que foram explicitadas até aqui –, mas aponta para um novo perfil de Oficiais da organização, que assim como o Capitão 3, Major 6 e outros, tem compreendido que novas gerações são movidas por outros *inputs*, pensamentos e habilidades; e, que distintamente da “geração raiz” (Capitão 2) que conduzia o POG na direção do “executa, não pensa” (Cabo 4), as novas gerações têm primado por gestores que coordenam a atividade de trabalho, dão abertura para as Praças expressarem opiniões a respeito do trabalho e, quando possível, privilegiam suas aptidões e habilidades na execução do POG (Soldado 3).

Para concluir as principais mudanças ocorridas no contexto de trabalho dos policiais capixabas, nos últimos 10 anos, restritas ao âmbito organizacional, na sequência constam as alterações promovidas em decorrência da greve da Polícia Militar de 2017 – assunto não pontuado no roteiro de entrevistas deste estudo, porém resgatado por diversos participantes.

#### 4.3.2.3 Consequências da greve de 2017

A greve da Polícia Militar emergiu nas falas dos policiais, em especial, quando trataram das mudanças nas relações socioprofissionais. A análise de dados revelou que, mesmo passados quatro anos, os reflexos do *movimento grevista* ainda têm provocado consequências organizacionais e na atividade de trabalho, sobretudo, devido aos seguintes aspectos: **ruptura das relações entre policiais militares e desmotivação e resistências ao trabalho**.

Os Coronéis desenvolveram uma série de argumentos que levaram a compreensão da influência negativa da greve sobre as relações socioprofissionais. Para eles, os acontecimentos da greve e pós-greve fazem com que o movimento seja considerado um evento não superado pela organização policial militar capixaba. As narrativas demonstraram que as interações entre

Oficiais e Praças foram rompidas a partir da greve, por causa da “quebra” da hierarquia e disciplina, já que, em sua maioria, policiais de nível operacional (grande parte constituída de policiais jovens e recém-incorporados à PMES) desobedeceram a ordens de superiores e não observaram o cumprimento de normas militares. Ademais, acreditam os Coronéis que a anistia<sup>33</sup> concedida pelo Governo de RC, em 2019, aos policiais que participaram da greve, contribuiu para agravar o ambiente de desconfiança entre chefes e subordinados.

Nada alterou tanto as relações quanto a greve. Ela foi um marco muito forte para as relações, elas se quebraram completamente. Aí eu posso falar não só disciplina, mas a hierarquia se quebrou. **Teve caso de Soldado impedindo Coronel de entrar no Quartel; o Comandante-Geral tem que sair de helicóptero do Quartel porque não conseguia passar pelo portão.** Soldado à paisana armado ameaçando veladamente quem entrava e saía do Quartel. E depois com uma varinha de condão o Governo passa uma borracha nisso. **Como recobrar relações de camaradagem, de confiança com uma pessoa que te ameaçou de morte? E que continua trabalhando com você. Você vai fingir que nada aconteceu?** Que tá tudo certo? O Governo perdoou tudo. E a nossa estrutura de disciplina? (Coronel 1, grifo nosso).

**Na minha opinião, a única mudança que aconteceu: antes de 2017, depois de 2017. Antes de 2017 a gente ainda tinha um diálogo geral na Instituição, entre todos os postos e graduações. Depois de 2017 isso acabou, não existe mais diálogo entre postos e graduações, eu mando, você obedece, pronto e acabou.** Poucas coisas ainda existem entre as pessoas que se conhecem e que se confiam. Agora aquilo que era o Soldado de antigamente que o senhor mandou e eu tô indo lá fazer, isso acabou. Comandante, vamos fazer de tal jeito? Isso acabou, não existe mais. **Hoje existe uma grande disputa de poder entre todas as categorias da Instituição, é a minha visão. E isso tá prejudicando ainda mais o serviço, que já era difícil.** Era difícil e tá pior. (Coronel 2, grifo nosso).

Os Coronéis expõem a mudança ocorrida com a greve no que diz respeito à ruptura das relações entre policiais. Foi reforçado por outros Coronéis que até antes da greve, policiais de distintos postos (Oficiais) e graduações (Praças) relacionavam-se entre si, buscando, por meio de interações, o convívio saudável para a execução do policiamento ostensivo. Policiais referem-se a esse convívio como “espírito de camaradagem” que remete ao “espírito de corpo” e “companheirismo” entre profissionais – um valor para os militares, conforme o CEDME. Como mencionado pelo Coronel 1, há dificuldade de reestabelecimento da “camaradagem” quando, por ocasião dos fatos de fevereiro de 2017, esse valor, somado à hierarquia e disciplina, foi rompido. A remissão das transgressões disciplinares (anistia), concedida pelo Governo de RC (pauta de campanha eleitoral), na perspectiva dos Coronéis, não ajudou a melhorar esse cenário; mas, ratificou a não observância à hierarquia e disciplina militares.

---

<sup>33</sup> A anistia aos policiais e bombeiros militares foi concedida por meio da Lei Complementar n° 903, de 2019. A Lei extinguiu os efeitos de demissões, exclusões e punições disciplinares, e determinou o arquivamento de processos administrativos disciplinares instaurados em razão do movimento reivindicatório de fevereiro de 2017.

A exposição do Coronel 2 demonstra o ambiente de desconfiança entre policiais e resistências no desenvolvimento do policiamento ostensivo, o que torna mais dificultoso o transcorrer da atividade. Como foi explicitado anteriormente, o POG contempla uma série de etapas, ações e particularidades que inclui agilidade na tomada de decisão, percepção policial, arbitragens; além de envolver a comunicação entre policiais de diferentes níveis de atuação – e não meramente a execução de tarefas, como o “eu mando, você obedece” (Coronel 2). Logo, o distanciamento entre policiais, como retratado, é senão, um fator crítico para a atividade de trabalho em questão, podendo gerar implicações negativas ao trabalho.

Coronéis também mencionaram que logo após o término da greve observaram desânimo de policiais, pedidos de “baixa” (demissão) e disseminação de insatisfações com a organização. Sobre isso, o Coronel 6 relatou “[...] os que ficaram, muitos não estão só difundindo uma cultura de negativismo com insatisfações, mas também estão influenciando pessoas”. Vê-se que os reflexos da denominada crise da segurança pública (DEBORTOLI, 2019; SIMÕES, 2021), conforme os Coronéis, foram e continuam em evidência. Aliás, cabe destacar que alguns Coronéis se referiram à época das entrevistas como o momento em que a Polícia encontrava-se em “reconstrução do clima organizacional” (Coronel 10) e “em fase de recuperação” da convivência entre policiais (Coronel 5). Disseram que o ambiente de trabalho policial é normalmente caracterizado por tensões, conflitos e estresse, devido à natureza da atividade; assim, a retomada da camaradagem é preponderante para uma melhor realização da atividade. A esse respeito, Oliveira e Sales (2016) já haviam evidenciado que a atividade policial militar conjuga normas e procedimentos, porém, diante das imprevisibilidades “entram em cena” os aprendizados adquiridos na prática, bem como fatores de ordem pessoal, como as emoções, os valores, os quais influenciam as microdecisões. Neste trabalho, tais circunstâncias têm um adicional: o ambiente da greve de 2017 (instaurado e não superado).

Em se tratando da análise dos relatos dos Oficiais táticos evidenciou-se que as consequências da greve relativas à ruptura das relações não se restringiram ao relacionamento entre Oficiais e Praças (relações hierárquicas verticalizadas), mas também foram observadas no âmbito do grupo dos Oficiais (relações entre pares). Eles foram mais incisivos ao mencionarem os efeitos das alterações legislativas pós-greve, que ditou novas normas de promoção de policiais<sup>34</sup>. Certamente, esse 2º grupo de entrevistados foi mais atingido pela nova Lei do que o 1º grupo que já tinha alcançado o último posto da carreira. O Coronel 11 explicou que a Lei publicada em 2017 (logo após o término da greve) alterou drasticamente a maneira com que os

---

<sup>34</sup> Foram publicadas as LC nº 848 e 864, de 2017, normatizando a promoção de Oficiais e Praças, respectivamente.

Oficiais eram promovidos, passando, então, do critério de antiguidade para a meritocracia. Assim, Oficiais que tinham a expectativa de serem promovidos em determinado momento da carreira foram “ultrapassados” por outros policiais da mesma turma ou de turmas posteriores (“mais modernos”, como denominam) – situação que causou desconforto e competitividade.

As consequências de fevereiro de 2017 foram uma tragédia para nós. **Até hoje nós não nos recuperamos da crise.** Então, assim, quando você... felizmente tem o lado bom da pandemia que não tem mais solenidade. Mas, quando você ia numa solenidade no Quartel era uma alegria, porque você revia pessoas, você reencontrava colegas; e **as consequências de 17 foi o pior delas: foi uma fissura institucional, ali as pessoas começaram a se ver como rivais, como inimigos em potencial, e isso até hoje não foi sanado; principalmente entre os Oficiais que é uma classe muito fechada, hoje tem essa fissura, as mágoas persistem.** O cara que passou na sua frente, eu passei na frente dele, isso persiste, embora nós temos a plena convicção de que se fosse aplicada a promoção pra mim eu aceitaria, se fosse para o outro, ele aceitaria. **Embora, ele não enxergue a culpa, mas a mágoa existe; isso existe na Polícia Militar até hoje.** Felizmente a legislação foi mudada, mas aquela cicatriz tá lá; quando você mexe nela ela sangra; existe essa fissura (Major 1, grifo nosso).

A fala do Major 1 expressa o ambiente que foi instaurado a partir das novas promoções: rivalidades, inimizades e mágoas. Também é perceptível, como foi com os Coronéis, que até a realização deste estudo a greve não foi superada pela PMES; embora, o Major tenha se referido positivamente ao retrocesso da Lei de promoção – em 2019, o Governo de RC revogou as normas de promoção de 2017<sup>35</sup>, retornando aos parâmetros antigos.

Semelhantemente aos Coronéis, os Oficiais táticos também mencionaram que estavam notando melhora nas relações entre os policiais. O Capitão 3 relatou que o período logo após a greve foi “tenebroso” e que o movimento ainda é tratado como um “tabu” na organização, sendo o assunto evitado nas rodas de conversa e, até mesmo, nas discussões em sala de aula, como foi no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais que ele fez parte em 2021. Porém, o Capitão disse que a revogação da Lei de 2017 atenuou o mal-estar e a disputa entre os Oficiais no CAO, subsidiando convívio aprazível entre os militares – percebe-se que tal fato considerado negativo para os Coronéis, significou redução do distanciamento entre os Oficiais. O Tenente 1, de igual forma, afirmou que tem percebido progresso nas relações entre policiais entre 2020 e 2021.

Quanto às Praças, as consequências da greve foram expostas considerando os assuntos: o distanciamento da relação entre policiais e a desmotivação ao trabalho. Essa última, especialmente, foi evidenciada considerando o cenário pós-greve de suicídios policiais, afastamentos por motivo de saúde (grande parte devido a transtornos mentais), transferências de policiais de unidades (alguns na RMGV, outros para o Interior) e acusações em processos

---

<sup>35</sup> As LC n° 910 e 911, de 2019, regulamentaram as promoções de Oficiais e Praças, respectivamente, revogando, então, as Leis de 2017.

administrativos instaurados pela PMES (que foram objetos da anistia, posteriormente) e em inquéritos policiais que apuram crimes militares. Durante as falas dos policiais a respeito dos assuntos ficou clara a correspondência dessas intercorrências sobre a atividade de POG.

**Aí eu fiquei depressivo, não queria saber mais de nada, tava triste porque acabaram com meu Batalhão.** Porque, assim, não só meu pai é militar, meus tios são, toda a família vai indo; hoje, pra você ter uma ideia, meu irmão é do Bombeiro; eu sou da Polícia Militar; e por aí vai. **E aí eu fiquei: “Poxa o que eu vou arrumar da vida?”. Aí eu fui parar lá em Guarapari, me colocaram em Guarapari, antes me deixaram em Cariacica um pouquinho,** uns dois ou três meses, depois eu fui parar em Guarapari. E aí lá me pediram para eu ficar na Força Tática, sendo que eu não queria. Eu lembro que foi a 1ª vez que eu fui parar numa unidade especializada sem querer. Eu ficava: “Ah, é muito longe de casa, tinha custo de pedágio, gasolina, tudo para dar errado”. Aí trabalhei lá, conheci boas pessoas, fiquei um tempo na Força Tática. **Aí eu fui trabalhar na radiopatrulha e lá foi uma escola do que os militares fazem, eu diria do que não fazer, tem coisa que eu não tenho coragem nem de falar. Eu já tava malvado, tipo pra mim já era prazeroso olhar para alguém e ameaçar. Sei lá, vai ficando sem rédea, sem perspectiva, a sensação de impunidade dava aquele fundinho de eu posso tudo.** E aí, graças a Deus eu consegui vir para mais perto de casa, onde hoje eu tô (Soldado 2, grifo nosso).

O Soldado 2 contou parte de sua história e de fatos ocorridos após a greve, como as suas transferências de unidades operacionais (Cariacica, Guarapari e a atual unidade próxima a sua residência) e as transições de modalidades de policiamento ostensivo (patrulhamento tático realizado na Força Tática e patrulhamento do tipo preventivo e/ou repressivo desenvolvido na rádio patrulha). Ele declarou ainda seu estado depressivo e sentimentos de tristeza e desânimo; além disso, não se pode olvidar que, apesar de ele ter omitido detalhes de seus comportamentos quando esteve na rádio patrulha, é possível inferir que pode ter ocorrido desvios de conduta – “[...] vai ficando sem rédea, sem perspectiva, a sensação de impunidade dava aquele fundinho de eu posso tudo”. Relembrando as vivências compartilhadas pelo Coronel 2, citadas anteriormente, comparando-as com a narrativa do Soldado 2, entende-se como o contexto de trabalho, caracterizado por dificuldades e ruídos na comunicação e distensões nas relações entre policiais, pode influenciar a atividade de POG.

Outro policial narrou o período pós-greve e fatos que ainda acontecem devido à greve:

**Em 2014 a Polícia tinha ainda segregação dos grupos da Polícia, de Cabos e Soldados, de Sargento e Subtenente, de Oficiais. 2017 foi um período sombrio que trouxe isso tudo de novo, mas com o tempo foi saindo, existe ainda hoje de forma velada. Mas, hoje a gente tem mais acesso às outras pessoas. [...] Hoje a gente tem uma tropa com um pouco mais de liberdade. Até porque depois 2017 a tropa deixou de engolir muita coisa. Então, foi reformulado, não pode ter um paredão aqui não, tem que ter uma conversa melhor para poder ter um serviço na rua, para poder ter a tropa na rua.** Eu acho bacana. Ao mesmo tempo eu acho que vai de acordo com regiões também. **Igual, por exemplo, eu tenho aqui na Grande Vitória, Batalhões que têm militares que se ajudam. Se eu gritar no rádio um apoio aqui, vai aparecer todo mundo. Mas, em contrapartida, têm unidades que se bater no rádio não vai aparecer ninguém, virou cultural e isso é meio**

**assustador de um lado.** Porque o CIODES fala: “Você não pode sair porque não é seu setor”. O cara fala: “O cara tá precisando de apoio e o cara vai”. Mas, em contrapartida têm locais em que o cara tá no quarteirão do lado e não vai nem aparecer. Então, isso na Polícia tá uma linha tênue. Têm lugares que estão voando e lugares que estão afundando. Isso aí, infelizmente, com certeza é culpa da tropa, porque a gente não pode falar: “Ah, a Polícia não tá dando condições pra gente”. Mas quem tá lá se f\* no meio da rua é a gente né. [...] **Então, a gente tem que perceber que aqui embaixo, a gente tem que se fechar e se ajudar,** pra lá em cima, eles ver que: “Vamos dar uma moral pra esses caras”. Só que isso é uma coisa progressiva, demorada, não tem como ser imediatista. **Mas infelizmente isso acabou abrindo brechas para coisas que a gente não queria aqui, questão de corrupção de militar, questão de pessoas que não querem trabalhar, essa situação que eu acho uma das piores que tem que é deixar um camarada seu na mão** (Soldado 4, grifo nosso).

A fala do Soldado 4 demonstra sua visão sobre as relações socioprofissionais na PMES antes da greve (“segregação de policiais conforme postos e graduações”), o momento da greve (“período sombrio”) e pós-greve (“segregação velada, porém com um pouco mais de liberdade para as Praças”). A perspectiva do Soldado quando se refere à abertura que as Praças adquiriram a partir da greve difere da visão exposta pelos Coronéis (ruptura das relações). Por outro lado, ele também reconheceu que tal situação depende da “região” em que o policial trabalha. Interessante na narrativa do Soldado foram os pormenores do atual dilema do “espírito de camaradagem” entre policiais: há aqueles que mesmo não atuando em uma determinada área, se solicitados por outros colegas via rádio comunicação, não hesitam e se dirigem a ajudá-los no POG; enquanto há outros que “deixam colegas na mão” e não prestam o apoio. De fato, tais evidências apontam reflexos de 2017 sobre as interações entre policiais e de valores que eram priorizados (ou deveriam ser por força de determinação legal) pelos profissionais nessa atividade (“espírito de corpo”, camaradagem).

Vale assinalar que outros fatores foram expostos pelas Praças referentes à greve que interferiram no contexto de trabalho, como o suicídio de policiais. A Sargento 2 informou que somente em sua unidade operacional (Cia Ind) ocorreram quatro suicídios de 2017 a 2020 (um em cada ano). Destacou a Sargento que o índice de suicídio na organização é elevado – concordou com a policial o Coronel 8 que disse que em 2021 a PMES já havia registrado um suicídio e em 2020 ocorreram cinco, além de mais de 500 casos de ideação suicida. Outros entrevistados confirmaram a observância de aumento de mortes de policiais por suicídios nos últimos 5 anos. Analisando as publicações do FBSP, observou-se que as Polícias Militar e Civil do Espírito Santo não informaram o quantitativo de suicídios de policiais da ativa em 2017 e 2018 (FBSP, 2019)<sup>36</sup>. Em 2019, por sua vez, o Anuário Brasileiro de Segurança Pública constou que o estado capixaba alcançou a taxa de suicídio de policiais da ativa (militares e civis) de 0,0;

---

<sup>36</sup> A Corregedoria da PMES informou que em 2017 e 2018 ocorreram oito suicídios de policiais militares no estado (PAGOTTO; MUNIZ, 2019).

e em 2020, a taxa de 0,2. A taxa média do país foi de 0,2 em 2019; e, de 0,1 em 2020 (FBSP, 2021).

Ainda, em se tratando de aspectos psicológicos, as Praças relataram que a greve e o pós-greve de 2017 foram momentos em que se sentiram pressionados pela PMES e tiveram receio de responder a processos administrativos e criminais; também, observaram uma série de licenças médicas de policiais. De acordo com a PMES, em 2019, aproximadamente 500 policiais encontravam-se em licença médica, quantitativo que correspondia a 10% do total do efetivo de militares da Grande Vitória (PAGOTTO; MUNIZ, 2019). O Soldado 5, por exemplo, foi um dos que expôs que o movimento grevista foi “[...] o gatilho para todo mundo, todo mundo naquele processo de vai ser preso, não vai ser preso, vai responder processo, responder o PAD [processo administrativo disciplinar], entendeu?! E depois você pega ocorrência, você trabalha à noite, não dorme de dia direito, fica acordado, tentando...”. O Soldado acrescentou que logo após o fim da greve ficou de licença por 6 meses, e depois começou a fazer terapia com psicólogo do seu plano de saúde particular. Tiveram casos ainda mais delicados, contou o Soldado 2: “[...] tem gente que não voltou a trabalhar até hoje, galera que pirou, queimou a farda, que baixou no psicológico, e fala que não tem condições de trabalhar até hoje”.

Em recente estudo elaborado por Loiola (2019), tendo como campo empírico a PM goiana, ficou evidenciado que a proximidade do militar com a “base da pirâmide” hierárquica da PM (ou seja, Praças) aumenta a possibilidade do mesmo em contrair disfunções mentais, como transtornos e episódios depressivos. Acrescente-se que, assim como no trabalho de Souza (2013), que teve os dados produzidos em momento posterior ao movimento grevista dos bombeiros militares do Rio de Janeiro (2011), neste presente estudo, com um pouco mais de tempo entre a greve de 2017 e a realização da pesquisa (2021/2022) (5 anos), percebeu-se que os trabalhadores ao relacionarem o assunto à saúde mental indicam formas individuais de solução das questões (como a procura por especialistas, terapeutas, psicólogos), não fazendo referência, assim, a qualquer dispositivo capitaneado pela organização ou construído de maneira coletiva para lidar com as implicações da greve da PMES e suas circunstâncias.

Vê-se, assim, que a greve da Polícia Militar capixaba, cujos reflexos foram múltiplos em termos organizacionais, é um dos assuntos-chave quando se trata de mudanças nesse contexto de trabalho nos últimos 5 anos (desde 2017), especialmente devido às alterações nas relações socioprofissionais (rupturas das relações entre policiais) e no aspecto motivacional dos policiais (influência sobre condutas e comportamentos na atividade de trabalho).

### 4.3.3 Âmbito social

As mudanças identificadas pelos policiais militares participantes do estudo relativas ao *âmbito social* envolveram, principalmente, reflexões que podem ser traduzidas nas questões “*Como a Polícia tem enxergado a sociedade?*” e “*Como a sociedade tem enxergado a Polícia?*”. São questões que foram desenvolvidas pelos policiais durante as entrevistas e conversas informais, segundo suas experiências nesse contexto de trabalho nos últimos 10 anos.

No tocante ao primeiro questionamento, os policiais relataram que têm observado, especialmente, em áreas caracterizadas pela alta vulnerabilidade social e criminal na RMGV<sup>37</sup>, o **envolvimento cada vez mais precoce de crianças e adolescentes em práticas criminosas**<sup>38</sup>, sobretudo, relacionadas ao uso e tráfico de drogas ilícitas. Além disso, os policiais mencionaram que a transmissão de comportamentos desviantes ao longo das gerações familiares (de pais para filhos e entre parentes) faz com que esse ambiente se torne uma “normalidade” nessas áreas. Sobre o assunto, o Coronel 6 ressaltou que a transmissão de valores nas famílias, de ordem moral ou social, não tem relação com as condições de renda – ou seja, não deve se fazer afirmações sobre a conexão entre pobreza e criminalidade –, porém para ele, o prolongamento dessas situações por períodos de tempo acaba gerando um efeito “bola de neve”, reduzindo as oportunidades de alcance de futuro diferente para as demais gerações.

Não estou falando que a pessoa tem que ser o supra sumo dos valores, mas aquelas coisas básicas: trabalhar para alimentar o seu filho, se preocupar em ele tomar vacina, ir para a escola, não colocar teu filho em um ambiente violento, não ser violento com a mãe do seu filho e vice-versa. **O que eu chamo de estrutura mínima é aquilo que é psicologicamente estável para uma criança crescer sadia. Isso passa ano e vem ano e está cada vez pior.** Então, eu vi, por exemplo, em lares um menino, um bebê, filho de um menino de 14 anos e uma menina de 13. **O menino de 14 já estava no crime, e foi assassinado, a menina tinha outros namorados.** Quando falo outros namorados é no “s” mesmo. Aí, depois, ela ficou grávida do outro, ela não tinha como trabalhar, porque já tinha duas crianças. **Aí ela vai morar com os pais, mas aí esses pais também têm conflitos; o avô é alcoólatra, foi preso, ou tá preso, a avó trafica. Então, é uma simbiose, pra criança que está nessa simbiose, pra criança que está crescendo ali ela realmente vê poucas oportunidades** (Coronel 6, grifo nosso).

Assim como o Coronel 6 vê essa problemática social e seus possíveis efeitos sobre a atividade da organização policial militar, a Capitã 1 relatou que na ausência da responsabilidade familiar sobre crianças e adolescentes, “tudo virou problema de Polícia” – quer dizer, crianças e adolescentes que não possuem dentro de seus lares o cuidado e a atenção necessária para a

<sup>37</sup> Optei por omitir os nomes dos bairros e regiões visando não estigmatizar esses locais, além de preservar a identidade dos participantes do estudo que trabalham ou trabalharam nessas localidades.

<sup>38</sup> Ressalta-se que crianças e adolescentes não praticam crimes ou contravenções penais. As crianças são penalmente inimputáveis; os adolescentes respondem por atos infracionais, conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente - Lei Federal nº 8.069, de 1990 (BRASIL, 1990).



formação completa enquanto sujeitos com princípios e valores, é possível que, em algum momento, se praticarem ações delituosas, sejam alvos da atividade de policiamento. A Capitã explica melhor como essa situação do contexto social provoca reações da Polícia Militar e, muitas vezes, as ações dos policiais militares tornam-se “munições” contra eles mesmos.

**Então, quer dizer, tudo virou problema de polícia, acabou tudo, não tem outras instituições mais. Não tem a família, tem uma confusão dentro de casa...** não que a gente não tenha que agir, que, afinal de contas, somos detentores do monopólio da violência legítima, através do Estado, que nos disponibiliza isso, todo esse arcabouço jurídico para a gente poder agir. Só que, cadê o pai, cadê a mãe? **O menor de 14 anos está 02 horas da manhã, por aí fora, na escadaria. Cadê o pai e a mãe dele, ele pode ficar lá? Quem vai olhar aquele menino que está lá? A Polícia. Muitas vezes, ocorre uma situação em que há alguma irregularidade por parte da Polícia, aí, na hora que ocorre essa irregularidade, todo mundo aparece, aparece o pai, a mãe, o tio, todo mundo, mas na hora que aquele menino está lá, livre, leve e solto,** Deus sabe fazendo o que às 02 horas da manhã na escadaria, não tem ninguém, não aparece ninguém, ninguém é responsável, ninguém tem que prestar conta de nada, ninguém tem que fazer nada e fica o menino lá, perturbando a vida dos outros. **Mas ele está lá, dá um problema, ocorre uma briga entre facção rival e tal, o menino morre, é culpa de quem? Exclusivamente da Polícia. Tudo o que acontece virou caso de Polícia, responsabilidade da Polícia** (Capitã 1, grifo nosso).

Observa-se que a Capitã reproduz a visão do Coronel 6 sobre a fragilidade do ambiente familiar, traduzindo-o em uma “confusão”, e evidencia o envolvimento de adolescente, no caso de 14 anos, “na escadaria às 02 horas da manhã” (local onde não deveria estar) e em “briga entre facção rival” (participação em organizações criminosas). A Oficial chama atenção para o fato de que só se questiona a responsabilidade quando ocorre “irregularidade por parte da Polícia” em determinada atividade de patrulhamento – provavelmente diante da repressão ao crime, às organizações criminosas e às disputas entre facções por causa do tráfico de drogas – e há a morte do adolescente. A responsabilidade, então, como citado, recai sobre a Polícia devido a possível desconformidade da conduta policial; no entanto, como ela apontou não há questionamentos, nessas situações, por parte da sociedade, sobre os deveres familiares sobre o adolescente, o que poderia ter evitado o envolvimento dele em práticas criminosas.

A perspectiva do Coronel e da Capitã, exemplificados anteriormente, enquanto gestores de unidades operacionais, foi vislumbrada na prática pelos policiais de nível operacional. A Soldado 1, por exemplo, disse que as crianças são utilizadas, muitas vezes, como “objeto” nas vias públicas de bairros de periferia para inibir o patrulhamento por meio de viaturas. Ela disse: “Muitas vezes, a gente vê essa situação de deixar a criança na frente. Eles sabem que não vai passar com a criança na frente, então eles jogam mesmo a criança para, justamente, inibir nossa ação e não conseguir realizar o trabalho”. As crianças são colocadas nas ruas para obstruírem a passagem das viaturas e, por conseguinte, a atividade dos policiais nesses locais. Dados semelhantes foram extraídos das conversas informais com policiais atuantes na Força Tática

(policciamento do tipo tático-repressivo). Um dos policiais comentou na roda de conversa sobre as experiências de incursões da tropa em áreas de alto risco social: “Já vi droga dentro de fralda de bebê” (Cabo 1 da FT). Na mesma oportunidade, outro Cabo complementou a fala do colega expondo que naquela semana tinha efetuado em uma operação policial a prisão de duas mulheres que estavam traficando com os filhos no colo, quer dizer, com bebês ou crianças. Ele ainda disse: “Encontramos menores a todo tempo nas ruas” (Cabo 2 da FT).

As experiências sob o ponto de vista da atividade de trabalho, evidenciadas pelas Praças, somadas às visões dos Oficiais, revelaram que a Polícia Militar tem percebido do contexto social uma problemática relativa à inserção precoce de crianças e adolescentes em práticas de crimes; as Praças, mais próximas ao cotidiano da atividade e à realidade social, observaram nuances ainda mais graves, como a utilização de bebês e crianças como subterfúgio para mães e parentes envolvidos com o crime ludibriarem ações de patrulhamento dos policiais. A partir dessas constatações, refletindo a partir de Durrive (2011), vê-se que a atividade de policiamento realmente não se refere a uma mera execução de saberes constituídos, pois no curso da atividade novos saberes são (re)produzidos. Se fosse uma aplicação simples de conteúdos programáticos da formação ou capacitação policial, os militares, como nas situações envolvendo bebês e crianças, deveriam agir e proceder com o policiamento (seja abordando as pessoas, patrulhando nas viaturas e outros modos); porém, diante de valores atribuídos à fragilidade de bebês e crianças envolvidas nas situações, os policiais acabam por redefinir a atividade (gerando, assim, os saberes investidos, fruto das dramáticas do uso de si).

Em se tratando do segundo questionamento (como a sociedade tem enxergado a Polícia), a análise dos dados identificou que os policiais, nos últimos anos, têm percebido certa **hostilidade da comunidade** com relação a eles (policiais) e à organização policial militar, não restrita a áreas vulneráveis, mas de forma geral. Os policiais trouxeram algumas reflexões que buscam justificar essa hostilidade; uma parte dos policiais apontou para questões de ordem política, outros para aspectos da divulgação das ações da Polícia Militar na mídia capixaba.

O Major 1 referiu-se à polarização política, vivenciada no país nos últimos anos, como uma situação que tende a influenciar comportamentos violentos e pouco compassivos entre as pessoas, exigindo, então, da Polícia atuar na mediação de conflitos e, quando necessário, com ações repressivas, visando o restabelecimento da ordem pública. O Tenente 1 também demonstrou que as divergências ideológicas, advindas da polarização, podem desencadear percepções sobre o profissional policial militar pautadas nessas diferentes lentes políticas.

**O momento de polarização que a gente vive na sociedade brasileira, eu vejo os ânimos muito inflamados. Você chega para conversar e a pessoa já vem quase**

**que numa agressão verbal**; então, a partir desse momento em que você não consegue mais estabelecer um diálogo, **você não consegue estabelecer uma conversa, em que há um desacato ou vias disso, é o momento de parar a mediação e partir para a ação** (Major 1, grifo nosso).

A população de bem sempre gosta de ficar do lado da gente. Mas sempre têm pessoas que são de bem também, e hoje tem essa questão política, **tudo está muito polarizado, e acaba as pessoas criando uma antipatia com a gente sem conhecer por causa da questão ideológica** (Tenente 1, grifo nosso).

Especialmente no tocante ao relato do Major 1, vale pontuar que preocupa à organização quando a rejeição à mediação ou à ação de policiais chega ao extremo da violência contra esses profissionais. O Coronel 5 disse que “antigamente havia um temor, um temor somado com respeito pela presença da autoridade pública”; porém, tem observado “determinadas situações de pessoas que acabam agredindo o policial militar com palavras ofensivas ou lançamento de objetos, garrafa vazia, latinha de cerveja, pedras ou num extremo acabam usando armas de fogo contra a Polícia Militar”. Para o Major 6, o “termômetro” para sua interpretação se a comunidade é hostil à Polícia Militar é a receptividade de crianças – interagindo com o estudo de Serrano (2019, p. 148), compreende-se que essa visão do Major faz parte da “dimensão do trabalho vivo” do policial que o conduz a entender a partir do comportamento das crianças a hostilidade ou receptividade da comunidade com relação à PM. Ele retratou: “[...] quando eu passo num lugar que eu não vejo criança interagindo, eu falo: ‘Aqui o negócio está tenso’. E chega nesse nível. Então, isso tem piorado, tem se acentuado nos últimos dez anos”. Curiosamente, tanto o Coronel quanto o Major, mencionaram o papel da educação civilizadora na formação da opinião de crianças, adolescentes e jovens quanto ao trabalho da PMES e, por conseguinte, à própria figura do policial militar – o que, de alguma forma, poderia, a médio e longo prazos influenciar na interatividade da comunidade com a organização.

Ainda, sobre os motivos que podem levar a sociedade enxergar a Polícia Militar e seus profissionais de maneira negativa, os policiais fizeram menções à mídia capixaba, de maneira genérica, que segundo eles, privilegia em seus noticiários, tanto em meios de comunicação como televisão, jornais impressos, meios e redes sociais: **(i)** a divulgação de ocorrências policiais, tendo como foco crimes considerados mais complexos (“matérias de capa”), como homicídios, latrocínios, sequestros, roubos; **(ii)** o questionamento da conduta de policiais em determinadas situações, principalmente de natureza repressiva (apontando, na maioria dos casos, violência, erro ou excesso policial); e **(iii)** a exposição de casos de violência doméstica e familiar contra a mulher. Vê-se que, nesses casos, prevalece o enfoque apregoadado nas publicações acadêmicas sobre a cultura policial voltada à guerra ou ao confronto (MUNIZ; CARUSO; FREITAS, 2018) que é reforçado e disseminado pelas matérias midiáticas

capixabas, conforme relatos dos participantes. A seguir estão narrativas de policiais sobre o assunto:

Ela é um veículo importante de comunicação e interação com as Polícias, mas percebe-se que ela pauta muito as ações policiais, o que deveria ser reavaliado, visto que há muitas questões mais profundas que deveriam ser observadas, a exemplo da **espetacularização do crime, noticiando, muitas vezes, prisões e apreensões sem retornarem a cada caso**. Imagina, semana passada, quantas manchetes a TV... vamos supor uma TV qualquer, a TV Tribuna noticiou... em números. Essa semana, você tem outras manchetes, inúmeras, na semana que vem você vai ter outras manchetes e na semana retrasada, **o que aconteceu com cada caso? [...] eles deveriam mostrar para onde esses indivíduos foram, como eles estão ali, se foram liberados, porque foram liberados**. E esse indivíduo está de volta nas ruas e voltam para os mesmos espaços para fazerem as mesmas coisas (Tenente Coronel 1, grifo nosso).

**A TV querer sempre, sem exceção, polemizar. Uma ocorrência de sucesso, às vezes, mas: “Aí o policial fez aquilo lá assim, assado”**. Aí começa aquela coisa, né?! Aqui a própria tropa mesmo já fica receosa de dar entrevista. Não é obrigado, mas fica receoso de contribuir com o serviço daquele profissional, e às vezes está com boa intenção, mas acaba fazendo o serviço de uma forma que vai prejudicar a atividade policial e de certa forma a própria Segurança Pública. **Porque quando fala que no bairro tal não tem policiamento... Poxa, isso é a porta de entrada para a bandidagem; então, tem que tomar alguns cuidados, de falar alguns comentários. E a ideia é vender, o interesse em venda, interesse em ganhar dinheiro, acaba crescendo em detrimento do interesse social**. (Tenente 2, grifo nosso).

**A questão que envolve o policial militar em dada situação, leva muito à interpretação da mídia, porque uma ação errada do policial militar tomada dá muita audiência. As pessoas querem ver**. As pessoas gostam muito de você, policial militar no caso, até o momento que você não tem que aplicar a lei. Enquanto você não aplica, a lei é muito boa pra aplicar nos outros, quando ela tem que ser aplicada contra você, você não é um cara gente boa. (Cabo 1, grifo nosso).

Na fala do Tenente Coronel 1 verifica-se que a inquietação está no fato da mídia enfatizar o patrulhamento repressivo (prisões e apreensões), sem demonstrar à sociedade que, muitas vezes, a atividade do policial sofre influência das demais instâncias da investigação criminal e processo penal (a exemplo de indivíduos presos por policiais militares que, imediatamente, são soltos, e voltam a praticar os mesmos delitos<sup>39</sup>). Fica evidente que além de não demonstrar esse ciclo vicioso (“crime, prisão e soltura”), a mídia não expõe as demais ações realizadas pela Polícia, de natureza preventiva – que é o cerne da sua missão constitucional. O Tenente 2 frisou o interesse midiático em polemizar as ocorrências, a partir de questionamentos sobre a conduta dos militares; além disso, afirmou que determinadas divulgações, como a ausência de policiamento em certos locais (prevenção), podem implicar em prejuízos para a segurança da sociedade. E, quanto ao relato do Cabo 1, vê-se a aplicação das falas do Tenente

<sup>39</sup> Policiais citaram que indivíduos presos pela PMES são soltos, pouco tempo depois, pela Polícia Judiciária ou Poder Judiciário em razão: **(i)** da fragilidade das leis penais (exemplo: furto simples, cuja pena é de reclusão de 1 a 4 anos, há possibilidade de ser estipulada fiança para o suspeito, liberando-o em seguida); **(ii)** da diferenciação da responsabilidade penal para menores de 18 anos (respondem por atos infracionais e cumprem medidas socioeducativas); **(iii)** de medidas que subsidiam o relaxamento de prisões (como: audiência de custódia); e outras.

Coronel e do Tenente, posto o destaque que faz o policial sobre a polêmica provocada pela mídia na “espetacularização do erro do policial”. A aplicação da lei pelos policiais, como menciona, tende a ocorrer em atividades de patrulhamento visando o restabelecimento da ordem pública, seja diante de situação em flagrante delito ou pós-crime; e, a mídia tem potencial de influência sobre a interpretação da ação ou da conduta desses profissionais. Esses aspectos somados levam a compreensão da relação direta da mídia com as perspectivas que podem ser geradas na sociedade capixaba sobre o policial militar e a organização policial militar.

#### 4.4 A (RE)CONSTITUIÇÃO DO POLICIAMENTO FACE ÀS MUDANÇAS

Esta subseção propõe-se a desvelar a (re)constituição da atividade de policiamento ostensivo a partir das mudanças no contexto de trabalho dos policiais, na última década. A análise dos dados deste estudo permitiu compreender que as implicações dessas mudanças se manifestaram de maneira diferenciada no policiamento, segundo as modalidades desenvolvidas na Polícia Militar capixaba. Sendo assim, subdividiu-se o texto em três partes: **(i)** “Policiando no dia a dia” (4.4.1), que trata do policiamento ordinário; **(ii)** “Perseverando na proximidade com a comunidade” (4.4.2), que se dedica ao policiamento comunitário; e, **(iii)** “Patrulhando com foco em resultados” (4.4.3), que enfatiza o policiamento tático-repressivo.

##### 4.4.1 Policiando no dia a dia

O termo “policiando no dia a dia” caracteriza o policiamento ostensivo ordinário ou do serviço ordinário, especialmente referindo-se aos patrulhamentos como a rádio patrulha.

No que diz respeito às mudanças identificadas pelos policiais, no contexto de trabalho, observa-se que, de forma positiva, o que trouxe modificações para a atividade de policiamento (e para o próprio policial militar) foram as aquisições de equipamentos de trabalho – porém, o que mais enfatizaram foram as viaturas. A compra de veículos adequados para as atividades (Coronel 3), grandes e potentes (Coronel 8), com ar-condicionado (Coronel 9) e outros acessórios (vidro elétrico, câmera de ré) (Major 6) tem proporcionado **melhoria nas condições de trabalho** dos policiais que cumprem jornadas de 12 horas ininterruptas no serviço ordinário. Os policiais de nível operacional trouxeram exemplos do cotidiano do patrulhamento que traduzem interpretações sobre o **bem-estar** de trabalhem com viaturas como as mencionadas:

- (i) A Soldado 1 (08 anos de tempo de serviço na PMES) contou que quando entrou na organização as viaturas com ar-condicionado estavam sendo adquiridas e ouvia de alguns policiais mais antigos que elas não deveriam ter o acessório. Porém, a militar disse que trabalha em um bairro “X”, de região de periferia em Vila Velha, onde não há asfaltamento. Ela ressaltou: “[...] você anda lá, a poeira sobe, e ainda estão mexendo, como você vai andar lá sem ar-condicionado? Não dá, tem que fechar tudo.” Nesse caso, vê-se que o ar-condicionado nos veículos torna-se um elemento importante à atividade de policiamento naquele local;
- (ii) O Cabo 4 (10 anos de PMES) disse que se sente valorizado e reconhecido pela organização ao trabalhar com viaturas melhores. Também como a Soldado 1, mencionou que já ouviu de policiais que o ar-condicionado é “artigo de luxo”. No entanto, ele explicou que o policiamento ordinário durante o dia, comparando com o turno noturno, é cansativo por conta do sol: “Você trabalha numa viatura, 12 horas do dia, pega 07 horas da manhã, que o sol já está pocando, e você vai até 19 horas da noite, no sol, sem ar-condicionado. Eu já trabalhei, e é horrível”. O militar contou que o acessório nas viaturas melhorou a condição do policial no exercício da sua atividade e auxiliou o serviço da radiopatrulha, pois os policiais conseguem “ficar mais tempo rodando sem ter que encostar”; e,
- (iii) O Cabo 1 (12 anos de PMES) contou que há casos em que policiais têm que isolar local de homicídio consumado até que cheguem policiais civis – que, semelhante à Polícia Militar, disse o Cabo, possui restrições de efetivo, e podem demorar no deslocamento. Completou o militar: “Só o fato de você poder esperar dentro da viatura no ar-condicionado já é uma dignidade. Já pensou você ficar no sol? Olhar pro lado não tem sombra, olhar pra uma casa, e ninguém te oferece uma água.” Fica, então, observada na fala do policial a reconstituição do policiamento a partir da melhoria na condição de trabalho proporcionada pelas novas viaturas.

As narrativas dos policiais militares sobre situações de trabalho que se deparam no dia a dia do policiamento, somada a Fotografia 04 (comparativo das viaturas de 2011 e 2022), conduzem ao entendimento de como a atividade de trabalho se remodelou com o investimento.

Fotografia 04 – Viaturas policiais em 2011 e 2022



Fonte: PMES (2011a); Pesquisa (disponibilizada pelo Soldado 3 em março/2022).

A despeito da melhoria nas condições de trabalho no tocante às aquisições, revelaram os policiais, em todos os níveis de atuação, sobre o impacto negativo da **defasagem de efetivo policial militar** no POG. Sobre o assunto a Coronel 12 relatou que crê que devido ao déficit de efetivo não se tem observado com frequência viaturas policiais em pontos base – é umas das atividades preventivas adotadas pelas rádios patrulhas –, porém, quando solicitados, a militar afirmou que a Polícia Militar responde imediatamente às ocorrências, principalmente de suspeitas ou situações concretas de furtos e roubos (patrulhamento do tipo repressivo).

O Coronel 6, por sua vez, disse que além da **deficiência em pontos base**, a PMES carece também de **policiais em diferentes processos de POG**, como a pé, ciclo patrulha e outros. Para ele: “[...] faz falta o efetivo, porque não adianta eu ter uma viatura grande, mas se eu não tiver policiais em diferentes processos, num contato mais próximo; o PO tem uma finalidade de numa extensão menor, porque a conversa, a interação gera uma conexão na comunidade que amplia a sensação de segurança”. Nesse extrato, o Coronel parte do princípio de que o POG não se restringe à presença física de policiais em determinado espaço, mas sua missão elementar que é de proporcionar sensação de segurança à sociedade e preservar a ordem pública perpassa a proximidade com esse público. Ele ainda complementou: “Ao passo que só a viatura, só vai ver aquela força de repressão ali, parada abordando pessoas. Dá uma sensação de segurança... dá. Mas, é mais momentânea do que a outra” (exatamente o cenário real da 2ª imagem da Fotografia 04) – é o retrato do patrulhamento repressivo, que atende a ocorrência (por vezes, emergencialmente) e concede à população a sensação de segurança passageira.

Os policiais que exerceram funções de CPUs demonstraram as realidades cotidianas do policiamento ordinário diante da falta de efetivo policial. O Tenente 1, em concordância com o Coronel 6, destacou que a defasagem de efetivo impacta o patrulhamento preventivo: “Ainda tem? Tem! Mas tem menos. Antigamente tinha muito mais. Os comandos de Batalhão

conseguiam colocar mais gente nas ruas para fazer esse trabalho preventivo. Agora, atender ocorrência não. Se você ligar 190, vai chegar viatura na sua porta”. O Major 1, que à época da pesquisa era Comandante de unidade operacional fez uma fala alinhada aos demais policiais: “[...] demanda de 190 é tão grande que absorve as rádios patrulhas, todas para apagar incêndio, tudo para atender o 190. [...] Então, como que eu faço essa prevenção que é cerne, principal do nosso policiamento?” – como o Coronel 6, o Major demonstra preocupação na **priorização do atendimento de emergência**, em detrimento do aspecto elementar da prevenção ao crime.

O Subtenente 1, outro que expôs sua experiência como CPU, disse que a deficiência de efetivo tem impactado até mesmo o atendimento de ocorrências emergenciais: “Nós não temos militares... até uns dias atrás, tinha umas 10 viaturas paradas no Batalhão, paradas esses dias aqui, porque não tinha efetivo para suprir as viaturas. Tem recurso hoje, não tem efetivo para atender as ocorrências.” – ou seja, **tem sobrado equipamentos de trabalho (viaturas) e faltado profissionais para a atividade de POG**, nesse caso, atendimentos provenientes do CIODES. Policiais denominam de “demanda reprimida” quando há um rol de ocorrências emergenciais, mas devido à falta de recursos operacionais (viaturas e/ou policiais), a Polícia Militar não consegue atender ou atende com atraso às chamadas (Capitão 4).

Também expondo suas vivências como CPU, o Tenente 2, retratou a dinâmica de uma escala de trabalho no policiamento ordinário em um Batalhão na RMGV:

Eu chegava num final de semana, por exemplo, é um absurdo... quando eu chegava **na sexta pro sábado, dá muita ocorrência de som alto, “Mandela”<sup>40</sup>, daria cerca de mais de 220 chamadas. Eu já peguei serviço que deu mais de 300, 314 a quantidade.** Eu tenho até a foto aqui no programa que a gente abria a quantidade de chamado de 18 horas até às 6 horas da manhã. Eu tirei a foto e mandei para alguns amigos. Deu 314 chamadas no CIODES. **314 pessoas que ligaram para o CIODES pedindo a presença da viatura, seja de som alto, tentativa de homicídio, mais diversas ocorrências, ou até mesmo o patrulhamento** (Tenente 2, grifo nosso).

O Tenente 2 ao narrar essa experiência expressa não somente o volume significativo, mas a diversidade de demandas policiais da unidade operacional em um serviço ordinário no turno noturno (complexidade de ocorrências: de som alto no Mandela a tentativa de homicídio).

O Capitão 2, que possui experiência em coordenação de equipes de atendimentos emergenciais do CIODES, confirmou as vivências compartilhadas pelo Tenente 2. Ele relatou

<sup>40</sup> “Mandela” ou “Baile do Mandela” são conhecidas como festas que têm ocorrido na região da Grande Vitória, há pelo menos 6 anos (desde 2016) (SÁ, 2016), as quais são organizadas pelas redes sociais, acontecem à noite e pela madrugada, abrangem grande quantidade de pessoas (centenas a cerca de 4 mil). (PMES, 2020a, 2020b). Essas festas, apesar de ocorrerem em vias públicas, não são devidamente autorizadas pelo Poder Público, o que implica em dificuldade de controle por parte da Polícia Militar e demais agentes de organizações públicas. Além disso, os organizadores, geralmente, utilizam equipamentos de som para reprodução de músicas em diversos carros em volume alto (PMES, 2020a, 2020b; SÁ, 2016), o que tende a provocar, segundo relatos dos policiais militares, perturbação do sossego de moradores, comerciantes e pessoas que se sentem incomodadas.



que no turno noturno a quantidade de chamadas emergenciais para atendimento da PMES é realmente alta. Do total das chamadas do *call center* do CIODES, 90% das demandas são destinadas à PMES, segundo o Capitão. Ele ainda certificou que faltam recursos operacionais para suprir com todas as demandas da população, em determinados turnos de trabalho; e sobre os tipos de ocorrências, o militar validou o volume de chamadas envolvendo o “Mandela” e acrescentou o expressivo quantitativo de incidentes de violência doméstica contra mulheres.

**Chegamos a um ponto lá que vários deles disseram: “Oh, não tem viatura”. “Estou com 10 ocorrências aqui na tela pra mandar, eu já despachei todos os recursos, e tem 10 aqui ainda pra mandar”.** Tem de som alto, Maria da Penha, perturbação do sossego. O tal do “Mandela”, demanda muito recurso. **O recurso acaba, assim no início do serviço, não tem recurso pra despachar, tem que ficar assim esperando uma viatura ficar disponível pra mandar pra outra. Hoje, assim a PM tá muito reativa, tem muito problema acontecendo.** O tal do Mandela no fim de semana tá atrapalhando demais o serviço, e **a gente fica lá impotente.** A gente fica lá, o que a gente pode fazer? Nada, esperar uma viatura ficar disponível, ver a ocorrência e o policial julga a ocorrência de maior prioridade, a próxima viatura disponível será despachada para essa ocorrência. (Capitão 2, grifo nosso).

O extrato da experiência sob o ponto de vista da atividade de trabalho no CIODES, discorrida pelo Capitão 2, exemplifica a chamada “demanda reprimida”. O policiamento ordinário, que visa cumprir, prioritariamente, com o patrulhamento preventivo (ostensivo), tem se reconstituído em um patrulhamento direcionado ao atendimento de ocorrências policiais (“PM reativa”) – as quais geram estatísticas por meio de Boletins de Ocorrência Policial. Um ponto a se destacar é que, pelos relatos expostos, a problemática parece não envolver somente a defasagem do efetivo policial (que implica no não atendimento às demandas, interferindo no *servir à sociedade*), mas, como “uma via de mão dupla”, a partir da ótica dos policiais, há a percepção de que as demandas também têm aumentado nos últimos anos. Nas palavras do Coronel 11 há uma “[...] fila de ocorrência que fica no 190, no CIODES, sempre querendo cada vez mais recurso, recurso, recurso, e o bolo é infinito”. Neste estudo, foi possível constatar justamente a defasagem do efetivo na ordem de 30%; porém, a análise sobre o quantitativo de chamadas do CIODES ficou limitada, por conta dos dados oficiais publicados no site da SESP<sup>41</sup>.

Disseram os policiais que atuam no serviço ordinário que, por vezes, diante da demanda reprimida, o encaminhamento de recursos operacionais para os locais das ocorrências tende a sofrer atrasos e, por conseguinte, tais situações são mal compreendidas pela mídia e comunidade, que acabam hostilizando os policiais. O Soldado 3 explicou que a Companhia de

<sup>41</sup> Os microdados publicados nos últimos 5 anos (2018-2022) limitaram-se a 10 tipos ocorrências (entre crimes informáticos, estelionato/fraude, furtos e roubos), excluindo as demais, inclusive aquelas que os policiais citaram que são mais recorrentes (exemplos: perturbação do sossego, violência contra a mulher). Considerando os dados publicados, não ocorreram variações significativas no quantitativo de ocorrências, se comparados os anos. O ano com maior volume de ocorrências foi 2021 (71.943), e com menor foi 2020 (60.2012) (SESP, 2022).

Polícia em que atua tem como responsabilidade territorial 9 bairros; e a rádio patrulha opera somente com uma viatura. O militar disse que eles ouvem de moradores o seguinte: “‘Cadê o efetivo?’ Às vezes está em escolta com preso, coisa que é de responsabilidade da Polícia Penal. ‘Ah, mas a Polícia Penal não tem efetivo’. Então, a culpa é de quem? É da Polícia Militar? Não é. A culpa é do Governo, que não abre concurso, não aumenta o efetivo”. (Soldado 3). A experiência do Sargento 1 é a mesma, apesar de trabalhar em município diferente do Soldado:

**A instituição é muito cobrada pela sociedade e pelos órgãos de mídia, pela instituição de mídia, eles cobram muito da gente, entendeu?! E a gente que está aqui, vamos dizer assim, na ponta da lança, trabalhando diretamente na rua, as pessoas chegam... eles ligam para o 190. Aí, numa certa região, tem duas viaturas, um exemplo, e as duas viaturas estão atendendo a ocorrência... aí, já aconteceu comigo isso... eu vou atender a ocorrência, eu chego no setor lá e a pessoa reclamando: “Por que vocês demoraram?”. Não sabe que a gente estava numa ocorrência?! Então, tem muito disso, não que a gente não quer atender, é por causa da demanda. Então, o recurso é pequeno para atender muita gente, então, a gente se desdobra.** (Sargento 1, grifo nosso).

O termo “na ponta da lança” dito pelo Sargento 1, também expresso por outros policiais, além de direcionar o entendimento aos profissionais militares que trabalham na “rua”, denota “quem vai atender a população primeiro, não é o juiz, não é o promotor, não é o delegado, o investigador, são os policiais militares, são as Praças, os Soldados, o Cabo, o Sargento, são esses que estão atendendo a sociedade, intermediando os conflitos a todo momento.” (Soldado 6). O fato é que, apesar de não termos dados quantitativos que possam comprovar o crescimento da demanda, a análise dos dados demonstra que as chamadas para os atendimentos do 190 são mais numerosas do que os recursos disponíveis nas unidades operacionais. Ainda, ficou evidente, segundo os policiais, que uma das medidas encontradas pelo Governo do Estado para suprir a falta de efetivo no POG foi criar uma **escala de trabalho extraordinária**, denominada de Indenização Suplementar de Escala Operacional (ISEO), prevista na LC nº 662, de 2012 – 1º mandato do Governo de RC. De acordo com a Lei, essa escala abrange policiais militares e civis, bombeiros e inspetores penitenciários, que são direcionados à execução de atividades finalísticas em suas organizações fora de suas escalas ordinárias ou especiais. Os profissionais mencionados estão limitados a realizarem até quatro escalas mensais do tipo ISEO.

**Os caras estão achando que a gente tá se dando bem dando escala de ISEO pra gente.** O cara tá tirando 4, 8 escalas de ISEO, mas o cara não tá percebendo que ele tá trabalhando, porque a escala é na folga dele; o cara não tá tendo uma qualidade de vida, né?! O cara tá tirando 4 escalas de 12h, cada escala é R\$ 430. “Tô me dando bem, tô tirando 4, 8 escalas”. Só que o cara: “E aí você tá de folga? No final de semana vamos fazer alguma coisa?”. “Não, não dá, eu tô de ISEO”. “Ah, vamos fazer isso, vamos tomar uma cerveja hoje à noite?”. “Pô, não dá tô de ISEO”. **O cara tá ficando preso ali, naquele sistema. O ideal mesmo é ter um salário bom, ter condições de serviço boa. Ah, fizeram a compra de um monte de viatura nova, só**

**que o militar: “Ah, tá andando de viatura zero bala”. Só que o cara não tem um salário digno pra ele. O cara tem que sair do serviço dele, embolado numa segurança, depois já embolar com uma ISEO, voltar com a segurança. E aí quando o cara vai viver de verdade?! (Soldado 4, grifo nosso).**

A fala do Soldado 4 (lotado em policiamento tático-repressivo) exemplifica a opinião de outros policiais sobre os colegas que estão dedicados ao policiamento ordinário – esses que, muitas vezes, por estarem diretamente envolvidos nesse contexto estão encobertos pelas escalas de trabalho subsequentes e pelos ganhos extras acrescentados às suas remunerações. O Soldado 3 (lotado em policiamento comunitário e ordinário) mencionou que um policial de rádio patrulha realiza, média, 15 escalas de serviço mensalmente, somando as ordinárias e extraordinárias. Ele ainda disse que os policiais se sentem “obrigados tirarem a ISEO”, porque precisam do valor da remuneração que é adicionado à renda familiar. Assim como o Soldado 4, ressaltou que muitos policiais da tropa ordinária trabalham “no limite, exausto, estressado” e desmotivados.

Tanto na fala do Soldado 3 quanto do Soldado 4 observa-se que a defasagem de efetivo em conjunto com às demandas da atividade de policiamento (especialmente as emergenciais) têm feito com que as escalas de trabalho sejam estendidas, o que, conseqüentemente, têm **sobrecarregado os policiais**, trazendo-lhes problemas de ordem pessoal e profissional. Foram constantes as queixas compartilhadas pelos policiais (de vivências próprias ou observadas no contexto de trabalho) a respeito: **(i)** do pouco tempo de descanso dos militares entre as escalas de trabalho e da falta de tempo para desfrutar de momentos de lazer com familiares e amigos (Subtenente 1, Soldado 4, Cabo 1); **(ii)** esgotamento físico e mental devido às atividades de trabalho (Soldado 5, Tenente Coronel 1); **(iii)** automedicação, tentativas de suicídio e suicídios de policiais (Sargento 2, Tenente 2, Major 4); **(iv)** problemas envolvendo relacionamentos conjugais (e até violência doméstica e familiar) (Sargento 1, Subtenente 1); e outras.

Em realidade, o cenário constatado no estudo, é similar àquele observado na descrição do pós-greve de 2017 – que revelam que as *conseqüências da greve* permanecem “vivas” na organização policial militar capixaba. Por sinal, no rol de reivindicações dos policiais continuam as insatisfações com os salários e em muitos relatos é possível extrair dos militares entrevistados a percepção de que não houve *reajustes salariais* a partir de 2018 – o que confirma os pedidos atuais do grupo de Coronéis ao Governador RC.

Acho que teve, assim, uma evolução, as coisas melhoraram, a gente tem uma viatura boa, farda bacana, a única coisa que a gente não tem é só o salário, essa valorização a gente não tem, não. **E eu vou falar para você, eu preferia estar andando num golzinho sem ar-condicionado, mas estar ganhando melhor.** (Cabo 5, grifo nosso).

**Isso, mais a questão de que, infelizmente, a gente está deixando muito a desejar, a questão de remuneração, porque é muito complicado a gente ter uma dedicação**

**exclusiva, uma carga horária mínima de 40 horas por semana e nunca é somente 40 horas, e chegar no final do mês você ter se dedicado tanto, trabalhado tanto e não conseguir manter a sua subsistência, então, a gente está falando disso.** A questão de remuneração e de como a remuneração não acompanha a responsabilidade, a entrega que a gente faz, a quantidade de hora que a gente trabalha, o nosso policial que quer se manter ali, firme nas suas convicções e se manter honesto, tem que buscar outras formas de conseguir dinheiro, então, trabalhar. **Então, ele vai fazer uma segurança externa, a gente mesmo tem escalas extras agora, que a gente está comprando a folga do militar, mas nós já trabalhamos em rotina muito pesada. Se a gente for olhar, na verdade, a gente não teria nem folga para ser negociada, vendida, mas a situação econômica, financeira está tão difícil que vai fazer o que?! O militar vai abrir mão da folga dele para poder trabalhar mais e aumentar o rendimento dele no final do mês, para ele conseguir manter a família dele. Então, tem isso também, a questão de estar vendendo, como a gente fala, a questão da folga, está sendo empenhado o horário da folga para aumentar o recurso, baixa remuneração. Isso, infelizmente, ao longo do tempo, tem piorado.** Hoje a gente tem salvo engano, o pior ou o penúltimo pior salário do país. (Capitã 1, grifo nosso).

A fala do Cabo 5 faz um contraponto entre a melhoria na condição de trabalho em razão da aquisição de novos equipamentos, como as viaturas policiais, ratificado por diversos policiais; mas, manifesta explicitamente o dissabor do salário ser um dos mais baixos do país, reforçado pela Capitã 1. A Capitã reconhece os esforços empreendidos pelos policiais, cujo salário não faz jus à dedicação e carga horária de trabalho cumprida. A militar, como Oficial, corrobora que a organização tem “comprado a folga do militar” (como explicado pelas escalas de ISEO), destinando-o ao patrulhamento quando ele deveria estar descansando. A análise dos dados nos conduz a compreender que há um panorama de barganha nesse contexto: de um lado tem-se uma Polícia defasada em termos de efetivo, com gestões organizacionais que seguem os modelos de descontinuidade dos mandatos governamentais e desprivilegiam a recomposição de pessoal; de outro lado, há militares que por anos reivindicam melhorias salariais (comparando com outras Polícias do país), sentem-se insatisfeitos com os reajustes promovidos pelo Governo e aceitam trabalhar mais visando os acréscimos com as escalas extras em suas remunerações.

Referente às relações socioprofissionais foi possível “enxergar” entre os policiais no tocante ao policiamento ordinário, especialmente de rádio patrulha ou ronda ostensiva, algumas especificidades. Percebeu-se que as Praças com mais de 20 anos na PMES disseram que sempre houve um distanciamento com os Oficiais, por causa da rígida escala hierárquica; porém, nos últimos 10 anos têm notado que os Oficiais estão mais acessíveis e abertos ao diálogo com a tropa. O Sargento 1 lembrou que quando entrou na Polícia tinham salas distintas de refeitório para Oficiais e Praças; hoje, “o nosso comandante vem aqui, conversa com a gente. ‘Vamos tomar um cafezinho, tal’. No entanto, como o Soldado 4 mencionou anteriormente, a proximidade dos Oficiais com as Praças depende da região em que o militar atua; e sendo, mais específico, relaciona-se ao estilo de gestão do Oficial à frente da unidade operacional. Há Oficiais que se caracterizam pela gestão autocrática; outros são mais próximos à tropa e

gerenciam de forma “humanizada”. O Cabo 3 citou o exemplo do atual momento em seu local de trabalho: “Engraçado, a gente tem estrutura, mas não tem um bom comando. Eles procuram muitos problemas pequenos, muita coisinha, e o comando é muito fechado. Não é muito acessível para trocar ideia, para ouvir o que está se passando... talvez não vai resolver também. Mas, você sente muito esse distanciamento deles.”.

Relativo ao *novo perfil dos policiais*, em especial devido ao nível de instrução e conhecimentos com tecnologias digitais, entende-se que tais aspectos têm subsidiado às Praças **desenvolverem atividades na organização não dominadas pelos mais antigos** (Oficiais e Praças) e **expressarem opiniões com superiores hierárquicos**. A Sargento 2 exemplificou: “Nós temos Soldados recrutados aqui que conhecem bastante de informática, então, não é necessariamente um mais antigo que poderia dar qualquer palavra ou qualquer finalmente sobre esse assunto, porque, às vezes, o cara não sabe nada. Então, acabou que ele consegue conversar melhor. E você acaba que tem, sim, um certo respeito, sendo mais moderno ou sendo Praça”.

Quanto às relações entre as Praças, confirmou-se as constatações sobre as **rusgas no espírito de camaradagem dos policiais** – porém, não foi possível inferir que isso se deu em razão de possíveis *consequências da greve da PMES de 2017* (mas, é um aspecto que deve ser aprofundado pela organização). Ressalte-se que, durante o campo de pesquisa, um Sargento, que estava trabalhando (como CPU) e acompanhava (escutando) uma das entrevistas em um Batalhão, pediu para fazer uma interferência e expressar sua opinião durante a conversa. Ele disse: “A interatividade interna melhorou dos comandos [Oficiais] para os comandados [Praças], mas dos comandados entre os comandados, de 10 anos pra cá, tá horrível. Não tem interação, é cada um para si. Eles trabalham 12 horas sentado na viatura, a hora que acaba o serviço, um vai para um lado, [...] aquele A e aquele B não se mistura. Antes não era assim”. Esse Sargento, pela função que ocupava e pelo que observei em campo, contava com mais de 20 anos na PMES. Igualmente ao Sargento, concordaram o Cabo 3 e o Cabo 5, que disseram que há indiferenças entre os policiais de nível operacional. O Cabo 3 relatou que as relações tendem a ser negativas, por vezes, por causa das promoções na carreira policial. Ele explicou que, distintamente de policiais de outros tipos de policiamento, os militares que trabalham na rua ficam “em constante contato com o erro, você fica ali pertinho do pecado, que a gente chama” – logo, se houver erros há responsabilização do militar por meio de procedimentos administrativos e judiciais, o que pode “engessar” a promoção na carreira. Essa questão pode influenciar as atividades “na rua”, provocar distanciamentos dos policiais da tropa ordinária com demais policiais de outras tropas e tipos de patrulhamento e, até mesmo, gerar resistências no trabalho.

#### 4.4.2 Perseverando na proximidade com a comunidade

As nuances da modalidade de patrulhamento comunitário estão detalhadas a partir deste momento, o qual se denominou de “perseverando na proximidade com a comunidade”. É válido registrar que muitas experiências do policiamento ordinário são semelhantes às aquelas compartilhadas pelos policiais que atuam ou já atuaram no policiamento comunitário (também chamado de preventivo); porém, há algumas particularidades. Os policiais lotados em iniciativas propriamente ditas de policiamento comunitário, invariavelmente, também acabam realizando atividades do serviço ordinário e cumprem escalas extras nesse patrulhamento, por isso a interconexão entre eles. Sobre as implicações dos investimentos realizados pela Polícia Militar, nos últimos 10 anos, na aquisição de *equipamentos de trabalho dos policiais*, foi possível confirmar que o alcance foi equiparado entre o policiamento ordinário e o policiamento comunitário, segundo os militares. Os policiais disseram que utilizam os mesmos modelos de viaturas policiais (Fotografia 05), armas de fogo e coletes balísticos.

Fotografia 05 – Viatura da Patrulha Maria da Penha



Fonte: Pesquisa (registrada pela autora em dezembro/2021).

Houve, porém, entre os policiais atuantes na Patrulha Maria da Penha e Patrulha da Comunidade a demanda de aquisição de **armamentos menos letais** – o que também se aplicaria ao policiamento ordinário. Explicou o Cabo 1 que, atualmente, só as tropas como a Força Tática (FT) e o Batalhão de Missões Especiais (BME) possuem esses armamentos, os quais objetivam incapacitar temporariamente indivíduos e atenuar a utilização de armas de fogo em situações de trabalho específicas. O Cabo 4 disse que, algumas vezes, quando ele e sua colega chegam para fazer visitas às mulheres se deparam com os homens agressores em descumprimento de medida protetiva de urgência (MPU) (diante da situação, os policiais devem conduzi-los à

Polícia Civil); no momento da abordagem aos homens, relata o militar, que seria mais adequado (menos agressivo e impactante aos envolvidos), se a dupla tivesse armas menos letais; ao passo que só possuem suas pistolas Glock. O Soldado 3 narrou outro exemplo prático:

**O que nós carecemos hoje é efetivo mesmo e equipamentos para lidar, por exemplo, num possível distúrbio civil.** Precisamos de equipamentos que visem melhor atender esse tipo de demanda. Tem armamento que precisa ser mudado, por exemplo, **uma coisa que poderia nos favorecer numa ocorrência com um surtado, uma Spark, uma arma de choque. Nós não temos como resolver esse tipo de ocorrência sem lesionar o cara, porque nós não temos esse tipo de equipamento.** [...] Ele não acata ordem. Às vezes é o camarada que toma remédio controlado e naquele exato momento ele se irritou... e o cara que está surtado não ouve ordem nenhuma, não acata nada, ali é só a força mesmo. Às vezes, está na abstinência da droga, não ouve também. (Soldado 3, grifo nosso).

Como exposto pelo Soldado 3 e Cabo 4, é natural que, pela natureza do POG, policiais em patrulhamentos preventivos sejam, simultaneamente, envolvidos em atividades repressivas, seja diante de flagrante delito (como no exemplo da dupla da “Maria da Penha” que em visita pode encontrar o agressor em descumprimento de MPU) ou na iminência da desordem pública (como no caso de terem que lidar com pessoas em estado de uso abuso de medicamentos e/ou drogas que desacatam ordem policial). Assim, não havendo outro equipamento de menor potencial ofensivo (situação descrita pelo Soldado 3) a opção foi fazer uso da força física.

Outra carência destacada entre os policiais da “Maria da Penha” e do PCOM, não diretamente relacionada aos equipamentos de trabalho, mas ao desenvolvimento profissional (atrelado às condições de trabalho), foi a **escassez de capacitação** sobre assuntos relativos à modalidade de policiamento. A Soldado 1, por exemplo, disse que participou de somente um curso de Multiplicadores da Patrulha Maria da Penha; o Cabo 4 sequer teve instrução a respeito da temática e foi lotado no serviço junto à Soldado. Os dois, em conversa informal, disseram que acabam aprendendo a atividade na prática, perguntando e esclarecendo dúvidas com demais colegas componentes da iniciativa de outras unidades operacionais. No estudo de Masson (2012) percebeu-se a potencialidade dos saberes imbricados na atividade de trabalho de profissionais militares – nesta presente pesquisa vê-se que, no caso do Cabo 4, tais saberes foram imprescindíveis ao seu trabalho, já que faltou-lhe saberes formais sobre a atuação na “Maria da Penha”.

Retomando à fala do Soldado 3, extrai-se da narrativa o apontamento do policial quanto à defasagem de efetivo – recorrente nas entrevistas. É válido, primeiro, ponderar que, em nível estratégico, os Coronéis indicaram que a conjunção de fatores formados pela compra do quantitativo de viaturas e a defasagem de efetivo tem conduzido a um **policiamento mais móvel** (Coronel 7, Coronel 11, Tenente Coronel 1) – evidenciando, então, uma **nova**

**configuração na organização do trabalho.** Se para o policiamento ordinário carece o emprego de policiais em pontos base (observado pela Coronel 12) e em diferentes processos de POG (Coronel 6), quando se trata de policiamento comunitário, essa questão torna-se mais delicada, pois “quando a velocidade aumenta, a interação com as pessoas diminui; a percepção do ambiente de trabalho diminui. [...] Então, não existe mais tanto aquela conversa, aquela escuta ativa do policial sobre os problemas que estão acontecendo nas regiões.” (Coronel 7).

O Major 1 a seguir admite a importância do patrulhamento preventivo e suas restrições quanto ao emprego do efetivo policial. O policial, por intermédio do patrulhamento a pé ou de bicicleta em área de comércios, como exemplificou, consegue interagir com seu público-alvo, observar o ambiente e perceber os detalhes da dinâmica social a qual a atividade está se desenvolvendo. Por outro lado, o policial embarcado nas viaturas (policiamento móvel) adquire agilidade, sendo responsável pela segurança de uma maior área de abrangência territorial.

**A nossa modalidade precípua é o rádio patrulhamento, porque eu não tenho efetivo para fazer patrulhamento a pé, o patrulhamento a pé no comércio...** eu acho de fundamental importância, mas demanda uma quantidade de efetivo grande; policiamento de bicicleta. **Ou seja, tudo que é devagar, quanto mais devagar melhor para o policiamento, você interage, você vê; ainda que você esteja na viatura em uma velocidade baixa você não consegue perceber o que está acontecendo;** só que infelizmente vai dar uma mobilidade maior; vai fazer o recobrimento da área, eu preciso tá com o policial embarcado. (Major 1, grifo nosso).

Ainda, o Tenente Coronel 1 discorreu sobre a consequência da falta de policiais em políticas e/ou iniciativas de prevenção ao crime: “Quando o efetivo cai, e aquele efetivo que você usava em serviços de prevenção primária bem mais acentuados, na Maria da Penha, você começa a dispor desse efetivo para trabalhar no serviço emergencial [...] Ligados ao 190. Por quê? Qualquer um de nós, dentro dessa esfera de gestão iria fazer esse tipo de opção”. É a mesma situação que tem ocorrido com o policiamento ordinário – aqui, o patrulhamento que outrora foi planejado e direcionado para a prevenção desvirtua-se do seu propósito inicial para “apagar incêndios” (Major 1) ou “carregar água na peneira” (Tenente Coronel 1). A primeira expressão indica que policiais em atendimentos emergenciais estarão sempre atuando no pós-fato, chegando aos locais dos chamados para apaziguar conflitos (“apagar incêndio”) – “na ponta da lança”; a segunda expressão, por sua vez, significa que esses atendimentos não trazem resultados, são estanques, pois não há fundamento para “carregar água na peneira”. A reflexão do Tenente Coronel 1 ficou manifesta nas entrevistas e conversas informais com as Praças:

- (i) A Sargento 2 relatou que não atuava exclusivamente com o PROERD e a Patrulha Escolar em sua unidade operacional, mas estava lotada no serviço administrativo, tirava escalas extras na rádio patrulha e, quando demandada,



desenvolvia atividades de prevenção nas escolas públicas. Ela informou (assim como outros policiais) que o período da pandemia interferiu negativamente na continuidade das atividades preventivas, devido às restrições de contato social;

- (ii) O Cabo 4 contou que, muitas vezes, durante o desenvolvimento das atividades da Patrulha Maria da Penha, seu superior hierárquico, demanda que a viatura que ele está conduzindo dirija-se para o atendimento de ocorrências policiais do CIODES. Na opinião da dupla de policiais que conversei, esse deslocamento do recurso operacional compromete e atrasa as visitas às mulheres; e,
- (iii) O Soldado 3 pontou que, apesar da diretriz normativa da PCOM prever que os policiais empregados nesse policiamento são exclusivos para realizarem visitas aos comerciantes, quando não há mais recursos disponíveis no Batalhão de Polícia para serem enviados para os locais das ocorrências, os CPUs determinam que os policiais da PCOM atendam chamadas do 190 – idêntico ao caso anterior.

Diante das problemáticas retratadas, alguns Coronéis e Oficiais de nível tático emitiram opiniões sobre o **enfraquecimento do policiamento comunitário** no âmbito da PMES. A Coronel 12 entende que o policiamento comunitário é uma filosofia de policiamento que persiste na formação e capacitação dos policiais do estado ao longo de décadas, e isso reflete nos valores e aprendizado do militar sobre o uso da força, o respeito às individualidades humanas e, de forma geral, em condutas e discursos no exercício de suas atividades. Porém, a sua implementação depende de questões políticas, quer dizer, da visão do Estado sobre a participação da sociedade na segurança pública; bem como, no interesse da comunidade em participar da segurança pública. Citando o exemplo dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública (normalmente, envolvem policiais e comunidade local), a Coronel vê, que no momento atual, há resistências por parte da sociedade: “[...] eu penso que os Conselhos, embora a Polícia incentive, às vezes não tem o retorno como precisa da participação da sociedade” (Coronel 12).

O Major 3 compreende que as resistências da comunidade em participar das questões relacionadas à segurança pública podem ser decorrentes de uma série de políticas e projetos de Governo descontinuados que “quebraram a confiança” da população com a Polícia Militar. Ele disse: “[...] foi vendido para as pessoas uma proposta, um projeto, que não foi concretizado, então, isso cria, não só descrédito por parte da sociedade, mas desconfiança. ‘Não, daqui para frente tudo vai ser diferente’. Se você não estiver falando a verdade novamente, só vai piorar”. Para ele, uma vez rompida a confiança, há muitas dificuldades de reestabelecimento da relação Polícia-comunidade. Ele ainda mencionou que nos últimos anos potencializou no estado o

**fenômeno da ocupação territorial de facções criminosas**, o que faz com que a comunidade se afaste da Polícia e se aproxime desse “poder paralelo”.

Com uma perspectiva mais otimista, o Major 4 declarou, como a Coronel 12, sobre uma certa consistência organizacional sobre o policiamento comunitário referindo-se, até mesmo, na Diretoria específica que trata de tais questões na PMES. O Oficial confessou que, apesar da Polícia capixaba ter incorporado esse policiamento como prática durante muitos anos, “essa luz tem se apagado”, em virtude das demandas que envolvem o que ele denomina de “polícia tradicional” que é o patrulhamento ordinário. Ele disse: “Eu acredito que num outro ponto ela volte [policiamento comunitário]. Não que uma coisa vá neutralizar a outra, é preciso ter policiamento na rua, a pé, só que isso precisa ser compatibilizado com outras possibilidades”. Em suma, o Major crê que a PMES, na última década, passou por ciclos de gestão, que dependendo das diretrizes governamentais e dos próprios perfis dos Comandantes da organização, o policiamento comunitário foi revigorado ou atenuado; assim, o Oficial crê que, em algum momento, ele possa retornar como uma efetiva prática de policiamento.

A despeito dos avanços e problemáticas apresentadas, há práticas de policiamento comunitário na PMES que perseveraram nos últimos 10 anos, um deles é o **Serviço de Atendimento ao Cidadão**. Especificamente, entrevistei policiais e observei a atividade de trabalho do SAC do Morro do Moreno, bairro Praia da Costa, em Vila Velha (Fotografia 06).

Fotografia 06 – SAC do Morro do Moreno



Fonte: Pesquisa (registrada pela autora em fevereiro//2022).

Essa estrutura (Fotografia 06) foi inaugurada em 2016 (SESP, 2016) e, segundo informações do Soldado 5, o posto policial, incluindo o ambiente físico (ar-condicionado), equipamentos (cadeira, mesa, computador) e suporte (câmeras de videomonitoramento) foi construído (e é mantido) com recursos financeiros da associação de moradores do local. Os moradores, por sinal, contemplam desembargadores, juízes, promotores, coronéis (Soldado 5). Os dois policiais que atuam no SAC intercalam os dias em que trabalham, sendo que a escala é cumprida em horário administrativo de segunda a sexta-feira (trabalham dois dias e folgam dois dias). O Soldado 5 trabalha no local desde a sua inauguração, já o Soldado 6 desde 2021.

Diversamente dos demais policiais que atuam no policiamento comunitário, os militares do SAC não são demandados para atenderem ocorrências emergenciais em suas áreas de atuação. Caso percebam situações suspeitas, explicou o Soldado 5: “Eu não sou obrigado a abordar ninguém, se eu vir uma coisa errada, eu vou chamar no rádio a viatura, ela que vai, entendeu?! Se eu abordar, que não é obrigação minha, a viatura tem que assumir a ocorrência”. A viatura que ele se refere é o serviço da rádio patrulha. Segundo o Soldado 6, normalmente, não há crimes na região, porém, quando acontecem, são furtos, cujos atos são facilmente identificados pelas câmeras de videomonitoramento (há cerca de 50 câmeras instaladas pela região, cujas imagens são monitoradas pelos policiais dentro do SAC).

Os dois policiais do SAC confirmaram que a relação, principalmente, deles com os moradores, mas também com transeuntes, turistas e profissionais que trabalham nas residências, é pacífica (não há hostilidade), o que subsidia o policiamento de proximidade:

**Aqui eles vêm aqui conosco, conversando, o presidente da associação de moradores, os demais moradores, os munícipes mesmo, às vezes, pedem para usar o banheiro, usam o banheiro, tem água aí gelada, à disposição ali.** Muitos moradores vêm aqui e tomam um café aqui conosco. **Agora, só acrescentando uma coisa, logicamente, pela estrutura que nós temos aqui, você consegue ter uma... garantir mais a sua integridade física e se antecipar aos fatos, ao contrário do que se estivesse trabalhando numa área, por exemplo, Ilha dos Ayres.** Então, você teria que ter uma outra estratégia, porque o poder criminoso ali já é um pouco maior. (Soldado 6, grifo nosso).

O Soldado 6 acrescentou que normalmente fica pelas manhãs do lado de fora do SAC para cumprimentar os moradores, porque é exatamente o horário em que eles saem para fazer caminhadas ou irem trabalhar; e é também o horário em que os empregados dos moradores chegam ao trabalho. O Soldado 5 disse que conhece os moradores pelo nome: “Isso também é conquistado, não é?! Porque é assim, eu sou diferente. ‘Nossa, é diferente, chama a atenção’. É ser interativo, conversa com um, conversa com outro. [...] Eles passam de carro, saem de casa, passam, falo: ‘Bom dia, fulano, e sua filha, seu filho? Sumiu, viajou! Estava de férias?’ [...]”.

Em minhas observações em campo, notei, em primeiro lugar, a tranquilidade do local, comparado com a movimentação em unidades como Batalhões de Polícia Militar. Mas, é preciso registrar que, além da base fixa do SAC servir de local de trabalho para os policiais que atuam lá, são “ponto de apoio” para outros militares que, em serviço de rádio patrulha ou outros patrulhamentos, param e entram para tomarem café, irem ao banheiro, elaborarem BOP no computador, baterem papo uns com os outros e realizarem outras tarefas. Também observei a relação dos policiais com as pessoas que transitavam pelo local e estive presente em um fato interessante: enquanto realizava a entrevista com um dos Soldados do lado de fora do SAC, um salva-vidas trouxe para o militar um projétil de arma de fogo de restrição de utilização da PMES, que foi achado na praia – o Soldado disse que faria BOP e o objeto seria entregue à Polícia Civil. Também, servindo como ponto de referência, alguns pararam no SAC para pedirem informações e o policial indicava exatamente a localização que a pessoa deveria se dirigir – foi perceptível o domínio e conhecimento dos militares sobre a comunidade e sua dinâmica social (sentimento de pertencimento do policial para com a comunidade e vice-versa).

O que é preciso evidenciar, nesta esteira, é que esse SAC é um “ponto fora da curva” do policiamento comunitário observado nos últimos 10 anos na organização policial militar capixaba, especialmente quando se trata de **instalações fixas em territórios**. O próprio Soldado 6 disse em sua narrativa que a facilidade dos policiais em prevenirem crimes no local está associada ao aparato concedido pela comunidade e dinâmica criminal da região, que é diferente de bairros mais vulneráveis. Outros policiais comentaram que a PMES tem desativado as estruturas de SAC e Destacamento Policial Militar (DPM) que serviam como referências para o policiamento comunitário. O Coronel 11 foi um dos que reconheceu: “Você não encontra mais uma dupla de *bike* fazendo policiamento. Existia DPM de bairro; o DPM não existe mais. Os poucos que restaram estão em péssimas condições”. O Capitão 3 comparou a estrutura física de Conselhos Comunitários de Segurança de um bairro como a Praia da Costa (onde se localiza o Morro do Moreno) e de Terra Vermelha (região considerada mais vulnerável):

**Por exemplo, Praia de Costa que tinha um Conselho Comunitário forte sempre tinha viatura para rodar, o DPM tava funcionando legal. E Terra Vermelha? Tinha interação com a comunidade? Tinha, a comunidade participava, só que quando chegava para ser atendida a sede estava caindo aos pedaços, a viatura tava baixada. Então, nós tivemos um período bom de início da polícia interativa, que se chama polícia comunitária aqui no estado; só que ela também foi se perdendo [...] E, aí depois, eu vi um novo momento de interação muito bacana, nesse sentido, que foi nesse período de 2010 até 2014 também, com a questão do Território de Paz e do Estado Presente também, que foi um período bacana, do ponto de vista de interação interna e de interação externa. E aí, assim, depois do mandato do Casagrande veio o mandato do Paulo Hartung e começou haver uma certa debandada de policiais se aposentando, a gente não conseguiu mais ter reingresso, essa reposição de efetivo.** (Capitão 3, grifo nosso).

O Capitão 3 relembrou o histórico do policiamento comunitário que acompanhou em sua carreira. Fica evidente na fala o que foi mencionado pelo Major 4 sobre os ciclos de gestão que ocorrem na PMES e que influenciam o modo como a organização trata o policiamento comunitário – destacando positivamente os anos de 2010 a 2014; bem como comprova-se que a defasagem de efetivo impacta diretamente o emprego de recursos na prevenção ao crime.

O Cabo 5 ressaltou que a PMES instalou, nos últimos anos, bases fixas em bairros mais vulneráveis como Morro da Piedade e São Benedito, em Vitória, porque estava acontecendo muitos homicídios e conflitos de tráfico de drogas nesses locais. Em São Benedito, a unidade foi inaugurada em 2014 (PMES, 2014); no Morro da Piedade, em 2018 (PMES, 2018) – como constatado, a motivação para instalação das estruturas foi a necessidade da presença física da Polícia diante da criminalidade local, não sendo possível confirmar se houve ou há o policiamento comunitário nessas regiões. O próprio Cabo, que trabalhou muitos anos em bairros de alto risco social, disse que a confiança da Polícia com a comunidade é conquistada paulatinamente. Ele expôs: “Essa confiança vai acontecendo a partir do momento que a gente vai ficando dentro da comunidade todo dia ali. [...] você não pode ficar fechado para as pessoas, tem que dar um olhar. Se a pessoa não quer falar, mas o olhar dela fala alguma coisa, aí você tem que fazer essa leitura.” – a relação depende da fixação do policial no território, porque é na intimidade que se adquire a percepção de situações de “normalidade” ou de violência.

No município de Serra, o Subtenente 1 ratificou os fechamentos dos DPMs em alguns bairros: “[...] Aí, ficou sem base lá dentro [Planalto Serrano], a Polícia saiu. A Polícia só entra agora com atendimento de ocorrência, briga de marido e mulher. Atendeu, sai. Então, não fica permanente lá. Se não fica permanente, alguém vai assumir aquilo ali, e o tráfico assume”. Acrescentou o policial que uma vez que o Estado se ausenta de regiões mais vulneráveis – aqui se referindo a presença policial, mas também de políticas sociais –, pessoas envolvidas com o tráfico de drogas acabando aliciando a comunidade: “Dá um doce para uma criança, compra uma cesta básica para quem está precisando, dá uma botija de gás” – é a exemplificação do fenômeno citado pelo Major 3: a ocupação territorial de regiões por facções criminosas.

Ainda, sobre o policiamento comunitário no âmbito da PMES, não se pode negar que perseveraram na proximidade com a comunidade outras iniciativas. Destacaram-se na análise dos dados a **Patrulha Maria da Penha** e a **Patrulha da Comunidade** – que são políticas e/ou iniciativas que se dedicam a **públicos específicos** (mulheres vítimas de violência doméstica e familiar e comerciantes); diferentemente do patrulhamento comunitário desenvolvido no SAC que se dá por meio da fixação do policial no território.

Merece evidenciar que a “Maria da Penha”, teve início em 2014 como um projeto denominado de “visitas tranquilizadoras às mulheres vítimas de violência doméstica e familiar” (PMES, 2014) – época em que o estado ocupava a 2ª colocação no ranking nacional da taxa de homicídios de mulheres, segundo o Instituto Jones dos Santos Neves - IJSN (IJSN, 2019) –, tendo se sustentado no mandato governamental subsequente, quando transformou-se no “Programa Estadual Patrulha Maria da Penha”. Diferentemente, a Patrulha da Comunidade, que também foi criada no 1º mandato do Governo de RC, em 2013, sofreu intercorrências no mandato seguinte, pois, segundo policiais entrevistados, as atividades do programa foram retomadas em 2021. Sobre isso o Subtenente 1 disse:

O Comando da Polícia segue uma legislação, muitas vezes, de acordo com o governo. **O governo: “Ah, eu quero isso, eu quero instruções, eu quero mais policiamento no bairro tal”. É de acordo com a demanda. A partir disso aí, prepara.** Por exemplo, agora tem uma chamada Patrulha da Comunidade, e é o Estado Presente. **Então, o que fizeram, começaram a treinar os policiais para aquilo que o governo quer, que é estar fazendo um patrulhamento nos bairros, é fazer uma relação com a comunidade.** Mas vem outro governo que acha que a repressão é melhor. (Subtenente 1, grifo nosso).

A narrativa do Subtenente retoma ao início da subseção sobre as mudanças no contexto de trabalho do policial militar. Vê-se que a interferência política na organização política militar não somente traz implicações ao aspecto orçamentário, ao componente do quantitativo humano e à remuneração do profissional policial militar, mas tem conexão direta com a atividade de policiamento ostensivo geral. Em virtude da política adotada pelo Governo, o patrulhamento pode se amoldar de maneira comunitária (preventiva) ou repressiva. Também, como revelado pelos policiais, não se conhece, até o momento, como reestabelecer a confiança da comunidade, uma vez dissolvida por projetos descontínuos. É possível que como as relações entre policiais e comunidade têm ocorrido de forma mais personalizada (mulheres vítimas de violência e comerciantes), e menos territorial, a reconstituição desses laços possa ser menos conflituosa.

No tocante às relações socioprofissionais, percebeu-se quanto ao policiamento comunitário que se repetem as distinções da proximidade das Praças com Oficiais, dependendo da localização. Contudo, especificamente, em determinado BPM, ao menos cinco militares (Tenente 1, Soldado 1, Soldado 3, Cabo 5 e Soldado 5) citaram o caso de uma Major que realizou um trabalho relevante com policiais que estavam desmotivados no pós-greve de 2017. O Soldado 5 relatou que quando ela chegou no Batalhão, as Companhias estavam “quebradas”, porque, como *consequência da greve*, os policiais passavam por problemas de saúde e entravam de licenças médicas: “Eu já estava com problema com meu filho em casa, problema da paralisação, e tudo ficando birutas, maluco, então não sabia... tchau. Aí ela veio”. A Soldado 1

comentou que ela “foi até cada um e tentou, trouxe de volta”, distribuindo-os em funções que se adequavam aos seus perfis e concedendo-os apoio necessário ao desenvolvimento da atividade. Eles se referiram a Oficial como alguém que tem um trato especial com as Praças, principalmente aberta ao diálogo, à escuta às necessidades do militar, compreensão sobre as dificuldades e solução de problemas. Observa-se que a liderança da policial (re)constituiu não somente à atividade de trabalho no pós-2017, mas os trabalhadores policiais enquanto sujeitos, resgatando o sentido do trabalho (BENDASSOLI; GONDIM, 2014) policial militar.

Também ficou transparente que há entre algumas Praças o perfil característico para o policiamento comunitário e quando ocorre compatibilização com a atividade percebe-se que o policial sente-se motivado. Sobre seu trabalho no PROERD, a Sargento 2 falou: “Você vai em sala de aula, tem a oportunidade de estar falando com o aluno, e consegue passar um pouquinho de como dizer não às drogas [...] eu me adaptei, pra mim é maravilhoso, mas não para todos, tem gente que não tem esse perfil”. E, entre as Praças, observei em campo parceria entre as duplas que entrevistei que compõem a Maria da Penha (Soldado 1 e Cabo 4) e PCOM (Soldado 3 e Cabo 5) e alinhamento dos discursos dos Soldados lotados no SAC do Morro do Moreno.

#### **4.4.3 Patrulhando com foco em resultados**

A última modalidade de patrulhamento que se debruça é a tático-repressivo, destacando, como nas demais, a (re)constituição da atividade de trabalho a partir das mudanças no contexto de trabalho dos policiais capixabas, na última década. Chamamos de “patrulhando com foco em resultados” o título para denominar tal patrulhamento, que neste caso, estará ainda mais focado em uma tropa específica da Polícia Militar, a Força Tática.

Vale contextualizar que logo após o movimento grevista de fevereiro de 2017 houve a reestruturação na Polícia Militar do estado, que incluiu a extinção e a criação de unidades policiais; além de outras medidas (contemplando as alterações nos atos legislativos de promoções na carreira militar, como já mencionado antes). À época, os policiais que formavam a ROTAM e o BME, tropas especializadas em atividades essencialmente repressivas, foram consideradas como principais protagonistas e mobilizadores da greve (VALFRÉ, 2017) e de ações de insubordinação à hierarquia e disciplina militares (DEBORTOLI, 2019). Com isso, em março de 2017, o Governo do Estado extinguiu essas tropas e criou a Companhia Independente de Missões Especiais (CIMEsp) com a incumbência de realizar operações de

choque e operações especiais (Decreto nº 4070-R, de 2017)<sup>42</sup>. Nesse ínterim, surgiu também a Força Tática, uma tropa especializada, incluída em cada unidade operacional (Batalhão ou Companhia Independente) com o propósito de “promover o enfrentamento direto aos criminosos de forma mais enérgica e especializada, com emprego de efetivo com doutrina e treinamento específicos, equipamento diferenciado e viaturas próprias” (PMES, 2017).

O Coronel 9 disse que a ideia de criação da FT em 2017 era fazer com que cada unidade da PMES fosse constituída por uma Companhia Tático Móvel, pois a ROTAM, que outrora existia, “não conseguia atender todas as unidades do Espírito Santo; era uma só; era uma disputa; todo mundo querendo apoio da ROTAM”. O Soldado 2, que pertenceu à ROTAM, mencionou que o período logo após a extinção da ROTAM em 2017 foi “muito marcante negativamente para quem atuava na tropa” (destacando as *consequências da greve*, em especial, os aspectos negativos motivacionais) e “o índice de homicídio subiu lá em cima”; no entanto, com a criação da FT, disse o Soldado, que os policiais perceberam que diversos elementos da ROTAM foram preservados, como o “braçal” (item colocado na região lateral dos braços) e a doutrina (procedimentos a serem realizados pelos policiais nas atividades operacionais); somado a isso, alguns integrantes da ROTAM passaram a fazer parte das FTs. Referiu-se o Soldado, que a PMES voltou a ter “uma mini ROTAM nos Batalhões de área” (Soldado 2) – ou seja, se antes da greve só tinha um Batalhão para o estado, pós-greve cada unidade policial passou a ter um grupo especial (FT) com características da antiga tropa, de forma que **potencializou o policiamento do tipo tático-repressivo**. O Tenente 2 explicou que, na prática, normalmente, a FT é acionada para atividades consideradas de maior gravidade, como apoio à reintegração de posse, manifestações, cumprimento de mandados de prisão, conflitos entre traficantes de regiões consideradas de alto risco criminal – “morros, favelas, áreas com alto índice de homicídios ou de tráfico de drogas” (Cabo 2).

Durante o campo de pesquisa, pude ter contato com policiais atuantes ou que já atuaram em FTs e aqueles que já trabalharam em tropas especializadas como GAO e BME; além da visita à uma sede de FT. No que concerne aos *equipamentos de trabalho dos policiais* ficou claro que sobre a tríade “viaturas, armas e colete” há uma diferenciação entre as tropas especializada e ordinária (referindo-se aos policiais que compõem o policiamento ordinário e o policiamento comunitário). Como previsto nos termos literais do objetivo da FT, os

---

<sup>42</sup> Em 2021, no 2º mandato de RC, o governador retomou com o Batalhão de Missões Especiais; portanto, já não existe mais a CIMEsp (Decreto nº 4970-R, de 2021). Relatos revelaram que o regresso do BME, no âmbito da PMES, compôs uma das pautas de RC com as associações de classe de policiais antes do pleito eleitoral em 2018.



equipamentos são diferenciados e as viaturas são próprias. Na Fotografia 07 está uma viatura blindada da FT.

Fotografia 07 – Viatura da Força Tática



Fonte: Pesquisa (registrada pela autora em dezembro/2021).

O Cabo 2 explicitou que ao contrário dos demais patrulhamentos que realizam suas atividades com dois militares, na FT, as incursões (patrulhamentos, operações) são realizadas, via de regra, com quatro militares, chamados de patrulheiros. As viaturas são maiores (modelo *pick-up*), comparadas às viaturas de tropas ordinárias, e comportam mais militares, subsidiando, assim, a atividade que executam. Para o Cabo quanto mais militares na viatura, maior é o ângulo de visão sobre a área patrulhada: “[...] são mais olhos para poder tentar evitar que o crime ocorra ou para poder reprimir, se tiver possibilidade”. Nas conversas informais, os patrulheiros que tinham histórico de carreira em outras tropas especializadas, lembraram como outros, dos modelos antigos que dirigiam. Um dos Cabos da FT disse que na época do GAO, patrulhavam com viaturas do tipo Blazer (Fotografia 08) e que, nos últimos 10 anos, houve melhoria nesse aspecto, tendo a PMES adquirido expressivo número de viaturas e até mesmo blindadas – que são empregadas em operações mais complexas e comportam até dez militares.

Fotografia 08 – Viatura do Grupo de Apoio Operacional



Fonte: PMES (2011b).

Há 11 anos trabalhando em tropas de patrulhamento tático-repressivo na PMES, o Cabo 2 discorreu que as atuais condições de trabalho são “excelentes”. Inclusive, informou que quando a PMES realiza aquisições de novos equipamentos de trabalho, como armas de fogo, a FT é uma das primeiras tropas a receber os materiais; e, de posse das armas, os policiais iniciam treinamentos, e na sequência, começam a operar com eles. Outro militar que compõe o BME e já atuou na FT, o Soldado 4 ratificou que para os policiais de operações especiais no Espírito Santo, atualmente o cenário tem significado o “melhor momento”: “[...] a gente tem coisas que polícias ricas do Brasil não tem. Nós temos equipamentos absurdos, e estamos fazendo compras de mais. [...] Tivemos militares de fora que vieram fazer curso aqui e ficaram encantados com o que é disponível pra gente; a nossa reserva de armas”.

Sobre as armas, o Cabo 1 salientou que, diferente da tropa ordinária, pela natureza da atividade desenvolvida, policiais da FT precisam, necessariamente, terem armas que exigem “poder de fogo”, como fuzis, porque eles lidam cotidianamente com ocorrências relacionadas ao tráfico de drogas e se veem defronte a indivíduos armados de “forma descarada”. Acrescente-se que outras ocorrências exigem armas menos letais – equipamentos que fazem falta aos policiais que atuam no policiamento comunitário e serviço ordinário.

Em observação em campo, além de ter visto esses equipamentos (viaturas e armas) e captar dos policiais as implicações das mudanças nesse contexto (conforto e segurança no trabalho, principalmente), pude perceber que a FT possui uma estrutura própria no Batalhão de

Polícia. Com *status de “tropa especial”*, conheci na estrutura da FT a sala do Comandante da tropa, a sala do setor administrativo e o refeitório; e, há também a parte do Batalhão em que compartilham o espaço com os demais policiais, como o pátio, local onde os patrulheiros realizam os treinamentos. Ressalto ainda que percebi na FT o avanço na utilização de tecnologia aplicada ao policiamento por meio de drones.

O emprego de aeronaves remotamente pilotadas (do inglês *remotely piloted aircraft* – RPA), nome técnico dos drones, é recente na Polícia capixaba, segundo informações dos militares da FT, tendo iniciado nos últimos 5 anos. O Coronel 8 relatou que essa tecnologia subsidia as operações em áreas de alto risco, especialmente as atividades de inteligência policial, mapeando, antes das incursões, territórios (ruas, becos, vielas), residências, indivíduos, e outros detalhes. Afirmou o Coronel que o “uso do drone de vanguarda” auxilia o planejamento policial, evita riscos aos profissionais e aumenta a potencialidade dos resultados das operações diante das organizações criminosas. Como Comandante de Batalhão, ele participou de operação com uso de drone: “Nós lançamos o drone, fizemos o lançamento. O Batalhão era aqui embaixo; fizemos a operação, prendemos 12 pessoas lá em cima e 7 kg de droga”.

Ocorre que, para operar drones, é necessária a realização de curso específico. O Cabo 2 considerou que a PMES tem investido na compra de drones nos últimos anos – o que pode ser atrativo para o *novo perfil de policiais* da PMES – e mencionou que foi um dos contemplados com o curso promovido pela organização: “Ela pagou uma pessoa de São Paulo que é um especialista para vir para o Espírito Santo para dar curso para duas turmas que formaram, cada uma delas com 30 policiais. E a gente tem treinamento de aperfeiçoamento constante”. Aliás, nesse ponto, vale assinalar que outro contraponto observado entre as tropas foi justamente a **capacitação continuada do efetivo policial** envolvido no patrulhamento tático-repressivo.

Na FT os policiais cumprem escalas de trabalho diferenciada: trabalham dois dias sequenciais e folgam dois dias consecutivos, com início da jornada às 14 horas e término às 02 horas (Cabo 1). Explicou o Cabo 2 que é comum os patrulheiros dedicarem algumas horas, por exemplo no primeiro dia, das 14 horas às 17 horas, para fazerem exercícios físicos (na praia, Academia, pátio do Batalhão); após, se trocam no Batalhão e saem para as incursões; já no segundo dia, há determinado período reservado para instrução (teórica e/ou prática), que é capitaneada pelos próprios policiais da FT (que compartilham conhecimentos adquiridos em cursos externos) ou outros policiais de tropas especializadas<sup>43</sup>. No momento de conversa

---

<sup>43</sup> Vale constar que o treinamento físico cotidiano e a capacitação continuada de policiais militares dedicados a atividades do tipo tático-repressivo, como na FT, são comuns às tropas especializadas nas PMs. Magalhães e

informal na FT, os patrulheiros disseram que quando surgem erros em incursões ou sentem a necessidade de conhecerem ou renovarem o aprendizado sobre alguma técnica (ou há algo novo a ser aprendido), solicitam ao Comandante da tropa, e este pede auxílio a outra FT ou tropa (como BME) para treiná-los. Foram citados alguns assuntos de instruções e capacitações continuadas: abordagem a pessoas, entrada em edificações e condução de viaturas.

Constata-se, assim, que enquanto há carência entre os “policiais comunitários” de instruções iniciais sobre assuntos atinentes à área de sua atuação (sendo lotados no serviço sem ao menos fazerem parte de cursos ou formações); entre os policiais que realizam o policiamento tático-repressivo há uma atenção direcionada e privilegiada à capacitação. Há, porém, uma questão que envolve os policiais de tropas especializadas, que é o maior envolvimento com situações de risco à vida; porém, não se pode afastar que quaisquer policiais militares, pela natureza da atividade e pelo sentido que atribuem ao trabalho, estão sujeitos às mesmas circunstâncias. Enquanto o Cabo 2 disse que o treinamento na FT é habitual: “Eu vou treinar meu cérebro para repetir aquilo ali mil vezes pra que eu não erre na hora que precisar. É treinar a exaustão pra chegar à perfeição” (Cabo 2). Por outro lado, o Soldado 3, da PCOM, relatou:

**Agora a Força Tática tem, BME, entendeu?! Os caras treinam muito. Até o condicionamento físico... você vê que os caras são mais magrinhos, os de viatura já são mais gordinhos, igual eu. [risos] O Governo utiliza as especiais deles para treiná-los. O Governo fala: “Eu vou te pagar a sua especial, mas você tem que se tornar um cara bem-preparado”. Então, essas capacitações de orientação, eles têm informações privilegiadas que a gente não tem [...]. Progressão em terreno hostil, que é becos, vielas, nós só tivemos isso no CFA, mal, mal, e na vida prática. Você vai com a cara e a coragem mesmo, tentando se livrar, mas eles, não. Eles já são maciços, ao ponto de um policial, por exemplo, que foi reagir a uma tentativa de assalto, já está condicionado mentalmente, já sabe como fazer. Agora, a tropa ordinária, não, é a tropa mais comunitária, mais atendimento de ocorrência de modo geral. Então, eles deixam a desejar a esse policial no quesito de segurança numa abordagem, na abordagem a suspeito, na progressão em terreno hostil, então, eu acho que deveria ter mais esses treinamentos para a tropa ordinária, que a gente fala, que é a tropa de rua, e não temos. (Soldado 3, grifo nosso).**

A fala do Soldado 3 exemplifica o extrato da narrativa do Cabo 2 da FT. Como disse o Soldado, os policiais da FT são tão capacitados (“maciços”) que quando se deparam com situações reais de trabalho já estão “condicionados mentalmente” para agirem nas ocorrências policiais – é porque “treinam até a exaustão para chegarem à perfeição”. Ao passo que os policiais da tropa ordinária, sem capacitação continuada, tendo recebido somente a formação inicial na Academia de Polícia, procedem com base no que aprendem no exercício da atividade de trabalho. O Cabo 4, também do policiamento comunitário, indagou sobre o assunto: “Por

---

Serrano (2017), por exemplo, identificaram tais elementos no Batalhão de Missões Especiais na PMES e vislumbraram a necessidade recorrente dos treinos e cursos visando a redução de erros nas intervenções policiais.

que o serviço deles [patrulhamento tático-repressivo] é mais importante do que a “Maria da Penha”? Por que eles têm todo o equipamento? Têm cursos, preparação, e o tipo de policiamento comunitário não tem?” – questão que demonstra a diferenciação entre as tropas.

Outro aspecto a ser destacado é que similar às demais modalidades de policiamento, a tático-repressivo também demonstrou que a *desfasagem de efetivo policial* traz implicações às suas atividades. Embora tenham reconhecido a melhoria nas condições de trabalho por conta das aquisições dos equipamentos citados, no dia da visita presencial à FT a tropa estava com contingente de policiais e viaturas reduzidos devido a parte da equipe estar empregada em apoio à FT do Batalhão de Vitória em operações policiais no Bairro da Penha – região que envolve **conflitos relativos ao tráfico de drogas**. Em razão disso, a única viatura disponível para os patrulheiros realizarem a incursão após a minha visita era a viatura blindada, considerada mais pesada do que as outras. Também, o Cabo 2 informou que àquela época da pesquisa seria a primeira vez que a FT faria o processo de seleção para inserção na tropa de novos integrantes a partir dos Soldados recém-formados na Academia de Polícia (CFSd 2018). Normalmente, ele disse, que os candidatos à ROTAM deveriam ter, no mínimo, um ano de experiência de policiamento “na rua”; porém, devido à necessidade de efetivo, a seleção e o nivelamento aconteceriam com voluntários que se dispuseram à seleção na FT desde a Academia.

Importa destacar que apesar de observar um déficit de recursos operacionais na FT, se comparada à demanda de trabalho, vislumbrou-se, por meio da análise dos dados, que esse fator se constitui não por causa da demanda reprimida, como no caso dos policiais no serviço ordinário que não conseguem, por vezes, atender a todas as chamadas de ocorrências emergenciais; nem devido ao atraso nas visitas às mulheres vítimas de violência ou aos comerciantes em virtude da priorização de outras tarefas indicadas pelos superiores hierárquicos. Há entre os policiais da FT uma espécie de **motivação diferenciada** à atividade de trabalho, que os levam, inclusive, a provocarem, por iniciativa da equipe, a incursão policial.

O Cabo 3, que trabalha em ronda ostensiva, relatou que quando informantes falam algumas informações durante patrulhamentos preventivos que se referem ao tráfico de drogas, por exemplo, é comum que sejam repassadas aos policiais da FT. Ele disse: “[...] aí eu passo para a Força Tática, para os meninos, que vai ter mais vigilância, vão vigiar e vão pegar com mais tranquilidade. Porque lá, normalmente eles trabalham em oito, e nós trabalhamos em dois, então, oito para errar é mais difícil”. Além desse tipo de iniciativa, em parceria com a tropa ordinária, o Cabo 2 detalhou como originam as demandas da FT:

**Mas, na maioria das ocorrências que a gente pega, é a gente vai lá e “futuca”, é por iniciativa própria.** Por exemplo, a gente pega o Mapa do Crime, onde está

ocorrendo mais roubo de veículo? Que esses dias tá muito comum, infelizmente. [...] **A gente pega e faz uma saturação nesse bairro. Aí todas as viaturas ou a maior parte delas vão para esses bairros pra tentar fazer uma saturação lá e impedir que esses números aumentem, entendeu?!** A gente costuma ficar uma semana, um mês, dependendo de como esteja a situação naquele bairro ou naquela região. “Ah, está tendo muito confronto de gangues de traficantes em Primeiro de Maio que aqui é muito comum”. Então, a gente vai ficar saturando aquela região até isso diminuir, até os índices diminuírem. **Aí o que acontece? Ao mesmo tempo que eu tô saturando, eu tô embarcando minha viatura, entrando em um beco, tentando buscar, aí eu acabo pegando ocorrência dessa forma.** Por isso que a gente fala que é iniciativa própria, ou a gente vai em apoio também. Então são três formas né: acionados pelo CIODES, por iniciativa própria, ou em apoio. (Cabo 2, grifo nosso).

A fala do Cabo 2 é esclarecedora para entendermos que além da natureza repressiva da tropa (que podem ser demandados pelo CIODES, irem por iniciativa própria ou em apoio à tropa ordinária), também há a atividade preventiva, uma vez que os policiais identificam pelas estatísticas os locais de maior incidência de crimes e deslocam os recursos operacionais com vistas a evitarem que novos crimes ocorram ou que eles aumentem. Todavia, há uma dinâmica envolvida nessa atividade (saturação), como ressaltou o Cabo, já que, patrulhando, os policiais podem se deparar com situações como flagrantes de delito. O policial acrescentou que seu turno de trabalho, previsto para finalizar às 02 horas, normalmente acaba às 06 ou às 10 horas, devido ao volume de demandas e situações que eles se envolvem no trabalho – portanto, o turno diário pode ultrapassar, no mínimo, 04 horas da carga horária prevista.

Cabe registrar que o aspecto motivacional dos policiais da FT pode ter relação com o que o Coronel 8 tratou a respeito do paradigma da operacionalidade. Disse o policial que há uma prevalência na PMES de assuntos voltados a prisões e apreensões, inclusive demonstrados no conteúdo de 90% das matérias publicadas no site oficial da organização. Contrariando o modelo de gestão adotado, o Coronel expôs: “Há que se repensar o modelo, não podemos mais vivenciar o paradigma da operacionalidade. Não é só operacionalidade que garante a sensação de segurança.”. Pode se somar a essa discussão algo que Coronel 10 referiu-se em sua entrevista: há no estado um Programa de Incentivo à Atuação Policial que oferece bônus pecuniário a policiais pela apreensão de armas de fogo e munições – o que pode reforçar esse paradigma da operacionalidade. Esse programa que foi criado em 2005 (1º mandato de PH), e nos últimos 10 anos, de acordo com o Coronel 10, passou por aperfeiçoamentos; além disso, mencionou o Coronel que há a possibilidade de o policial ainda receber recompensa por meio de dispensa do trabalho (folgas) devido às suas ações exitosas em operações policiais.

Logo após minha visita à FT, os policiais realizaram uma incursão e o resultado está demonstrado na Fotografia 09 a seguir:



Fotografia 09 – Apreensões realizadas pela FT em operação policial



Fonte: Pesquisa (disponibilizada pelo Cabo 2 em dezembro/2021).

Como observado, o êxito da atividade dos policiais pode ser constatado pelos objetos apreendidos (drogas, colete e dinheiro), que provavelmente estavam descritos no BOP.

Finalizando as tratativas sobre o policiamento tático-repressivo, este estudo permitiu identificar sobre as relações socioprofissionais que, de forma contrária aos policiamentos ordinário e comunitário, as interações entre Oficiais e Praças nas tropas especializadas, como a FT, são mais próximas, apesar de respeitados os valores da hierarquia e disciplina militares. Talvez pelo fato de a FT ser considerada uma Companhia dentro das unidades operacionais, com um Comandante específico (Tenente), aproxime a relação e o acesso das Praças com os Oficiais. Também percebi nas observações em campo que grande parte dos policiais da FT tem histórico de carreira em tropas especializadas (GAO, BME, FT) e tal aspecto agrega ao militar *know-how*, que é considerado em discussões com superiores hierárquicos. Sobre isso o Soldado 4 falou: “A vista militar eu sou um dos mais modernos. [...] Só que eu tenho uma palavra que tem peso. Uma palavra que foi conquistada, não foi de uma hora pra outra. Só que a última palavra vai ser sempre do mais antigo, isso aí é hierarquia e disciplina que não muda.”.

Por fazerem parte de um grupo seletivo das unidades e por compartilharem de situações de trabalho que colocam em risco a vida uns dos outros, ficou explícito pelas falas dos policiais da FT que a **relação entre eles é considerada como uma amizade**, cujo vínculo é estendido extra organização – diferente do demonstrado pelas Praças do serviço ordinário. O Soldado 2 relatou: “Você tá ali e um confia a vida um no outro e por aí vai. [...] Esse ciclo de amizade, de convivência, aproxima ainda mais; então, você conhece não só o cara, mas você passa a

conhecer a esposa, filho, frequenta festa de aniversário [...]”. Além do relato do Soldado, o Cabo 2 e outros trouxeram vivências de situações reais de trabalho que dependeram da atuação de seus amigos para que eles sobrevivessem: “[...] Fiz o revide e a arma simplesmente falhou. [...] eu sabia que pelo fato de o equipamento falhar, o que eu precisava fazer para quem estava atrás de mim entender que eu tava precisando de ajuda, e fazer a função dele, no caso era uma policial, ... e ela continuou revidando e salvou a minha vida e de outros companheiros”.

Assim como no policiamento comunitário, reparei que há um perfil característico de “policiais operacionais”. Tive contato com policiais de carreira em tropas especializadas (mais de 10 anos de serviço), como dito antes, e também notei que alguns entraram, por exemplo, na FT e perceberam que não se adequavam à atividade (o Soldado 3 foi um deles). Ele disse que quando estava na FT teve uma experiência incomum: a equipe passava por determinado local, na viatura, e ele cumprimentou uma pessoa; de pronto, um colega da tropa o repreendeu; e ele perguntou o porquê de não poder interagir com as pessoas; responderam porque “eles eram de uma força especializada”. O Soldado nota uma separação dentro da PMES entre as tropas ordinária e especializada – é possível que não se aplique de maneira equiparada em todas as unidades policiais, podendo ocorrer boas relações, como no caso descrito pelo Cabo 3.

Referente à comunidade, é preciso admitir que pela FT se tratar de um policiamento de caráter tático-repressivo há certa *hostilidade com relação aos policiais*. O Subtenente 1 afirmou que nos últimos 10 anos tem observado que em determinadas regiões “quem toma conta, entre aspas, é o tráfico de drogas, então, a Polícia só entra para reprimir”, logo a relação é conflituosa; enquanto há outras regiões, como as comerciais, que a “relação é maravilhosa” – locais propícios ao policiamento comunitário, como a PCOM. Concordou o Cabo 2 que, em áreas de alto risco, a hostilidade tem se acentuado, o que é motivo de inquietação: “[...] ao mesmo tempo eu tenho que me preocupar se as outras pessoas não vão atirar nada em mim, ou se não vão fazer nada contra a minha integridade física, ou até mesmo da pessoa que eu tô prendendo”. O militar mencionou algumas razões para tal visão da comunidade: o domínio do território pelo tráfico de drogas, a atuação repressiva da Polícia nesses locais, a divulgação midiática distorcida das ações policiais e a opinião pública sobre o trabalho policial militar.

Por fim, entre os policiais da FT houve observância da constatação, nos últimos anos, do **maior envolvimento de crianças e adolescentes em práticas criminosas**, sobretudo, relativo ao tráfico de drogas. Por ser típico da atividade desses policiais o patrulhamento em áreas de alto risco, e de se envolverem em situações, eminentemente, que visam o enfrentamento a organizações criminosas, os relatos dos policiais deixam um alerta para o âmbito social, mas também organizacional, com vistas à realização de ações efetivas e



integradas voltadas à prevenção primária da violência, que a longo prazo possam produzir resultados. Por sinal, na próxima subseção há apontamentos sobre outros cenários para a temática.

#### 4.5 PROSPECÇÕES PARA O POLICIAMENTO OSTENSIVO CAPIXABA

Esta última subseção apresenta as reflexões dos policiais acerca de suas perspectivas sobre o policiamento ostensivo capixaba. Ao tratarem sobre o assunto, os policiais, primeiramente, teceram críticas ao cenário atual e, em seguida, expressaram como acreditam que esse cenário deveria mudar, visando o seu aperfeiçoamento. Foi possível elaborar três cenários prospectivos<sup>44</sup>, os quais estão expostos no Quadro 11.

Quadro 11 – Cenários do policiamento ostensivo capixaba

Cenários	Cenário atual	Cenário prospectivo
<b>Cenário A –</b> Corresponsabilização da segurança pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caráter reativo da Polícia Militar, cuja ênfase está no atendimento de ocorrências (pós-fato) advindas das demandas da população por meio do 190;</li> <li>▪ Deficiência na atuação de Prefeituras quanto à realização de ações relativas à fiscalização de normas de posturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envolvimento dos Municípios nas questões relacionadas à segurança pública e integração da Polícia Militar com as Guardas Municipais: o cenário conduz a corresponsabilização da área da segurança com Municípios dedicados à preservação do espaço público e à fiscalização de normas de posturas.</li> </ul>
<b>Cenário B –</b> Remodelagem organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobreposição de funções das organizações de segurança pública, especialmente, no tocante à Polícia Militar, que realiza diversas tarefas, inclusive de competência de outras organizações, mas está limitada em sua própria função quanto ao policiamento preventivo; e as Guardas Municipais que têm assumido caráter militarizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rearranjo das organizações de segurança pública: o cenário prevê as Polícias Municipais (Guardas Municipais) responsáveis pelo policiamento preventivo e ações repressivas a crimes de menor potencial ofensivo; e as Polícias Estaduais (Polícia Militar) responsáveis pela repreensão de crimes mais complexos.</li> </ul>

<sup>44</sup> Os cenários prospectivos elaborados neste estudo não tomaram como base métodos de construção de cenários prospectivos, até porque não é esse o foco da pesquisa desenvolvida. Esta subseção foi elaborada a partir da pesquisa empírica realizada, que passou por um processo metodológico analítico. O propósito é de apresentar possibilidades futuras (caminhos) para o policiamento ostensivo na ótica dos protagonistas dessa atividade.

<p><b>Cenário C –</b> Transformação política- organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Polícia de Governo: a Polícia Militar reflete os interesses dos governantes e, consequentemente, as ações e decisões da organização policial militar dependem diretamente do direcionamento do Poder Executivo Estadual e de outras forças políticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Polícia de Estado: a Polícia Militar reflete os interesses da sociedade (em prol da segurança pública), logo, as ações e decisões da organização policial militar representam e beneficiam diretamente a sociedade, bem como a própria organização e os policiais militares.</li> </ul>
--	---	--

Fonte: Pesquisa.

O **Cenário A** parte do cenário atual do policiamento ordinário que tem se caracterizado pelo atendimento majoritário às demandas emergenciais do 190 (pós-fato); quando, na verdade, era para ser empregado, prioritariamente, no policiamento preventivo. A análise dos dados revelou que para alguns policiais a impressão é de que a inserção de novos policiais na organização e a aquisição de novos equipamentos são facilmente dissolvidos na atividade de policiamento ordinário e tornam-se imperceptíveis diante da quantidade de demandas relativas às ocorrências emergenciais. Os policiais se posicionaram de maneira crítica ao montante de investimentos na aquisição de armas e viaturas e no recrutamento de policiais, como se tal fato, por si só, fosse resolutivo aos problemas enfrentados. Como constatado na subseção anterior, a prioridade do policiamento ordinário é o atendimento de ocorrências via 190; e mesmo empregando os recursos disponíveis há impossibilidade de atender todas as solicitações.

A mesma percepção dos Coronéis e Oficiais táticos, é vivenciada pelos policiais na “ponta da lança” que notam as diferenças em torno da melhoria nas condições de trabalho e inserção de novos policiais na organização, porém são conscientes que as demandas do policiamento ordinário absorvem rapidamente os recursos disponíveis. Embora não citem explicitamente as implicações negativas sobre o policiamento preventivo, os extratos das falas do Cabo 3 e Soldado 6 conduzem a compreensão de que, apesar dos investimentos realizados pela organização, os recursos disponibilizados são envolvidos, de forma célere, nos atendimentos de ocorrências do 190 e nas tarefas e rotinas diárias do policiamento.

[...] chegou acho que 300 agora, já chega igual àquela água na terra seca, acabou. Os que formaram agora. Acho que para lá foram uns dez ou quinze, não sei, mas nem parece. **Lá você vê eles na rua um pouquinho, em pé lá, mas daqui há pouquinho, some também**, igual a gente também, vai sumindo, vai se embolando, vai fazendo as rotinas nossas (Cabo 3, grifo nosso).

Eu me lembro muito de uma vez, eu estava na Patrulha da Comunidade, isso aí, salvo engano, foi em 2018 que aconteceu isso. **Eu estava na Patrulha da Comunidade e todas as viaturas de área, que atendem ocorrência diretamente, estavam atendendo ocorrências, estavam ocupadas**, ou no DPJ, ou no Plantão da Mulher em Vitória, e **eu tive que atender uma ocorrência que o CIODES pediu para nós atendermos**. A ocorrência ali na Glória, quase chegando em Jaburuna, um rapaz, em

condições precárias, que foi esfaqueado. Ele levou uma facada aqui no pescoço (Soldado 6, grifo nosso).

O Cabo 3 refere-se aos policiais recém-incorporados à sua unidade operacional que, inicialmente, são destinados a realizarem o policiamento a pé (preventivo); porém, como o Cabo mencionou, esse efetivo com o passar de pouco tempo “some”, quer dizer, são deslocados para outra modalidade de policiamento. No caso da fala do Soldado 6 fica evidente uma situação real em que o policial estava dedicado à Patrulha da Comunidade e recebeu, durante a consecução das suas atividades, uma demanda de atendimento do CIODES, e, por falta de recurso adequado e disponível no momento (policiais e viaturas do policiamento ordinário), foi direcionado à ocorrência emergencial (atendimento com uma vítima esfaqueada).

Como constatado anteriormente, os registros de chamadas do 190 envolvem, em grande parte, reclamações da população sobre som alto em estabelecimentos comerciais (como bares) e em vias públicas (como o “Mandela”) e denúncias de agressões físicas contra mulheres. Notadamente, os atendimentos às ocorrências relativas ao som alto visam reprimir a “perturbação do sossego”, prevista na Lei de Contravenções Penais (BRASIL, 1941), mas, é possível que essas situações se desdobrem em outras devido ao estado de flagrância de crimes. Segundo o Capitão 2, a despeito de parecerem atendimentos simples a serem resolvidos pelos policiais, comparando com ocorrências de maior vulto (como: homicídio, latrocínio, roubo), as ocorrências denominadas de “averiguações de som alto” sobrecarregam os recursos operacionais. Exemplificou o Capitão: invariavelmente, pessoas envolvidas em festas clandestinas identificam a chegada da Polícia (viaturas) e, rapidamente, burlam as situações para desviar de possíveis prisões pela prática de crimes; com isso, os policiais precisam se dirigir repetidas vezes aos locais das ocorrências para averiguarem e coibirem a situação.

A gente cancelava muito a ocorrência de Mandela, agora tem um procedimento novo no CIODES, vai começar hoje: a viatura vai até o local, ela vai ter que aguardar no local, normalmente retorna [“oh, não tem som alto aqui não”], que a gente vai ligar pro solicitante perguntando se a viatura está local [se realmente no momento que a viatura tá ali tá baixo]. **A viatura vai ficar mais tempo no local fazendo o atendimento. Tem muita gente reclamando que a viatura chega, o cara abaixa o som; a viatura vai embora, aumenta o som de novo.** E é ocorrência que som alto em bar, na rua o tal do Mandela, a noite toda, madrugada toda, você querendo dormir pra acordar no outro dia 5, 6 horas da manhã pra ir trabalhar, tira o sossego de qualquer um (Capitão 2, grifo nosso).

Coaduna com o Capitão, a narrativa do Major 1, que como comandante de Companhia Independente, percebe que o atendimento de ocorrência de “averiguação” em virtude da contravenção penal “perturbação do sossego” abarca circunstâncias que exigem do policial militar “administrar conflitos” para que termine a situação que provoca a perturbação. Na fala

do Major a seguir observa-se que em ocorrências desse tipo em que há pessoas alcoolizadas, a administração do conflito (até mesmo a comunicação com as pessoas) por parte do policial “da ponta” torna-se ainda mais difícil; ademais, desgasta e sobrecarrega os recursos operacionais, impedindo que eles sejam destinados a outras atividades de policiamento – como a prevenção.

Há uma série de dificuldades para você fazer com que aquela pessoa que está perturbando cesse a perturbação. Os direitos que a pessoa tem como indivíduo, mas prejudicando toda a vizinhança. **Então, isso é uma fonte de conflito muito grande, porque o nosso policial gasta horas para atender esse tipo de coisa. Ainda temos o apoio das Guardas Municipais. A Guarda Municipal daqui de “X”, por exemplo, é muito atuante, nos ajuda, mas ainda assim, o policial perde bastante tempo do seu dia administrando esses conflitos de perturbação do sossego.** E assim, apesar de ser uma administração de conflito, que eu acho que é o nosso mister, ele gasta muito tempo. Muitas vezes, **as pessoas estão alcoolizadas**, então, é uma situação que no meu entender já caberia a condução, porque se **a pessoa está fora do seu juízo normal, não adianta você ficar ali conversando, conversando, porque ela não vai entender. Então, só que isso vai demandando muito tempo e o policial vai perdendo a capacidade de produção** (Major 1, grifo nosso).

Em realidade, o que se percebe dos Oficiais (Capitão 2 e Major 1) é uma preocupação em atender as ocorrências provenientes de demandas do 190, porque envolvem crimes ou contravenções penais, porém, há uma clara evidência nas falas, quando referem-se às averiguações, que os registros são frequentes e não há recurso operacional capaz de suprir e acompanhar essa escalada de demandas. Por não se esquivar no atendimento de ocorrências emergenciais (até quando for possível) é que há um prejuízo na essência do policiamento ostensivo: prevenir crimes (não-fato). Os Oficiais se veem impossibilitados de empregar os recursos operacionais efetivamente no policiamento ordinário – por conta disso, esse policiamento acaba se tornando reativo, um policiamento repressivo (pós-fato). É o que o Major 1 chama de **perda da capacidade de produção**. Diante de tal problemática, é possível inferir que mesmo que a PMES invista em recrutamento de policiais e na melhoria dos equipamentos de trabalho, a organização não consegue sustentar ao longo prazo a realização do policiamento ostensivo de caráter preventivo, dado o ciclo vicioso do atendimento de ocorrências do 190.

Ainda sobre essa problemática apresentada, cabe mencionar um ponto importante que ultrapassa os limites e a competência da organização policial militar: a responsabilidade legal pelo controle do uso e da ocupação do solo urbano é dos Municípios (BRASIL, 1988). Nesse sentido, a Administração Municipal é a responsável por legislar e fiscalizar as normas de posturas concernentes ao uso de bem ou exercício de atividades no meio urbano, as quais influenciam o interesse da coletividade. As normas de posturas compreendem diversos assuntos, podendo-se destacar conforme o Código de Posturas do Município de Vitória, capital do Espírito Santo: a ocupação de vias públicas, as condições higiênicas e sanitárias, o conforto

e segurança, as atividades de comércio, indústria e serviços, a limpeza pública e meio ambiente, e a comunicação de mensagens em locais visíveis à população (VITÓRIA, 2003).

Os resultados deste estudo confirmam que os policiais capixabas têm realizado o atendimento de ocorrências do 190 visando coibir a perturbação do sossego e outras situações; contudo, constata-se, por meio das falas de policiais, a omissão de alguns Municípios quanto à implantação de ações no meio urbano e de fiscalização de normas de suas competências, a exemplo das fiscalizações da ocupação de vias públicas e de estabelecimentos comerciais devido a festas clandestinas, a barulhos e sons excessivos, e outras. Adverte o Capitão 2 que quando há a tentativa de contato com as Prefeituras Municipais para que os setores responsáveis assumam a demanda e procedam com a fiscalização, essa comunicação é malsucedida.

**Essa fiscalização de som alto é do município. Perturbação do sossego é uma contravenção penal, aí é com a Polícia.** Som alto é o município que tem que fiscalizar. Aí você liga, de noitinha, 10 horas da noite para o município pra ver se tem alguma fiscalização de postura, não tem ninguém, você não consegue falar com ninguém. Os municípios têm que ser envolvidos também, né?! Ocorrência que tem demandado muito da Polícia Militar é Maria da Penha, violência doméstica, e perturbação do sossego, som alto. Se nós conseguíssemos passar isso para as Guardas, para os municípios fiscalizarem o som alto, começar a punir quem deixa som alto, e punir rasgando o bolso da pessoa mesmo, a Polícia militar ia ter mais folga para trabalhar preventivamente, que o “não fato” comece a se destacar diante dos fatos. Porque o que a gente tem hoje é fato, fato, fato, ocorrência, ocorrência, ocorrência. **As averiguações em geral, as averiguações de suspeito, de veículo abandonado, de veículo suspeito, com restrição de roubo e furto, abandonado, passar para a Guarda; deixar as coisas mais complexas para a Polícia Militar. Assim teríamos mais tempo disponível, mais recurso disponível pra fazer policiamento preventivo** (Capitão 2, grifo nosso).

A fala do Capitão 2 reflete uma visão geral do assunto, considerando sua experiência no gerenciamento de atendimentos emergenciais, provenientes de demandas da população. Não se pode, porém, generalizar a ausência dos Municípios nas questões que são de suas competências no território capixaba, porque como citou o Major 1, em sua área de abrangência, a Guarda Municipal “é muito atuante” e auxilia à PMES. Contudo, a exposição do Capitão 2, assim como de outros policiais, expressa uma prospecção para o policiamento ostensivo e para a própria segurança pública. E, mediante essa consideração, as Prefeituras, por intermédio das Guardas Municipais, deveriam atuar efetivamente na fiscalização de normas de posturas, além da possibilidade de realizarem algumas averiguações no meio urbano, como sugeriu o Capitão.

Pode-se dizer que a integração da Polícia Militar com as Prefeituras Municipais representa uma aliança de **corresponsabilização da segurança pública**. As atuações dessas forças de segurança não seriam equidistantes, mas complementares, até porque, como explanado anteriormente, as ocorrências que, por exemplo, envolvem averiguações podem desencadear ações de policiais em virtude da prática de crimes ou contravenções penais. Em

outras situações, policiais e guardas municipais podem trabalhar conjuntamente devido à natureza das circunstâncias que tendem a comunicar competências da Polícia e das Prefeituras. Um outro ponto que se soma a essa prospecção é a possibilidade de a Polícia Militar dedicar-se mais ao policiamento ostensivo preventivo (e comunitário), uma vez que integrando sua atuação com as Guardas, os recursos operacionais policiais ficariam mais tempo disponíveis.

Coronel 2 também é um dos policiais que argumentam a favor da integração com as Guardas, inclusive, ele enxerga a responsabilidade delas no tocante ao policiamento ostensivo – desta feita, os guardas seriam empregados no policiamento no meio urbano e em espaços públicos, como em escolas, praças, orla da praia e outros. Essa perspectiva em nada distorce a competência constitucional das Guardas, mas reforça os ditames da Lei Federal nº 13.022, de 2014, que fez incluir no art. 144, §8º, da Constituição, a possibilidade de os Municípios criarem Guardas visando a proteção de seus bens, serviços e instalações (BRASIL, 1988).

No meu modo de enxergar, **nós precisamos sair de uma lógica que domina desde quando eu entrei na polícia e nunca mudou que é “resolve-se todos os problemas com homem na rua”, “resolve-se todos os problemas com viatura nova”, “resolve-se todos os problemas com tropa tática”**. Não se resolve dessa forma. Se resolve com várias iniciativas, dentre elas todas essas, viatura, policiamento a pé, cavalo, cão, tudo isso. [...] **Também se resolve com prevenção primária que não é policiamento ostensivo direto**. É policiamento ostensivo indireto. Prevenção primária está atrelada a não deixar o traficante na porta da escola, garantir que a escola esteja situada em um local com infraestrutura pública, rua asfaltada, calçada, iluminação pública, não ter um buraco na rua, na porta da escola, não deixar uma praça pública abandonada. **Como eu disse lá atrás, a Guarda não faz o papel dela que é estar na praça pública, ela tinha que estar presente, não deixar uma praça pública abandonada**. Aí não é só PM, como eu disse. **Hoje, a Guarda entra no policiamento ostensivo. Não deixar uma praia abandonada, um calçadão abandonado, não pode ficar. Não deixar um ambulante dominar a calçada. Aí entra a Prefeitura, não pode deixar** (Coronel 2, grifo nosso).

A fala do Coronel 2 é fundamental para compreender que a organização policial militar não deve deixar de investir em seu efetivo (e na inserção de novos policiais) e na compra de equipamentos (armas, viaturas, coletes e outros), mas, é primordial somar a busca de meios que possam subsidiar a realização e a sustentabilidade do policiamento de natureza preventiva. Pode agregar a integração com os Municípios com vistas às Guardas Municipais executarem ações fiscalizatórias das normas de posturas (como no caso de festas clandestinas e som alto); e, a realização do policiamento preventivo em espaços e logradouros públicos. Nesse cenário futuro, Polícia Militar e Guardas Municipais manteriam suas competências funcionais e se tornariam organizações colaborativas à segurança pública no território capixaba.

Inversamente à ótica apresentada anteriormente, no **Cenário B** defende-se o rearranjo das organizações de segurança pública, notadamente, a Polícia Militar e as Guardas Municipais, contemplando, inclusive, alguns ajustes nas suas competências funcionais – o que chamei de

**remodelagem organizacional.** Essa proposta tem como justificativa o cenário atual de sobreposição de funções das organizações de segurança pública.

Expõe o Coronel 7 que o escopo da competência constitucional atribuída às Polícias Militares é universal e genérico – “polícia ostensiva e preservação da ordem pública” (BRASIL, 1988) –, por isso, os policiais militares são destinados a realizarem uma série de tarefas, que ultrapassam, muitas vezes, as competências de outras organizações.

**[...] hoje nós somos a única instituição, digamos assim, constitucionalmente falando, que pode ser empregada em qualquer tipo de desordem social, a Polícia Militar.** Então, nós somos empregados para tudo, então, a gente não consegue parar para fazer só o policiamento preventivo, diferente hoje das Guardas Municipais, que surgem aí no âmbito dos municípios, ela tem ali o escopo dela definido, para que ela surgiu e que talvez envolva um pouquinho também do policiamento preventivo. Mas isso não está bem definido ainda ali na malha do contexto da segurança. Então, a Polícia Militar acaba fazendo tudo e algumas outras instituições fazendo de maneira especializada. A Polícia Federal tem o escopo dela, a Rodoviária Federal tem o escopo dela, a Polícia Civil tem o escopo dela, a Guarda Municipal tem o escopo dela, mas quando não dá conta, **acaba a Polícia Militar assumindo, assume um pouquinho de cada um, porque ela tem a missão constitucional de cuidar da ordem pública, de fazer tudo. E aí, a gente fazendo o tudo, acaba não fazendo bem aquilo para o qual a gente foi criado** (Coronel 7, grifo nosso).

Interessante na exposição do Coronel 7 alguns pontos de convergência com o Coronel 2 no tocante a responsabilidade das Guardas na atividade de policiamento preventivo, porém a deficiência das mesmas no cumprimento dessa função – o que fica evidente no extrato do relato do Coronel 7 “a Guarda Municipal tem o escopo dela, mas quando não dá conta, acaba a Polícia Militar assumindo”. O que preocupa, nesse cenário descrito pelo Coronel, é a carência de limitação da competência funcional da Polícia Militar e, a conseqüente, assunção de tarefas pelos policiais em prol da preservação da ordem pública. Ademais, como imputado pelo Coronel há a omissão ou carência da atuação da Guarda e de outras organizações na segurança pública. A conseqüência desse cenário desencadeia na deficiência da Polícia Militar quanto à atividade de policiamento preventivo (e comunitário).

Além da sobreposição de função atribuída às Guardas, outros policiais indicaram que a PM capixaba também realiza tarefas de outra organização da área da segurança pública, a PC. O Coronel 1 manifestou-se de forma contrária às atividades dos militares que envolvem a captura de indivíduos que possuem mandados de prisão em aberto expedidos pelo Poder Judiciário – típico da atuação das tropas especializadas. De acordo com o Coronel, trata-se de uma atividade investigativa, cuja competência constitucional é das Polícias Cíveis. Há, porém, uma exceção: “Então, PM não faz investigação, PM não deveria correr atrás de bandidos para aprender, a não ser que seja imediatamente após o crime” (Coronel 1) – que configura a prisão em flagrante. Outra situação foi apontada pelo Major 1 referente à sobreposição de funções:

Eu compartilho a visão de que o nosso ciclo de polícia é dividido em três partes: 1ª fase, normalidade pública, ou seja, Polícia Militar; 3ª fase, investigação criminal, Polícia Civil; na minha opinião, nosso grande gargalo, é a 2ª fase que é a quebra na normalidade pública e sua imediata restauração. Por que aí é o problema? **Porque aqui na 2ª fase é onde a mídia aparece; é onde o Major aparece; Delegado aparece, Soldado aparece, todo mundo quer tá bem na foto; então, fica todo mundo brigando para atuar na 2ª fase**, e deixa a primeira fase como um “servicinho”, deixa a terceira fase, aquela investigação criminal do crime de bagatela, mas que afligem a sociedade. [...] Então, como a gente fica se “vangladeando” pela 1ª e 2ª fase, Polícia Militar contra Polícia Civil, a gente acaba esquecendo das funções precípuas, que é a investigação e a prevenção. **Se a gente entrar nessa seara de investigação, tem o serviço de Inteligência da Polícia Militar usurpando [entre aspas] a função de Polícia Civil.** Mas, tudo isso nos grandes casos, aí todo mundo quer (Major, 1, grifo nosso).

O Major 1 referiu-se a problemática que envolve o ciclo de polícia brasileiro. Segundo ele, existe uma disputa (ou concorrência) de atuação das Polícias Militar e Civil na 2ª fase desse ciclo – fase que envolve situações de “anormalidade” pública, descritas por Lazzarini (1991). Essa fase é exatamente onde ocorre o policiamento repressivo por parte dos policiais militares, visando identificar e prender indivíduos em flagrante delito; e também é a fase em que policiais civis dão início às atividades de investigação criminal. Sem querer adentrar nas discussões sobre o ciclo de polícia brasileiro, pois não é o foco do presente estudo, vale ressaltar que a problemática apontada pelo Major 1 evidencia novamente a deficiência na execução do policiamento preventivo pela PMES; que, nesta argumentação, deve-se à uma possível priorização da atuação da organização na 2ª fase do ciclo (caráter repressivo). Acrescente-se ainda a sobreposição da função investigativa pelos militares que exercem atividades em serviço de inteligência, que consoante o Major, possui caráter de investigação criminal.

Apresentados os fundamentos sobre a sobreposição de funções pela Polícia Militar, cabe assinalar que, segundo alguns policiais, as Guardas Municipais também sobrepoem às funções da organização policial militar capixaba. Nesse sentido, o Capitão 3 evidencia que determinadas Guardas têm se desvirtuado da essência civil e comunitária que deram origem a essas organizações e têm assumido uma característica de força policial militarizada.

**Então, você vai caminhar aqui na orla da praia... você vai ver viatura da Polícia Militar batendo cabeça com viatura da Guarda Municipal; enquanto isso tem bairro aqui dentro da cidade que não tá sendo policiado por ninguém.** [...] O que acontece, agora nem é o caso lá, porque está o Tenente Coronel “X”, mas muitas vezes o comandante da Guarda é um coronel da reserva, mais antigo do que o comandante-geral; então, imagina como é a conversa? Ah fulano eu preciso que você tome conta só disso; **aí o comandante que está lá quer fazer uma tropa de choque com a Guarda Municipal. E existe.** São Paulo tem, cidades do interior de São Paulo tem. **Então, assim, será que esse é o papel da Guarda Municipal? Será que eles vão transformar a Guarda numa Polícia Municipal com essa estética militar?** Não que a gente quer se desprender disso; nós buscamos nos aproximar da comunidade; e um dos fatos que dificulta é essa questão militar também (Capitão 3, grifo nosso).



Acerca da militarização das Guardas, concorda com o Capitão 3, o Coronel 2 ao expressar: “Vou te dar um exemplo, a Guarda Municipal hoje, pra mim, virou mais uma Polícia. **Agora a gente tem três, virou outro problema.** Tínhamos dois problemas, agora temos três.” (grifo nosso). A fala reforça o entendimento de que as Guardas têm sido reconhecidas pelos profissionais de segurança pública como “Polícias Municipais”, aproximando-se do perfil da Polícia Militar, principalmente. Major 1, por sua vez, resiste em chamá-las de Polícias Municipais, mas levanta o questionamento a esse respeito: “[...] nós temos duas polícias, duas ‘meias polícias’<sup>45</sup> e uma semi-polícia que são as Guardas. Isso nos atende? [...] E a semi-polícia que é a Guarda Municipal? As guardas municipais aqui não podem usar arma. É um absurdo! Não são polícia. Será que não deveríamos criar as Polícias Municipais?”. De fato, as opiniões dos Oficiais (Capitão 3, Coronel 2 e Major 1) são imprescindíveis para desenvolver a reflexão sobre as implicações da sobreposição de funções na área da segurança pública: se por um lado a sobreposição por parte da Polícia Militar desconfigura sua essência preventiva, tornando-a cada vez mais reativa e repressiva; por outro lado, a sobreposição por parte da Guarda preenche a lacuna do policiamento preventivo da Polícia Militar, mas também demonstra uma tendência ao caráter repressivo – por isso, estão sendo consideradas como uma polícia ou semi-polícia.

Como percebido, esse cenário atual tem se apresentado como uma problemática, pois, na prática, não há clareza nos limites das competências funcionais da Polícia Militar e das Guardas Municipais. Diante do quadro exposto, policiais defenderam em suas considerações sobre o futuro do policiamento ostensivo capixaba o rearranjo das organizações de segurança pública, quer dizer, a realização de uma remodelagem nas competências da Polícia Militar e Guardas Municipais, com objetivo de melhor proceder o policiamento ostensivo do tipo preventivo e repressivo. Esse cenário prospectivo prevê a criação das Polícias Municipais (atualmente, Guardas Municipais), responsáveis pelo policiamento preventivo em suas áreas de abrangência e o policiamento repressivo relativo aos crimes de menor potencial ofensivo e contravenções penais (como em ocorrências de “averiguações” mencionadas anteriormente pelo Capitão 2); e a Polícia Militar ficaria com a incumbência de atuar no policiamento repressivo de crimes mais complexos (homicídios, latrocínios, tráfico de drogas e outros).

Acho que é uma tendência muito grande de substituição da Força Pública estadual pela Municipal. Acho que com passar do tempo, o espaço adquirido pelas Guardas Municipais, a tendência é que essas Guardas se tornem Polícias Municipais,

---

<sup>45</sup> A terminologia é utilizada para designar, segundo Mariano (2013, p. 113), o fato de que, apesar de as Polícias estaduais (Polícia Militar e Polícia Civil) possuírem distintas competências constitucionais, na prática laboral, há uma “disputa” entre as organizações e “mistura de atribuições”. Na atividade de trabalho, policiais militares atuam no policiamento ostensivo e também exercem funções de polícia judiciária; assim como os policiais civis, que atuam na investigação de infrações penais e podem exercer funções de polícia ostensiva.

reconhecidas constitucionalmente como instituições policiais e se tornem aquela ideia da primeira repressão aos pequenos delitos (furto, roubo, mas sem nada muito grave, sem violência). Só uma questão ali, o patrulhamento a pé, bicicleta, baixa velocidade, policiamento de proximidade, questão de comunitarização, essa proximidade com a comunidade. Há uma tendência de delegar ou da Polícia Militar se afastar devagarzinho dessas questões e se dedicando a questões mais especializadas, questões mais complexas, mais robustas, com maiores equipamentos e de atendimento de ocorrências mais complexas. E eu não sei, eu não tô defendendo nem criticando, eu tô fazendo apenas um prognóstico, que eu acho que vai acontecer [...]. O Estado não vai conseguindo e vai reduzindo o seu efetivo previsto, vai enxugando para que ele seja mais especializado, treinado; e a questão de proximidade, que em tese, seria mais simples de ser feita, vai passando para uma outra instituição, para as Polícias Municipais; acho que é uma tendência aí para os próximos 10 anos ou talvez um pouquinho mais (Coronel 11, grifo nosso).

Na visão do Coronel 11 esse cenário projetado já está em construção, devido à atuação das Guardas no contexto da segurança; em outras palavras, ele admite que as Guardas ganharam espaço de atuação na área da segurança nos últimos anos –, especialmente, pelo potencial de realização do policiamento ostensivo. Pensando em prol da organização policial militar, o Coronel defende a transferência da competência de “polícia ostensiva” para as Guardas visando também “enxugar” a máquina pública estadual – assim, a questão do efetivo policial deixaria de ser uma dificuldade para a Polícia no futuro. Ao mesmo tempo que destaca as vantagens desse cenário, o Coronel contrapõe: “[...] às vezes o município maior vai conseguir, os menores vão penar. Municípios mais desprovidos de recursos, não vão poder criar a Guarda para fazer isso. **Temos 10 municípios com Guarda dos 78.** É relativamente pouco o número de Guardas Municipais no estado do Espírito Santo” (grifo nosso). Como o cenário vislumbra caminhos e resultados a serem perseguidos a longo prazo, as ponderações do Coronel e de outros policiais podem ser consideradas antecipadamente, objetivando subsidiar planejamentos e decisões.

De igual forma ao Coronel 11, o Sargento 1 defende a criação da Polícia Municipal:

[...] acredito que, futuramente, devam fazer essa mudança aí. Não deva ser Polícia Militar, deva ser Polícia Estadual, até por questão social, mas no mesmo molde do sistema militar. Porque você pega a nossa Polícia do estado, tem a Polícia Civil, Polícia Militar e agora as Guardas Municipais. **Eu acredito que as Guardas Municipais também... se alguém estiver com o pensamento mais na frente... não seja mais Guarda Municipal... é o que eu estou falando. Se tivesse político realmente com seriedade, colocaria: “Não, nós vamos querer a Polícia Municipal”. Ou seja, cada uma com suas atribuições.** No meu ver, a Polícia Militar, uma polícia com mais tempo, mais técnica, que tem um perfil mais para operação, para reprimir... porque tem a preventiva e tem a repressiva... **a repressiva seria o quê? Combate de narcotráfico, droga, questões de distúrbio social, essas coisas assim.** Essa é uma visão minha, talvez eu não sei se eles têm essa visão. **E a Polícia Municipal, que hoje seria a Guarda Municipal, deveria ser para atuar nessas ocorrências de atender patrulhamento preventivo, mas essa é a questão de os políticos mudarem a lei** (Sargento 1, grifo nosso).

O Sargento 1 refere-se à uma inquietação quanto ao alcance da remodelagem da Polícia Militar e Guardas concernente ao aspecto político que envolve alterações nas competências

funcionais de organizações de segurança pública. A formalização dessas alterações demandaria a elaboração e a aprovação de Emenda Constitucional, modificando o art. 144. Pensando em uma alternativa a esse trâmite, pode-se desenvolver estudos a partir da experiência vivenciada pelo Capitão 3. O Capitão realizou uma visita técnica à Santa Catarina e à Polícia Militar local e constatou que em determinados municípios, com caráter industrial mais ativo e, portanto, detentores de maior arrecadação fiscal e em estágio de crescimento econômico, ocorreu um “reposicionamento de mercado” da Polícia Militar.

O que acontece lá? No interior, o estado de Santa Catarina é mais industrializado, ele tem mais arrecadação, é mais rico, e tem Guardas Municipais fortes. E aí o que a gente observou? **Houve um reposicionamento de mercado da Polícia Militar lá; então, hoje eles ficam mais focados obviamente nas cidades maiores, nos corredores estaduais, nas rodovias estaduais. Se fosse no caso aqui da Grande Vitória, 3ª Ponte, Carlos Lindemberg, Rodovia do Sol, bairros onde tem criminalidade mais violenta. Eles estão também lá, mas assim um pouco, porque se repartiu essa responsabilidade.** Então, eu vejo que esse é um caminho do ponto de vista que vai acontecer num curto prazo, não porque a gente quer, mas porque, de fato, não tem muito mais perna para aumentar, eu vejo o efetivo da Polícia Militar é muito difícil, né?! **E o crescimento das Guardas Municipais, inclusive de investimento e tal, tem pesquisa falando sobre isso, são muito maiores; então, isso tem que ser repartido de fato.** Se você pegar educação, tem lá delimitado certinho, educação básica é do município, educação média é do estado, superior é federal; isso tem que acontecer na segurança pública também (Capitão 3, grifo nosso).

O exemplo catarinense demonstra um provável acordo estabelecido entre a Polícia Militar e as Guardas dos municípios. Interessa salientar que a remodelagem organizacional implementada em Santa Catarina, possibilitou, exatamente, à organização policial militar concentrar sua atuação em locais estratégicos (“cidades maiores, corredores estaduais, rodovias estaduais”), que possivelmente, reúnem ocorrências de maior gravidade. O que essa experiência nos ensina é de que, em havendo interesses comuns, é factível o rearranjo das organizações de segurança pública, nesse caso da Polícia Militar e Guardas, em prol da melhor prestação da atividade de policiamento ostensivo. É claro que, considerando a experiência apresentada, não se afasta o fato de que o processo de rearranjo das competências das organizações de segurança possa ter envolvido aspectos políticos locais. Porém, a política não foi óbice à implementação de medidas em prol das organizações e, consequentemente, a favor da própria sociedade.

O terceiro cenário prospectivo prevê uma **transformação política-organizacional**, envolvendo elementos emblemáticos da organização policial militar: aspectos políticos e interesses da sociedade. O **Cenário C** tem como ponto de partida a visão de policiais a respeito do caráter de Polícia de Governo sobre a Polícia Militar capixaba; e, o cenário futuro, prediz, então, a transformação dessa organização em uma Polícia de Estado.

Expõe o Tenente 2 que a PMES é uma Polícia de Governo. As Polícias de Governo são conduzidas, enquanto organizações, com fins de alcançarem interesses políticos, muitas vezes, desconhecidos. O maior prejuízo dos resultados produzidos pelas Polícias de Governo é suportado pela sociedade, pois as ações e decisões das organizações policiais militares, estritamente dependentes do Poder Executivo Estadual e de outras forças de ordem política, refletem os anseios de pessoas que ocupam cargos, grupos e/ou parcerias políticas.

[...] Em que pese nosso Governador já tenha dito que a nossa Polícia é de Estado, nossa Polícia é uma Polícia de Governo. **Temos exemplos no país de Polícias de Estado com representatividade na sociedade.** Nós temos algumas Polícias que são Polícias do Estado, que são bons exemplos. Minas Gerais, Paraná, São Paulo. **Elas não dependem de... elas são influenciadas pelo Governo, mas não dependem do Governo. Isso é interessantíssimo para a sociedade, é claro que a Polícia Militar, os militares como profissionais dessa instituição, se beneficiam disso. Mas, a ideia é trazer para a sociedade esses benefícios. Porque as decisões não serão tomadas por interesse político.** E a gente viu desde 2017, que a nossa Polícia, que já é uma Polícia de Governo, ela se tornar ainda mais dependente desse Governo. [...] Então assim isso é extremamente maléfico para a sociedade, porque acaba se criando um império cujo Imperador jamais será afetado por essa base da pirâmide que é a própria sociedade. A Polícia acaba se tornando uma ferramenta na mão dele. O que poderia ser benéfico para a instituição e para a sociedade não tem espaço para poder entrar (Tenente 2, grifo nosso).

É possível compreender a forte influência política sobre a organização policial militar, notadamente sobre o planejamento organizacional, quando se analisa alguns exemplos de policiais participantes da pesquisa. O Tenente Coronel 1 mencionou uma dessas situações: quando deputados (estaduais e federais) conseguem a aprovação de emendas parlamentares, cujo objeto é o repasse de recursos financeiros para serem empregados em investimentos na Polícia Militar do estado. Segundo o Tenente Coronel os recursos, muitas vezes, têm uma destinação específica, como a compra de viaturas; e, apesar de ser de interesse da Polícia Militar, a organização, na maioria das vezes, não é envolvida na propositura da emenda, tomando conhecimento somente no momento da execução financeira. Ocorre que esse fato descrito pode gerar problemas. Disse o Oficial: “Vamos comprar tantas viaturas para a Polícia Militar, mas sem consultar a instituição. Sem fazer um estudo prévio de impacto de efetivo. Porque essas viaturas vão precisar ter gente, que vão sair de onde? Você está entendendo?!”.

Percebe-se, nessa situação relatada pelo Tenente Coronel 1, que a PMES foi receptora de recurso financeiro (aspecto positivo), porém não teve autonomia suficiente para destinar ou decidir sobre a aplicação do investimento, conforme seu planejamento organizacional. Em situações desse tipo, considerando a reflexão contida na narrativa do Tenente 2, a Polícia Militar enquanto Polícia de Governo, configura-se como uma organização dependente e influenciada pelo Governo e/ou por forças políticas – nesse caso, deputados. Ademais, observou-se que as

decisões que insurgem nos níveis políticos podem acarretar replanejamento para a organização (exemplo: a compra de novas viaturas demanda efetivo policial para ocuparem os veículos) e, conseqüentemente, para as atividades de trabalho (policiamento ostensivo). Sob a ótica da Ergologia, é possível inferir que, assim como Schwartz e Prévot-Carpentier (2007) consideram que economistas tendem a destinar ou alocar recursos financeiros sem observância da atividade de trabalho nas empresas, políticos e/ou gestores públicos, também, podem tomar decisões sobre a organização policial militar desalinhadas do “drama de trabalho” – quer dizer, desconsiderando o trabalho real (e suas dramáticas). Como exposto neste estudo, há uma considerável defasagem de efetivo policial no estado, o que por si só deveria ser levada em conta quando se reflete sobre alocação de recursos e investimentos para a PM. O foco das decisões, extraído dos resultados da pesquisa, parece estar mais concentrado nas entregas à organização (exemplo: viaturas) do que na própria atividade de policiamento – que depende do policial militar (em seus aspectos físico, biológico, social, psicológico e outros), dos equipamentos de trabalho e de uma série de variabilidades do meio.

Tendo como ângulo a visão das Praças, a influência política é perceptível nas diferentes políticas, programas ou ações de Governo que assumem caráter transitório – ou seja, tem início e término determinado pelos mandatos governamentais do estado. Essas diferenças políticas impactam a organização policial militar e, por via de consequência, a própria atividade de POG.

Não, PCOM é um nome, Patrulha da Comunidade. Antigamente era Patrulha... É uma abreviação. Na sua época era o que? Polícia Interativa, não é? Antigamente, era Polícia Interativa, antes dele tinha aquele que o meu pai pegou também, que ficava 12 horas parado, era qual? PROPAZ. **Era o PRÓ-PAS, depois veio a Polícia Interativa, isso é política de Governo, e agora PCOM** (Soldado 3, grifo nosso).

No relato do Soldado 3 é possível observar que a Patrulha da Comunidade já teve como “nomes” anteriores (de Governos anteriores): PRÓ-PAS [Programa de Planejamento de Ações de Segurança Pública] e Polícia Interativa. Apesar de ter 8 anos de tempo de serviço na PMES, o Soldado consegue identificar a essência comunitária da PCOM em policiamentos de outras épocas em virtude do seu histórico familiar, já que seu pai (policial aposentado) também atuou em policiamento comunitário. Também fica evidente que os nomes mencionados pelo Soldado tratam de “políticas de Governo”. Nesse sentido, acrescenta aos dados a reflexão do Major 3 no tocante aos projetos organizacionais que refletem direcionamentos políticos (“*slogans*”):

Existem desgastes, não é?! **Aquilo que você vai fazendo e você tem avanços e retrocessos, pensar segurança pública enquanto governo é algo complicado porque você acaba adquirindo *slogans*, e nos últimos 20 anos, 22 anos, nós vivemos sob a égide de *slogans*.** Isso não é republicano, você tem que ter um projeto

de segurança pública que atue de forma efetiva ao longo do tempo, independente de gestões (Major 3, grifo nosso).

Como dito pelo Major 3, a segurança pública requer políticas sustentáveis que perdurem ao longo do tempo e de mandatos governamentais; e retornando às considerações do Tenente 2, a solução para a problemática do cenário atual de uma Polícia de Governo é a transformação política-organizacional para uma Polícia de Estado. Ao contrário da Polícia de Governo que prioriza aspectos políticos, a Política de Estado, deixa de ser “quintal do Governo”, de acordo com o Tenente, e passa a ter como foco prioritário às demandas da sociedade. Esse cenário é vislumbrado em organizações policiais militares no país como de Minas Gerais, Paraná e São Paulo, segundo o Oficial. Em concordância com o Tenente 2, o Coronel 8 discorre que

**A Polícia é uma instituição de Estado, não é uma instituição de Governo;** e muitos governantes, muitos atores políticos não conseguem compreender essa dimensão, que **nós somos pagos pelo cidadão para servi-lo e protegê-lo. Nós não somos pagos pelo cidadão para sermos uma Polícia de Governo.** Nós somos uma Polícia de Estado. [...] Governo é momentâneo, o Estado permanece. [...] **Na iniciativa privada o objetivo é o lucro, no serviço público, no serviço de Polícia, o objetivo nosso é garantir a proteção do cidadão.** [...] E acho um grande equívoco, nós devemos ser Polícia do Cidadão. Os governos usam a Polícia, como instituição de controle, entendeu?! Nós não podemos ser instituição de controle de Governo, temos que ser Polícia do Cidadão (Coronel 8, grifo nosso).

A fala do Coronel 8 resume o cenário proposto ao enaltecer a PM como uma organização pública com uma missão constitucional peculiar que é a de exercer o papel de polícia ostensiva e de preservar a ordem pública, portanto, “servir e proteger a sociedade”. Por conta desse propósito, militares defendem a configuração de uma Polícia que valoriza os anseios da sociedade, bem como preconiza a elaboração e execução de planejamentos organizacionais. Acreditam os policiais (Tenente 2, Major 3 e Coronel 8) que uma **Polícia de Estado** beneficia não somente a sociedade, mas também a organização policial militar (a organização é influenciada pelos governos, porque faz parte deles; porém, tem autonomia de propor ações/decisões que melhor se alinham à gestão e diretrizes organizacionais) e os militares (os profissionais têm clareza das políticas e projetos organizacionais que são denominados pela própria PM e seus objetivos são constantes). Incluo ainda no rol das vantagens da Polícia de Estado a possibilidade de a organização militar colocar em prática uma constância nas diretrizes da atividade de policiamento ostensivo; é claro, realizando, quando necessário, ajustes. A priorização de um tipo de policiamento (ordinário, comunitário ou repressivo), conforme o mandato governamental ou o *slogan* político, pode trazer implicações na atividade de trabalho, no ser policial militar e na própria entrega do serviço de policiamento à sociedade. Não há ganhos na transitoriedade e inconstâncias do policiamento ostensivo, mas perdas e retrocessos.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo que se inicia por adiante tem como propósito apresentar a teoria substantiva derivada da análise dos dados produzidos (subseção 5.1). No decorrer do conteúdo textual também pretende-se realizar a conexão dos dados com a literatura contida no Referencial Teórico, buscando, desenvolver a contribuição acadêmica dos achados (5.2).

### 5.1 TEORIA SUBSTANTIVA

Os dados produzidos por este estudo, que tiveram como orientação metodológica a *Grounded Theory* Construtivista, permitiram o alcance, em síntese, de uma compreensão teórica sobre a atividade de policiamento ostensivo a partir de mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba, na última década. Os resultados do estudo que congregam a teoria contemplam: **avanços, retrocessos e problemáticas no contexto de trabalho policial militar e suas implicações na atividade de policiamento ostensivo.**

A começar, entende-se que é indissociável tratar da atividade de policiamento sem buscar conhecer, minimamente, seus protagonistas, os policiais militares; assim, denominamos de *ser policial militar* a expressão que contém algumas considerações sobre os militares participantes do estudo. Curiosamente, a centenária organização policial militar capixaba reproduz ao longo do tempo a tradição familiar de policiais. São pessoas que desde crianças ou muito jovens se espelham nas trajetórias de vida de familiares-militares ou se amoldam ao desejo destes e, a partir do ensino médio, começam a se preparar para realizarem os concursos públicos, seja para Oficiais ou Praças; perpetuando, assim, valores difundidos no meio social e familiar. Percebemos também que a carreira policial militar é enxergada como atrativa para alguns militares que optam pela inserção na organização devido à possibilidade de atingirem estabilidade financeira, proporcionada ao servidor público efetivo. Houve indícios nos relatos de que tal motivação tem sido crescente na última década, porém, mais fortemente nos últimos cinco anos – relatos dão conta de que as vagas nos processos seletivos são disputadas, cada vez mais, por pessoas com ensino superior e especialização. Cabe registrar que, não obstante o motivo da incorporação tenha ocorrido por razões financeiras, de forma unânime, os militares expressam uma espécie de apaixonamento com a profissão durante a formação inicial na Academia de Polícia. Ficou evidente também o aspecto vocacional com o trabalho policial militar e a identificação explícita com elementos do militarismo, atrelados aos princípios da hierarquia e disciplina e com características da figura simbólica do militar: profissional fardado,

devidamente equipado (arma, viatura) e responsável por proporcionar a segurança da sociedade (ou a sensação de segurança). Deprendemos do estudo que a motivação e o sentido atribuído ao trabalho, muitas vezes, se entrelaçam entre os policiais – isso porque para alguns *ser policial militar* é ser constituinte de uma organização que se sustenta e se desenvolve em prol de **servir e proteger à sociedade** (visão macro da atividade) e, uma vez, “policial militar” é ser “policial militar para sempre” (24 horas por dia e por toda a vida) – é o sacerdócio militar; para outros, *ser policial militar* é estar pronto e a postos a **ajudar pessoas** (visão micro), um olhar que amplia à função constitucional e legalista relativa à PM, mas está intimamente relacionada às nuances e às experiências particulares vivenciadas pelos policiais na atividade de policiamento.

Quanto à *atividade de policiamento ostensivo*, o estudo revela a complexidade que envolve as situações reais de trabalho dos policiais. A pesquisa concentrou-se no tipo “policiamento ostensivo geral”, o qual vislumbrou-se que as atividades desempenhadas pelos policiais, abrangem, concomitantemente, uma série de processos (a pé, motorizado) e modalidades, descritos formalmente em conteúdos e procedimentos formais. Porém, conforme as experiências dos policiais, percebemos que o POG, como uma típica atividade da Polícia Militar, contempla os patrulhamentos nas modalidades tanto preventivo e repressivo, quanto o tático, que de forma suplementar, apoia e auxilia o patrulhamento ordinário (como o serviço de rádio patrulha) e outros restritamente preventivos ou comunitários (como o Serviço de Atendimento ao Cidadão, a Patrulha Maria da Penha, a Patrulha da Comunidade). As narrativas dos policiais, somadas às observações da atividade, levam à compreensão de que regras legais e determinações organizacionais não acobertam as variabilidades do meio social vivenciadas pelos policiais, exigindo-lhes, principalmente, acurácia na percepção das situações e agilidade na tomada de decisão – em prol do êxito das ações e da segurança da sociedade e dos próprios profissionais-militares. Diante das diversas atividades desempenhadas, foi possível alcançar que, em meio a processos e modalidades, o POG assume caráter **preventivo e/ou repressivo**.

As atividades de patrulhamento com ênfase na preservação da ordem pública (missão constitucional) buscam prevenir o crime e influenciar na percepção da **sensação de segurança da sociedade**. Essas atividades, de natureza preventiva, são, normalmente, planejadas tendo como referências informações provenientes de base de dados criminais, demandas requeridas pelas comunidades e percepções adquiridas pelos policiais em suas experiências profissionais. Geralmente, as atividades preventivas não são quantificáveis (mas, algumas têm sido registradas pelos policiais em Boletins de Ocorrência); e o *feedback* é extraído por meio do policiamento de proximidade. Por outro lado, o patrulhamento com ênfase no reestabelecimento da ordem pública objetiva à **repressão ao crime**. Devido à dinamicidade das situações de



trabalho, as atividades executadas pelos policiais, cuja natureza é repressiva, são, comumente, subsequentes ao patrulhamento preventivo. Essas atividades ocorrem em virtude de flagrante delito, da iniciativa de policiais, da determinação de setores da organização policial ou de superiores hierárquicos, e ainda, da solicitação direta de pessoas aos policiais. Os registros dessas atividades, que são “vistas” (e invariavelmente abrangem a prisão de pessoas e/ou apreensão de materiais, como drogas, armas, dinheiro em espécie), constam em Boletins de Ocorrência e geraram estatísticas de desempenho do trabalho policial militar.

Considerando o contexto de trabalho dos policiais militares capixabas, nos últimos dez anos, identificamos algumas mudanças, sob a ótica dos seus protagonistas. E o que eles apontaram como mudanças? A análise dos dados levou-nos a subdividir as *principais mudanças no contexto de trabalho* em três âmbitos: **governamental, organizacional e social**.

- (i) **Governamental:** os mandatos governamentais no estado do Espírito Santo intercalaram entre 2007 e 2022 (considerando os períodos completos dos mandatos) dois governantes apenas<sup>46</sup>, cujas políticas mostraram-se díspares e descontinuadas a respeito da organização policial militar. Os direcionamentos políticos influenciaram, sobremaneira, na (in)disponibilidade de recursos destinados aos investimentos na Polícia Militar, a realização de concursos públicos visando à inserção de efetivo policial na organização (cuja defasagem se acentua se observada a crescente saída de militares devido às aposentadorias), e os reajustes salariais promovidos ao longo da década;
- (ii) **Organizacional:** os investimentos realizados pela organização militar quanto à aquisição de viaturas, armas de fogo e coletes (equipamentos) foram, de forma unânime, perceptíveis pelos policiais, causando-lhes melhoria nas condições de trabalho. Por parte dos grupos de Coronéis e Oficiais táticos foi apontada a inserção de um novo perfil de policiais, que chama atenção, pelo alto nível de escolaridade, a propensão ao questionamento de ordens e princípios militares, a mobilização de forças a favor de reivindicações e a habilidade usual na utilização de meios digitais no cotidiano de trabalho. E, por todos os níveis de atuação da PM foram observadas consequências da greve de 2017 – mesmo passados cerca de 5 anos desde a deflagração e a concessão em 2019 da anistia aos policiais que respondiam a processos disciplinares –, sobretudo, envolvendo abalo nas

---

<sup>46</sup> Se considerarmos os completos mandatos governamentais de Paulo Hartung e Renato Casagrande, são 24 anos (2003 a 2026) que o estado do Espírito Santo observará a alternância no Poder Executivo Estadual de dois governadores, cada qual com três mandatos (ANDRADE, 2022).

relações socioprofissionais entre militares e expressões de desmotivação e resistências na atividade de policiamento por alguns militares; e,

- (iii) **Social:** os policiais têm enxergado cada vez mais o envolvimento de crianças e adolescentes em práticas criminosas, particularmente em áreas com populações vulneráveis social e criminalmente (e a “utilização” de crianças/adolescentes por pessoas de “maior idade” a fim de desviar atividades policiais e possíveis respostas legais diante do cometimento de crimes); e, há entre os policiais a percepção de aumento da hostilidade da população quanto à organização policial militar e aos militares (o que põe em risco à segurança do profissional policial), cujas fontes podem ser questões de ordem política (polarização nacional) e/ou influência midiática (foco em ações pontuais da Polícia, erros cometidos por profissionais e ações de cunho repressivo).

Os resultados direcionam que para os grupos de Coronéis e Oficiais táticos a variação na *(in)disponibilidade de recursos* para a organização policial militar durante os Governos, na última década, influenciou a consecução ou não das tarefas programadas para o policiamento ostensivo (foco: preventivo) – eles entendem que a depender da visão governamental há maior ou menor *interferência política* sobre a Polícia Militar (*problemática*), especialmente, sobre o orçamento e as despesas com investimentos, além de influenciar nas ações previstas em planejamentos como a realização de atividades voltadas ao patrulhamento comunitário. Para as Praças, essa diferenciação nas políticas governamentais demonstra a acepção dos governantes para com a organização e a categoria profissional – o que os fazem considerar um governante mais “averso” e outro mais “predisposto”. Segundo dados oficiais do Governo, atrelando ao período estudado, o volume de recursos de investimentos para a Polícia tem sido mais acentuado no atual mandato (a partir de 2019); e, apresentou menor volume entre 2015-2018.

A *(in)disponibilidade de recursos governamentais* é, em termos gerais, associada no contexto organizacional, à possibilidade de *aquisição de equipamentos para o policiamento ostensivo*, notadamente, de viaturas, armas de fogo e coletes (*avanço*). Percebemos com o estudo a preocupação da Polícia com a compra de veículos próprios e confortáveis à atividade de policiamento. De forma unânime, os novos veículos foram considerados como fator de melhoria das condições de trabalho para os policiais dos distintos policiamentos. No que tange aos armamentos, vislumbramos também a atenção organizacional voltada a oferecer o melhor modelo de arma de fogo aos policiais, de origem e referência internacional, que induz a garantir segurança do profissional e precisão nas incursões policiais. Porém, notamos a prevalência na aquisição de armas “mais potentes” para o policiamento tático-repressivo; e a falta de aquisição

ou de disponibilidade de armas menos letais para os policiamentos ordinário e comunitário – o que implica em privilegiar a repressão em detrimento da prevenção ao crime. Quanto aos coletes, ficou clara atenção voltada à compra a partir das reivindicações de fevereiro de 2017.

Outro fator nesse contexto de mudanças refere-se ao *efetivo policial militar*. Embora tenha sido pacífico a melhoria nas condições de trabalho em virtude dos investimentos em equipamentos, por outro lado, não houve variabilidade quanto à política de recomposição de efetivo (*problemática*). A falta de policiais foi assunto recorrente no estudo. De acordo com os dados oficiais, o momento em que se teve acréscimo de policiais na organização foi entre 2013 e 2014; após, isso, o que se observa são quedas no quantitativo de servidores e aumento do número de aposentados. Isso demonstra a despreocupação governamental sobre um dos principais elementos do trabalho policial militar: o próprio policial (elemento humano). Para o policiamento ordinário a escassez de efetivo conduz a priorização de demandas emergenciais (chamadas do 190), distanciando-se de seu propósito elementar de patrulhamento preventivo – que proporciona a sensação de segurança (*retrocesso*). Para o policiamento comunitário, significa a remodelagem do policiamento de proximidade, quer dizer, há a sobrevivência de serviços de atendimento a públicos específicos, como mulheres vítimas de violência doméstica e familiar e comerciantes, e ao mesmo tempo, um distanciamento das atividades comunitárias com policiais fixos em territórios (e em constante interação com diferentes públicos) (*retrocesso*). Para o policiamento tático-repressivo, por sua vez, a falta de efetivo demanda esforços de policiais em cobrir áreas geográficas de outros territórios “em conflito criminal” (disputas de organizações criminosas) para além de suas responsabilidades (*retrocesso*).

Deve-se destacar que espontaneamente durante a pesquisa ficou nítido que o cenário da greve da Polícia Militar de 2017 ainda permanece “vivo” entre os militares. Isso porque uma das principais pautas que foi o pedido de *reajustes salariais*, seguindo o índice inflacionário, não foi atendido (*problemática*). Os dados constantes nos registros oficiais mostram alterações percentuais positivas nos subsídios dos policiais, porém em desconformidade com o solicitado pela categoria. Entre os policiais militares dedicados aos policiamentos ordinário e comunitário há intensas expressões de descontentamento com os salários (sentimento de desvalorização e desgastes) e com a intensificação das jornadas de trabalho a partir das escalas extraordinárias (ato legal emitido pelo Governo) – que, segundo eles, acobertam a falta de efetivo policial (“aproveitando o existente”) e incorporam aos salários dos militares valores não percebidos pelos reajustes salariais. Não foi perceptível tais queixas dos policiais voltados ao policiamento tático-repressivo porque, como observado, eles realizam escalas de trabalho diferenciadas.

Sobre a greve, também surgiu entre os resultados do estudo, especialmente advindo do grupo de Coronéis e Oficiais táticos, mudanças no contexto de trabalho a partir da inserção de um *novo perfil de policiais* com as entradas provenientes dos concursos públicos realizados entre 2010 e 2015 (que ofertaram um maior quantitativo de vagas para Praças, superior a capacidade de formação na Academia de Polícia) (*problemática*). O grupo de Coronéis, especificamente, mencionou aspectos negativos desse novo perfil relacionados aos comportamentos questionadores (aversos à rigidez da hierarquia e disciplina) e as possíveis capacidades de mobilização para a defesa de interesses. Os Oficiais táticos revelaram aspectos positivos dos “novos policiais”, em especial, devido à habilidade em lidar com ferramentas digitais na consecução da atividade de policiamento – o que se distancia das dificuldades enfrentadas pelos policiais “mais antigos” (*avanço*). No entanto, o grupo de Oficiais táticos apontou que a organização policial militar não tem se preparado para receber as novas gerações e nem mesmo capacitado os Oficiais para trabalharem com as Praças com esse novo perfil.

Ainda em se tratando da greve, cabe constar nos resultados que emergiram no estudo implicações na atividade de policiamento relacionadas às relações socioprofissionais entre os policiais (*problemática*). Por parte dos Coronéis houve uma defesa pacífica de que a anistia concedida aos policiais que participaram do movimento reivindicatório de 2017 foi uma afronta aos princípios do militarismo. Os Oficiais táticos reforçaram que, mesmo que seja um assunto evitado nas “rodas de conversa” e discutido de forma “velada”, a greve se mantém “viva” na Polícia devido ao período em que normas governamentais modificaram regras antigas de promoção na carreira (mais uma vez vê-se a interferência política sobre a organização policial militar), gerando, assim, um cenário de desconfianças e rivalidades (especialmente entre Oficiais, que parece não ter sido superado). Sob o ponto de vista da atividade, os policiais dedicados ao policiamento ordinário e comunitário indicaram que persistem abatimento na motivação profissional (devido à existência de processos judiciais) e certa resistência no auxílio entre os policiais durante a execução do policiamento (impacto no espírito de camaradagem).

Quanto ao contexto social, foi uniforme entre os policiais dos diversos policiamentos, mas de forma mais intensa nas narrativas dos policiais do patrulhamento tático-repressivo, uma maior *participação de crianças e adolescentes em práticas criminosas* (*problemática*). Os policiais demonstraram impotência diante das possíveis causas desta mudança no contexto de trabalho, uma vez que seja por fragilidade de transmissão de valores no meio social e familiar ou por falta de mecanismos legais para lidar com as situações, aos policiais cabem somente a repressão. Por fim, com exceção da experiência do policiamento comunitário fixo no território (local característico de pessoas com alto poder aquisitivo), os demais policiais retrataram que

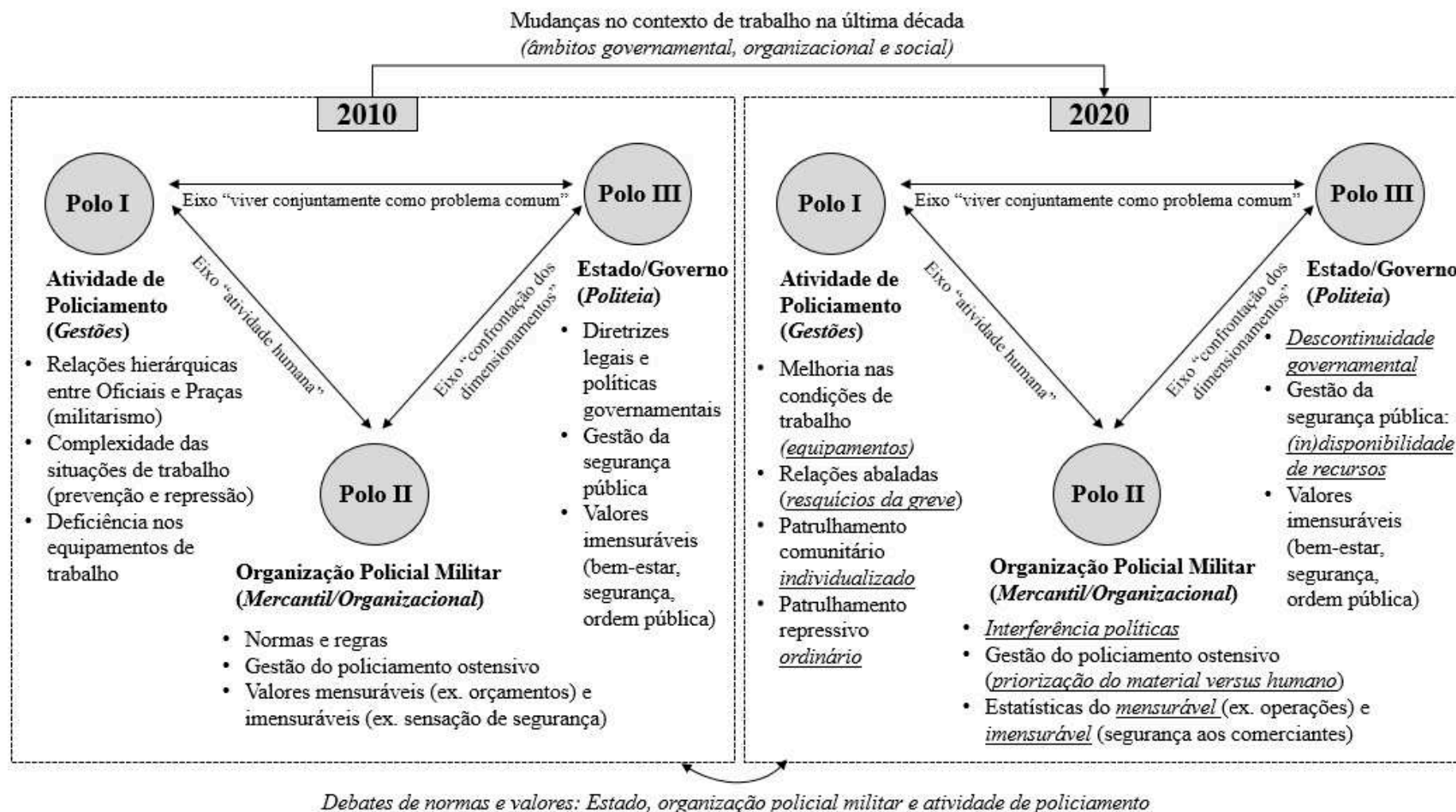
nos últimos anos aumentou a *hostilidade da população quanto à Polícia (problemática)*. Os policiais pontuaram que a hostilidade pode ter crescido em razão da polaridade política do país; outros mencionaram que a mídia, muitas vezes, retrata as ações policiais com inclinação aos erros e excessos realizados pelos policiais em determinadas incursões e tende a exaltar ações de natureza repressiva em detrimento das preventivas.

Defronte de algumas questões levantadas na pesquisa, os policiais contribuíram também com *prospecções para o policiamento ostensivo capixaba*. A primeira delas envolve um cenário que reforça a necessidade da corresponsabilização na segurança pública, especialmente entre a Polícia Militar e as Guardas Municipais, visando a ampliação do policiamento ostensivo preventivo e a realização de ações fiscalizatórias no espaço público. O segundo cenário propôs uma remodelagem organizacional na competência da PM de forma que a organização se concentre na prevenção e repressão de crimes mais complexos (como o tráfico de drogas), e na competência das Guardas Municipais de maneira que sejam responsáveis pelo policiamento ostensivo e pela repreensão de crimes menos ofensivos (como a perturbação do sossego). Por último, vislumbraram um cenário que conduz a necessidade de transformação política-organizacional da Polícia Militar, afastando-se do caráter de Polícia de Governo para constituir-se em uma Polícia de Estado. Inegável que esses cenários descritos possuem pontos de intercessão que favorecem análises críticas sobre as mudanças ocorridas na organização e suas implicações na atividade de policiamento, logo, subsidia o aperfeiçoamento da gestão na organização estudada e do policiamento ostensivo – são caminhos que merecem ser refletidos, discutidos e, guardadas suas particularidades, postos em prática.

## 5.2 ENCONTRO DE ENCONTROS: TEORIA SUBSTANTIVA E LITERATURA

Esta subseção propõe-se a promover um “encontro de encontros” – terminologia da abordagem ergológica que designa trajetórias que se entrelaçam (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018). Neste caso, o encontro ocorreu entre a teoria substantiva (5.1) e a literatura que compreende a Ergologia e os estudos sobre organizações policiais militares e mudanças nessas organizações. Vale constar que esse “encontro” da teoria substantiva com a literatura faz parte das orientações da TFDC, a qual direciona o posicionamento dos resultados do estudo dentro da área substantiva, bem como a comparação dos resultados com outros estudos, segundo Charmaz (2009). Como parte da postura ergológica adotada, propõe-se a tecer considerações a partir do espaço tripolar, elaborado por Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

Figura 13 – Espaço tripolar: Estado, organização policial militar e atividade de policiamento (2010-2020)



Assim como a Ergologia teve seu início marcado pela oportunidade de estudar as mudanças no mundo do trabalho diante de transformações de práticas tayloristas no contexto socioeconômico da época, nos anos 80 (SCHWARTZ, 2000a; CATEJON; BAUNAY, 2014), este presente estudo propôs-se a estudar as mudanças no contexto de trabalho de policiais militares capixabas, porém, não devido a um evento ou marcador específico, e sim diante da ótica dos seus trabalhadores sobre as mudanças ocorridas em seu contexto com implicações à atividade de policiamento ostensivo. Outro ponto que complementa à Ergologia, é o fato de que as mudanças no contexto (neste estudo, selecionadas pelo próprio campo empírico e sobre as experiências dos participantes) não podem ser consideradas unicamente em sentido amplo ou genérico, de natureza econômica, técnica, jurídica, segundo Duraffourg (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010), mas, devem ser compreendidas sob o ponto de vista da atividade.

Quanto ao espaço tripolar inserido nesta discussão, é um esquema elaborado, inicialmente, para representar a sociedade moderna e democrática, demarcada por dois polos principais e com lógicas diferentes (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Este estudo conduziu a perceber que o polo II (mercantil) pode não somente abrigar organizações ou empresas privadas, orientadas por valores mercantis (quantificáveis). O espaço tripolar tem lugar para discutir o trabalho a partir das escalas macroscópica, mesoscópica e microscópica, apreoadas pela Ergologia (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, 2018). A Figura 13 representa esses espaços considerando os anos de 2010 e 2020, período de análise deste estudo. Pela observação da Figura vê-se que se propôs posicionar no polo I (gestões) a atividade de policiamento ostensivo (produzida por seus protagonistas) – *nível micro*; no polo II (mercantil), atribui-se um novo caráter: “organizacional”, indicando, assim, a Organização Policial Militar (OPM), responsável por proceder a gestão do policiamento ostensivo – *nível meso*; e, no polo III (politeia) o próprio Estado (ou Governo do Estado) – *nível macro*. Para a construção dessa representação figurativa, foram considerados os dados produzidos pela pesquisa empírica e também as reflexões de Dias e Ribeiro (2019) sobre a aplicação do campo da segurança pública no espaço tripolar.

São várias as discussões e reflexões que se pode fazer a respeito dos resultados deste estudo, porém, reservou-se algumas para detalhamento. O *primeiro* destaque que se faz envolve a necessidade de ampliar o enfoque do espaço tripolar para as organizações públicas, como a policial militar. Primariamente, de acordo com Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010), o espaço tripolar prevê um debate de normas e valores do polo mercantil (polo II) e o polo da politeia (polo III). Contudo, assim como Dias e Ribeiro (2019), neste estudo compreende-se que o polo II pode comportar organizações públicas e não necessariamente com fins mercantis, adequando, assim, a proposta inicial do esquema. As autoras, por tratarem da “segurança

pública”, indicaram que as organizações que compõem o sistema de segurança no país devem-se, conjuntamente, constituírem o polo II. O presente estudo concorda com Dias e Ribeiro (2019), ao passo que se distancia de Teixeira et al. (2020) (que consideram o modelo tripolar, adequando os trabalhadores da área da saúde no polo II, como se fossem “forças produtivas”) e de Figueiredo, Muniz e Lana (2022) (que apresentam as divergências do polo mercantil sobre os valores defendidos pelos servidores públicos de uma universidade e de sindicatos).

Neste estudo, propõe-se a Polícia Militar, enquanto organização pública, com a missão constitucional de exercer a “polícia ostensiva” e a “preservação da ordem pública”, no polo II. É uma organização que possui diretrizes legais próprias à sua natureza, como os princípios da hierarquia e disciplina, derivados do Exército, que conduzem à rigidez organizacional e de suas relações internas, como exposto por Costa (2005), bem como deve seguir normas legais (Códigos, Leis) e direcionamentos de políticas governamentais do Estado – todo esse arcabouço é proveniente do polo III (Estado/Governo). A gestão do policiamento ostensivo à cargo da PM contempla as regras e normas em seu âmbito de atuação (como os Manuais das PMs), os saberes formais (como procedimentos que regem a atuação profissional), normas direcionadas ao policial militar (como o Código de Ética e Disciplina) e outras. O foco da gestão do policiamento ostensivo, como apontado pelos policiais militares capixabas, está na *prevenção*, assim como defendido por Minayo, Souza e Constantino (2008) e Silva, Licks e Jelvez (2011). No tocante aos valores que constituem esse polo II (“organizacional”) não são só mensuráveis; contemplando, também, imensuráveis. Os mensuráveis, por exemplo, podem incorporar valores orçamentários constantes em leis governamentais (como: Lei Orçamentária Anual que define receitas e despesas para os órgãos públicos visando o exercício financeiro), e imensuráveis, como a sensação de segurança, também abordada como percepção ou sentimento relacionado à (in)segurança da população, de acordo com Zaluar (2019) e Cardoso et al. (2013).

Importa mencionar que nos estudos acadêmicos que se identificou o interesse de pesquisa sobre organizações militares, partindo da lente ergológica, não se verificou debates que considerassem o “espaço tripolar”, todavia, foi frequente a presença da aplicação do DD3P e/ou Encontros sobre o Trabalho (grupos de conversas com trabalhadores), como instrumento metodológico para a reflexão sobre os saberes que envolvem a atividade dos militares – a exemplos dos trabalhos de Masson (2012), Magalhães (2015) e Serrano (2019). Fica, então, registrado nas oportunidades de discussão a respeito da OPM o espaço tripolar.

Comparando os espaços de 2010 e 2020 (Figura 13), não vislumbrando os cenários estanques, mas o *changing*, consoante Weick e Quinn (1999) – isto é, o que importa não é a mudança em si, mas como um cenário se transformou em outro ou como ocorre esse processo



de mudança (não é linear) –, nota-se que as mudanças no contexto de trabalho no âmbito governamental envolvem, especialmente, uma descontinuidade dos Governos estaduais sobre a área da segurança pública (valor imensurável continuamente). São visões diferentes de dois governantes, que se manifestam, de acordo com os policiais, principalmente, na disponibilidade ou não de recursos orçamentários (investimentos) para a segurança e para a Polícia Militar do estado. Além de tratar da previsão de orçamento para investimentos na OPM, considerando os distintos Governos (polo III), este estudo indica que a ótica governamental influencia também na (re)composição de efetivo policial (o que desencadeia em uma OPM com falta de pessoal) e no não atendimento aos pedidos da categoria de policiais quanto ao reajuste salarial (os reajustes foram realizados conforme à indicação da conjuntura política-governamental e não segundo os índices inflacionários, o que ocasiona na perda do poder de compra dos trabalhadores).

Utilizando-se da abordagem ergológica a respeito dos graus de apreensão da vida social (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018), vê-se que a dimensão macro (Governo) gera implicações na dimensão mesoscópica (organizacional). O *segundo* ponto contributivo deste trabalho aponta que as mudanças no âmbito governamental, ao longo da década, com implicações no contexto de trabalho dos policiais foram facilmente identificáveis a partir da fonte “Governo”, parecendo incontornáveis e fora do controle da OPM. Nesse sentido, é possível vislumbrar uma clara identificação do modelo de Polícia francesa, que guarda forte conexão com o Estado, segundo Santos (1997) e Vasconcelos (2018) com a Polícia capixaba – a qual se desenvolve e se amolda como uma força estatal (MUNIZ; PAES-MACHADO, 2010). Vale constar que se percebe nos resultados do presente estudo uma aproximação com o propósito de Pontón e Vélez (2016), que buscaram compreender como as políticas equatorianas influenciaram os modelos de gestão nas Polícias, incluindo seus gastos, quantitativo de policiais e mecanismos de controle – diferindo-se, assim, do presente estudo que são políticas governamentais (duas) em nível estadual.

Um *terceiro* aspecto que desperta atenção nas análises é a priorização da OPM, ao longo da década, quanto às condições de trabalho para o policiamento ostensivo. Como explanado, houve nesse período interferências políticas na OPM, decorrentes do polo III; porém, em momentos de disponibilidade de recursos para investimentos, os policiais identificaram a atenção voltada às aquisições de viaturas (veículos adequados e confortáveis), armas de fogo (de qualidade e porte individual) e coletes balísticos (também individuais). Tais investimentos influenciaram na melhoria nas condições de trabalho, os quais foram perceptíveis pelos policiais dos diversos níveis de atuação, mas, de forma, mais clara entre os policiais de execução (Praças). Ao considerarem as categorias propostas por Mendes e Ferreira (2008) para as condições de trabalho, seguindo as orientações da Psicodinâmica do Trabalho, o estudo de

Winter e Alf (2019) identificou que bons equipamentos de trabalho interferem positivamente nas vivências de policiais militares no Rio Grande do Sul.

O que se deve ressaltar, contudo, é que apesar de buscarem suprir a falta ou a deficiência dos recursos materiais (e assim fizeram de forma eficiente), o estudo sobre a Polícia capixaba revelou que a OPM desprivilegiou determinados aspectos dos “seres humanos, individuais ou coletivos” (TRINQUET, 2010, p. 98). A falta de efetivo policial, por exemplo, foi assunto considerado como um problema crônico entre os policiais militares, pois houve períodos em que não ocorreram concursos públicos visando a entrada de policiais, e ao mesmo tempo, outros se aposentaram (aumentando o déficit entre o real e o previsto). Há nas PMs brasileiras uma evidente importância concedida ao efetivo policial diante do “policiamento ostensivo”, pois constam nos diversos Manuais a referência ao “emprego do homem” ou “da tropa” (PMSP, 1997; PMSC, 2014), além de que, para parte dos policiais participantes do estudo o POG engloba a presença física do policial militar com seus equipamentos em determinado espaço físico. Para uma pesquisa ergológica, esta referência ao “policial” compreende não somente o aspecto físico (biológico), mas o histórico e o singular, pois *ser policial militar* representa um corpo-si, preponderante à atividade humana de trabalho (SCHWARTZ, 2014).

A questão do “humano” não se reduz ao quantitativo. Foi constatado, neste estudo, que a OPM capixaba tem incorporado, nos últimos 10 anos, um novo perfil de policiais, contudo, a gestão organizacional não tem se preparado para receber novas gerações de policiais – pessoas com maior nível de escolaridade, comportamentos questionadores e com habilidades tecnológicas. Ocorre que, contrariamente, à iniciativa privada (componente do polo II do espaço tripolar ergológico), que tem se atentado para a inclusão das novas gerações em suas estruturas, este estudo mostra que a PM se reserva à dimensão do prescrito (SCHWARTZ, 2010), especialmente, na transmissão de deveres como o da hierarquia e disciplina e outras normas; e, não tem acompanhado que na dimensão do real há um corpo-si “diferente”, “atualizado” ou “moderno” – que precisa de instrução e estímulos distintos para lidar com a organização e com a atividade de policiamento. Alguns estudos já publicados apontaram como interesse de pesquisa as transformações no perfil de policiais, como os estudos de Rosemberg (2010) (com foco no perfil de policiais paulistas no decorrer do século XIX), Riccio (2017) (estudou o impacto do ensino superior de Praças nas relações socioprofissionais na Polícia mineira) e Hernández-González, Echeverri-Petti e Cortés-Olarte (2021) (cuja ênfase foi a inserção de mulheres na Polícia colombiana). Fica patente, nesta perspectiva, a necessidade de aprofundar pesquisas, visando, contemplar mais características e elementos desse novo perfil de policiais e suas repercussões para o policiamento ostensivo e a necessidade de preocupar-se com o

assunto desde a formação na Academia (seja para Praças e Oficiais) – porque ficou claro o desconforto de valores dos policiais de novas gerações com os valores inflexíveis da OPM.

Ainda, sobre do aspecto humano, deve-se referir às mudanças demarcadas por relações internas abaladas devido à greve de 2017. Apesar da temática ter sido tratada de maneira cautelosa, foi notável que a OPM busca resguardar a aparente consolidação histórica de relações verticalizadas – “herança militar” (PONTÓN; VÉLEZ, 2016); mas, os policiais evidenciaram a necessidade de superação do “movimento”. Em Debortoli (2019) tinha ficado evidente a interrupção momentânea da hierarquia e disciplina em fevereiro de 2017 e as consequências de normas provenientes do Governo para a OPM que aprofundaram as rupturas nas relações de trabalho. Neste presente estudo, mais atual, a greve (e suas consequências) demonstrou ser um fenômeno manifesto na PM capixaba (apesar de “velado”); e, ainda que “reconheçam” tal problemática, parece não fazer parte da pauta organizacional promover mecanismos que possam cicatrizar as “marcas” e retomar ou resgatar, especialmente, o “espírito de corpo”.

O “espírito de corpo” ou a “camaradagem” são relevantes às atividades de policiamento, pois, como constatado no estudo, no decorrer do trabalho os policiais fazem uso de si por si e uso de si pelos outros (SCHWARTZ, 2004, 2012). O uso de si por si materializa-se, por exemplo, nas ações individuais quando os policiais, devidamente equipados, promovem tarefas (como: ficar com a viatura parada em frente ao comércio para emitir sensação de segurança) ou quando procedem à atividade (como: quando observam atitudes ou movimentações suspeitas dentro do comércio). E o uso de si pelos outros ocorre quando, por exemplo, policiais agem em função do “outro”, quer seja uma pessoa individualmente (como: uma dupla que realiza visitas aos lares das mulheres vítimas de violência visando assegurar-lhe proteção) ou um território (como: uma determinada equipe de patrulhamento tático age com fins de reestabelecer a ordem no local, devido a conflitos entre grupos de traficantes). O “outro” também engloba os próprios parceiros de trabalho – que esperam entre si conexões e interações que garantam sua própria segurança e de outras pessoas. Por isso, o “espírito de corpo” mostra-se importante à atividade; uma vez, rompido ou abalado, como nos casos de desmotivação com o trabalho no pós-greve, evidenciado pelos policiais; ou de resistências de equipes em promoverem ajuda em situações complexas, também apontado por eles, é um assunto sensível e que merece atenção.

Nos estudos de Ferreira et al. (2017) e Dias, Siqueira e Ferreira (2022) restou comprovada a conexão das limitações na comunicação entre policiais sobre o processo de adoecimento mental desses profissionais. Contudo, esses estudos não enfocaram a temática proveniente de um cenário de greve. Nesse ponto, insere-se a oportunidade de a Ergologia contribuir, uma vez assumido pela OPM, a realização, por meio de Grupos de Encontros de

Trabalho, consoante Schwartz (2009), de discussões coletivas sobre a questão e a busca de soluções voltadas à solução do problema. A postura organizacional de assumir o protagonismo sobre a existência de resquícios da greve sobre as relações socioprofissionais pode subsidiar à OPM capixaba o aperfeiçoamento da própria atividade de policiamento – invertendo, assim, a ótica de atuar sobre as consequências das interferências políticas sobre a organização.

O *quarto* aspecto contributivo deste trabalho compreende que, diante das mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba, o policiamento ostensivo tem se direcionado a um “patrulhamento comunitário individualizado” e um “patrulhamento repressivo ordinário”. Essas características não refletem somente sobre a atividade, mas distinguem os trabalhadores em “policiais comunitários” e “policiais especializados”.

Foi exposto pelos policiais que as mudanças relativas à compra de novos equipamentos atingiram toda a “tropa”; porém, eles observaram que, na última década, policiais dedicados ao patrulhamento em áreas de risco (como os da Força Tática) têm recebido materiais diferenciados – são “mais potentes” para enfrentar o crime. Vê-se, nesta discussão, um debate de normas que perpassa todos os níveis do espaço tripolar. Em que pese em 2017, o Governo tenha extinguido a ROTAM; o Estado criou, logo após o “término” da greve, “novas forças táticas-especializadas” em cada Batalhão ou Companhia de Polícia (Força Tática), além de ter alterado a nomenclatura do BME para CIMESp. Isso quer dizer que a interferência do Estado sobre a OPM com a criação/modificação de unidades e forças especializadas reforçou sobre a organização a preferência por atividades de cunho repressivo. As diferenças entre os “policiais comunitários” e os “policiais especializados” não ficam restritas aos equipamentos diferenciados, o estudo revela que a OPM assegura aporte contínuo sobre conhecimentos e técnicas específicas de tropas especializadas, a fim de aperfeiçoar a prática desses profissionais.

Nesse debate de normas e valores, observa-se o privilégio que a OPM capixaba tem realizado aos saberes formais ou constituídos (SCHWARTZ, 2004) para os “policiais especializados”. Sabe-se que na atividade de policiamento, há uma evidente lacuna entre o prescrito e o real (SOUSA, 2013; SANTOS; SILVA, 2018), porém, vê-se que nesse ambiente laboral, o arcabouço de conhecimentos técnicos sobre a atividade produz sobre os militares segurança no “modo de agir” (DIAS; SIQUEIRA; FERREIRA, 2022) e resguardo diante de possíveis erros de conduta – por isso, alguns policiais (Oficiais) defenderam a elaboração e disseminação de procedimentos operacionais padrão, assim como há em outras PMs. Uma das causas evidenciadas pelos policiais no tocante ao aumento de ações repressivas e de patrulhamentos desta natureza advém do próprio meio social: o crescimento de organizações criminosas no estado. Ademais, outro assunto abordado foi o maior envolvimento de crianças

e adolescentes em organizações criminosas, também de interesse de pesquisa de Muñoz, Ordóñez e Ledezma (2020), no território colombiano. As variabilidades do meio social (TRINQUET, 2010) podem, assim, serem fonte de modificações no patrulhamento, visando à preservação da ordem pública, mas, sobretudo, a repressão aos crimes.

Outro ponto que se deve assinalar é que se verificou a despeito da verbalização dos policiais sobre o conceito de policiamento ostensivo que, em sua essência, a preservação da ordem pública denota “prevenção ao crime”. As mudanças no contexto de trabalho desses policiais têm direcionado que o patrulhamento ordinário (exemplificado, nesta pesquisa, nos serviços de rádio patrulha) que tem, especialmente, o propósito de proporcionar sensação de segurança, tem “perdido” lugar para as demandas emergenciais, provenientes da sociedade por meio das chamadas do CIODES (190), cujos crimes ou contravenções são considerados de menor potencial ofensivo (como: perturbação do sossego, averiguação de suspeitos).

A falta de efetivo policial e a percepção de aumento das demandas emergenciais fazem com que os policiais, muitas vezes, dedicados ao patrulhamento ordinário optem ou façam escolhas (SCHWARTZ, 2016) sobre quais as ocorrências devem atender – as prioridades são indicadas pelo CIODES (mecanismo do Alerta Vermelho) e pelos próprios policiais em seu cotidiano de trabalho. A acumulação dos saberes investidos na atividade (SCHWARTZ, 2000a; 2004), muitas vezes, é o que conduz esses policiais (Praças) a agirem, como a fazer rondas em viaturas em determinados locais, a perceberem comportamentos “desviantes” do meio social, a realizarem interlocução com a comunidade, entre outras.

Sobre o patrulhamento comunitário – que se tornou marca da OPM capixaba por seu histórico de implementação no país, segundo Santos et al. (2013) – compreende-se pelo estudo que o direcionamento de fixação de policiais em territórios (semelhante à experiência do SAC), em seus diferentes processos, como a pé, de *bike* e outras, também tem declinado na organização, nos últimos dez anos. Os policiais reverberaram as implicações da falta de efetivo policial a serem distribuídos para a prevenção por meio do policiamento de proximidade e a priorização da OPM na ostensividade por intermédio da aquisição de equipamentos – tornando o patrulhamento móvel (a ostensividade, nesse caso, tem sido aplicada na visualização de viaturas grandes e potentes). Contudo, perseveraram no patrulhamento comunitário serviços individualizados destinados a atender públicos específicos, como a Patrulha Maria da Penha (mulheres vítimas de violência doméstica) e Patrulha da Comunidade (comerciantes). Cabe compor nesta discussão que, diante da urgência no atendimento de chamadas do 190 e na falta de policiais disponíveis, os “policiais comunitários” são destinados às ocorrências – o que se percebe é que o valor atribuído à prevenção pela OPM capixaba, apesar de composto nas

formações iniciais e capacitações na Academia – são desprivilegiados por causa da “demanda reprimida” das emergências. Nesta esteira, o que se observa é uma renormalização da atividade de prevenção em favor do reestabelecimento da ordem pública e/ou da repressão ao crime, pois, instantaneamente, os policiais podem se ver diante de dramáticas do uso de si (SCHWARTZ, 2004, 2010) para alcançarem êxito em ações de natureza repressiva.

Não se pode olvidar que também houve evidência da interferência governamental sobre políticas ou projetos de cunho “comunitário” na OPM. As mudanças na ótica de enxergar a importância (maior ou menor) sobre o patrulhamento comunitário também implicam na própria atividade executada pelas Praças. Entre os policiais houve indícios de percepção de hostilidade de certas comunidades diante da PM. E essas “idas e vindas” de políticas de proximidade com a sociedade em nada auxiliam à atividade, pois, como afirmado pelos policiais, a confiança entre Polícia-comunidade se adquire paulatinamente, no cotidiano. O trabalho de Dias, Siqueira e Ferreira (2022) evidenciou que as relações entre policiais e sociedade são demarcadas pelo caráter simbólico de o policial apresentar-se como aquele que deve manter e reestabelecer a ordem pública. Estudos sobre a implantação de policiamento comunitário na Colômbia identificaram a influência positiva no aspecto da confiança e do crescimento de denúncias sobre crimes, como em Cárdenas-Guzmán (2013); por outro lado, a execução de tal policiamento no Rio de Janeiro desencadeou transformações socioespaciais e novos mecanismos de controle social por parte da PM, demonstrado por Mayrink e Tardin-Coelho (2021). Este presente estudo demonstra que políticas que visem estabelecer relação de confiança entre Polícia e comunidade devem permanecer “vivas” e contínuas, independentemente da visão de Governo, pois como apontado, nesta pesquisa, *ser policial militar* não é transitório, é servir e proteger à sociedade.

Por último, vale constar que essas dinâmicas do policiamento “mais repressivo” e “menos preventivo” desaguam nos próprios valores da OPM. Este estudo traz à tona que, durante a década, a OPM (polo II) tem desenvolvido mecanismos de quantificação de valores organizacionais que não são mensuráveis (“quantificação do imensurável”). A segurança pública faz parte de um rol de valores imensuráveis a ser garantido pelo Estado; assim como a atividade de policiamento com foco na prevenção. Porém, percebeu-se nas falas dos policiais o avanço da produção de estatísticas sobre o desempenho da atividade policial, como as incursões policiais realizadas pelos “policiais especializados” e as visitas realizada pelos “policiais comunitários” em comércios. Observa-se que há uma dramática, sob a lente ergológica, pois, conforme a literatura não há como quantificar atividades preventivas, já que policiais não podem prever e ter certeza sobre crimes que preveniram (MONJARDET, 1998; SCHLITTLER, 2020). O debate de normas e valores (SCHWARTZ, 2000a) concentra-se assim:

- (i) **Polo III (Estado/Governo):** O Estado não promove concursos visando a (re)composição do efetivo, mas publica lei que incentiva a atuação policial por meio de apreensão de armas de fogo, por exemplo. Também não promove reajustes salariais para os policiais seguindo índices de inflação, mas elabora norma que autoriza a OPM a materializar escalas extras para policiais (*macro*);
- (ii) **Polo II (Organizacional):** Nesse cenário, a OPM, que realiza a gestão do policiamento, desenvolve, em síntese, o patrulhamento ordinário voltado às ocorrências emergenciais (“apagar incêndio”) – conjugando com as escalas ordinárias e extras –, o patrulhamento comunitário voltado a determinados públicos (individualizado) e o patrulhamento tático-repressivo “ordinário” (privilegiando ações repressivas, como operações com prisões de indivíduos, apreensão de armas, drogas) (*meso*); e,
- (iii) **Polo I (Gestões):** Diante da atividade de policiamento, os “policiais comunitários” procedem suas atividades e, após, registram em Boletins de Ocorrência. Se as ocorrências forem emergenciais, também não devem hesitar em cumprir ordens, quando também será possível gerar números com as prisões, apreensões de drogas. Aos “policiais especializados” é evidente que quanto mais incursões fazem, mais produtividade constará em seus registros (*micro*).

Nesse ponto, vê-se que há uma semelhança dos resultados deste presente estudo com o interesse de pesquisa de Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014) e Marra, Fonseca e Marques (2014) sobre a avaliação de preceitos da iniciativa privada voltados à avaliação de desempenho de profissionais-policiais. No entanto, no presente estudo o que se apresenta como ponto de atenção é a promoção do distanciamento de valores próprios à atividade da OPM (preventiva) e uma dissonância de grupos de policiais (com a identificação de castas dentro da OPM), segundo a natureza de suas atividades, com fins de provarem suas eficiências policiais.

Distante de querer finalizar as discussões a respeito do objeto de pesquisa estudado (demonstrada a sua complexidade), parece sintomático considerar que as mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba, quando manifestas, são semelhantes às variabilidades do meio, sob a lente ergológica (SCHWARTZ, 1996, 2011), fazendo com que a atividade de policiamento se (re)constitua conforme essas alterações – são renormalizações que vão ocorrendo durante esses processos. Na “ponta da lança”, essas mudanças podem causar à atividade (e por que não aos policiais?) melhorias (devido aos avanços promovidos), desgastes (retrocessos observados) e/ou questões sob o controle ou não da OPM (problemáticas política, organizacional ou social).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito **analisar a atividade de policiamento ostensivo a partir de mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba**. A organização estudada foi a Polícia Militar do Espírito Santo, que possui 187 anos de existência, tendo como base os princípios da hierarquia e disciplina militares e é responsável, exclusivamente, por exercer as funções de polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

Em um primeiro momento, foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre a abordagem ergológica sobre o trabalho, capitaneada por Schwartz (1996, 2000a, 2000b, 2002, 2009), pois já era de interesse inicial a adoção dessa lente para compreender a atividade de trabalho dos policiais militares. A RSL permitiu entender com mais profundidade os principais conceitos dessa abordagem, cuja gênese está em orientações filosóficas e instruções da Ergonomia, de raiz francesa. A revisão ainda permitiu alcançar que são poucos os trabalhos que têm como interesse de pesquisa as atividades de trabalho em organizações militares, muitas vezes, justificados pela dificuldade acesso aos seus participantes, dada a rigidez organizacional e isolamento perante ao universo acadêmico. Também, vislumbrou-se a falta de estudos que focaram em mudanças em organizações policiais no país.

Em um segundo momento, agregou-se à literatura orientações conceituais de uma outra Clínica do Trabalho, nos termos de Bendassolli e Soboll (2011), a Psicodinâmica do Trabalho. Partiu-se das considerações de Mendes e Ferreira (2008) sobre o “contexto de trabalho” para melhor compreender os aspectos materiais, organizacionais e sociais que poderiam se deparar no campo de pesquisa com a organização policial militar. As dimensões elaboradas pelos autores não foram consideradas categoricamente, mas foram um ponto de partida para direcionar o campo de pesquisa sobre mudanças que podem ocorrer no contexto de trabalho. Como faz parte de uma escala psicométrica, o termo “contexto de trabalho” já foi utilizado em pesquisa de natureza quantitativa em Polícias Militares brasileiras, mas também em pesquisas qualitativas que apenas consideraram os aspectos conceituais da terminologia. Em nenhum dos trabalhos identificados percebeu-se a verificação de mudanças ocorridas em contexto de trabalho dos policiais militares.

E, em um terceiro momento, o aporte teórico do estudo apresenta um breve histórico das Polícias Militares no Brasil, cuja origem é demarcada no Brasil Império e teve influência de ideais franceses sobre *polícia*. Realizou-se uma síntese dessa trajetória histórica até as considerações da Constituição Federal de 1988, que instituiu o sistema de segurança pública no país e consolidou a competência funcional das Polícias Militares. A subseção comporta também



a definição de “policciamento ostensivo”, a partir de materiais bibliográficos produzidos pelas Polícias Militares, uma vez que tal assunto é pouco discutido em publicações acadêmicas do país. E, na sequência, realizou-se um levantamento sobre “mudanças em organizações policiais militares”, quando se confirmou a constatação de Silveira e Medeiros (2016) de que a temática sobre o modelo de atuação policial no país é discutida na literatura e ambientes legislativos desde os anos de 1990. Além disso, ficou evidente que não há estudos dedicados a compreender mudanças em organizações desta natureza a partir da ótica de seus componentes, em seus mais diversos postos e graduações. Os assuntos relacionados às mudanças em organizações policiais, de interesse em estudos, puderam ser subdivididos em: reforma das Polícias, transformações no perfil de policiais e mudanças no *modus* do policiamento.

Identificado e justificado o *gap* da literatura e o interesse de pesquisa, procedeu-se a realização do presente estudo. Embora, cabe mencionar que, como orientado pela abordagem metodológica adotada, o referencial teórico tenha sido consultado e aperfeiçoado durante todo o processo de coleta e análise dos dados.

A pesquisa foi desenvolvida tendo como referência a abordagem metodológica da ***Grounded Theory Construtivista***, elaborada por Charmaz (2009). O percurso metodológico foi construído ao longo de 16 meses, entre os anos de 2021 e 2022, sendo caracterizado pela triangulação de dados. O material empírico da pesquisa contemplou a realização de 40 entrevistas com policiais militares de diferentes postos ou graduações, de Coronéis a Soldados – ou seja, diferentes visões acerca do fenômeno estudado. Além das entrevistas, ao campo foram agregados textos existentes, especialmente, provenientes de atos legislativos estaduais e documentos contendo dados orçamentários e informações sobre efetivo policial. Também foram produzidas notas de campo a partir das observações sobre a atividade trabalho dos policiais e, durante todo o processo, foram elaborados memorandos, os quais constituíram em importante fonte para a análise dos dados da pesquisa.

Ao final do processo de pesquisa foi possível alcançar uma teoria substantiva que indica uma compreensão teórica da experiência estudada, a qual foi co-construída pelos policiais militares participantes do estudo e pelas interpretações da pesquisadora sobre o objeto de estudo. Essa teoria envolve **avanços, retrocessos e problemáticas no contexto de trabalho policial militar e suas implicações na atividade de policiamento ostensivo.**

Os achados do estudo indicam que falar da atividade de trabalho policial militar implica em conhecer, minimamente, seus trabalhadores. Nesse sentido, compreendeu-se que o *ser policial militar* é caracterizado por pessoas que adentraram na carreira por influência familiar, para adquirirem estabilidade financeira devida aos servidores públicos efetivos, por vocação

profissional e por motivos muito particulares. Majoritariamente, ao falarem sobre o sentido que atribuem ao trabalho, os policiais expressaram emoções e sentimentos, o que está diretamente relacionado à autoidentificação com a profissão, como um “modo de vida”. Para eles, a significância do trabalho está em servir e proteger à sociedade e ajudar pessoas. Vê-se que apesar de, em termos legais ou prescritos, o policiamento ostensivo estar atrelado à figura do “homem fardado” ou da “fração de tropa” (aspectos físicos ou biológicos), o *corpo-si* policial militar contempla elementos históricos e singulares que os mobilizam a fazerem *uso de si mesmos pelos outros* (sociedade e pessoas em situações críticas).

A *atividade de policiamento ostensivo geral* pode ser definida a partir deste estudo, sob a ótica dos policiais, como aquela que visa prevenir crimes e, quando necessário, reprimi-los; proporcionando-se, assim, a preservação e reestabelecimento da ordem pública. As tarefas do policiamento, em si, são planejadas e monitoradas, por Oficiais (e na falta deles, ou de maneira complementar, por Praças como Subtenentes e Sargentos), e executadas por Praças. As Praças desenvolvem suas funções no policiamento ostensivo mediante processos e modalidades. Nesse estudo, foi possível entender que o POG se materializa no cotidiano de trabalho dos policiais em patrulhamentos nas modalidades preventiva, repressiva e tática. Diversamente da rigidez notória das normas e relações internas da organização, este estudo confirma que as situações reais de trabalho são dinâmicas, movidas por escolhas, arbitragens e microdecisões que os policiais seguem, invariavelmente, tendo como referências seus saberes, experiências e valores investidos na atividade. Nesse cenário, o meio social mobiliza suas ações e é mobilizado pelas atividades de policiamento.

As principais *mudanças no contexto de trabalho dos policiais militares capixabas* (2010-2020) foram as seguintes, de acordo com suas visões: **(i) âmbito governamental**: períodos de disponibilidade e outros indisponibilidade de investimentos para a organização policial militar, falta de política de (re)composição de efetivo policial e realização de ajustes salariais em desconformidade com os índices inflacionários; **(ii) âmbito organizacional**: investimentos na aquisição de equipamentos para o policiamento ostensivo (em especial, viaturas, armas de fogo e coletes), inserção de um novo perfil de policiais na organização (identificados pelos grupos de Coronéis e Oficiais táticos como pessoas de alto nível de escolaridade, mais aversos à hierarquia e disciplina militar e habilidosos com tecnologias) e consequências da greve de fevereiro de 2017 (envolvendo abalos nas relações socioprofissionais entre policiais e indícios de desmotivação e resistências na atividade de policiamento ostensivo); e, **(iii) âmbito social**: aumento do envolvimento de crianças e adolescentes com práticas criminosas (provenientes de áreas de alto risco social e criminal) e crescimento da hostilidade da população com relação aos

policiais e à organização policial militar (por motivos da polarização política no país e pela influência da mídia sobre as ações policiais).

Em síntese, a partir das mudanças no contexto de trabalho identificadas a atividade de policiamento ostensivo apresentou/tem apresentado algumas *implicações*, as quais destacam-se:

- (i) **Avanços:** a melhoria das condições de trabalho, proporcionada pelos novos equipamentos, impacta positivamente no conforto, confiabilidade e segurança do policial militar durante o desempenho de sua atividade; e, a possibilidade de utilizarem suas habilidades com tecnologia na atividade agilizam as ações e aperfeiçoam o policiamento – o que, muitas vezes, inverte *valores* consolidados no ambiente laboral (hierarquia), deixando o controle da atividade ser conduzido a partir de novos saberes incorporados pelo novo perfil de policiais na OPM;
- (ii) **Retrocessos:** a falta de efetivo policial tem desencadeado para o patrulhamento ordinário a prevalência do atendimento às demandas emergenciais do 190, em detrimento da prevenção ao crime; para o patrulhamento comunitário, significa a *reconstituição* da atividade, voltando-se, principalmente, para públicos específicos como mulheres vítimas de violência doméstica e comerciantes (e afastando-se da realização do policiamento de proximidade nos territórios); e, para o patrulhamento tático-repressivo, denota em maior volume de trabalho, pois os “policiais especializados” são empregados em outros locais/territórios visando auxiliar na repressão aos conflitos envolvendo tráfico de drogas; e,
- (iii) **Problemáticas:** as interferências políticas influenciam na (in)disponibilidade de recursos para investimentos na organização e, conseqüentemente, no curso de atividades, especialmente, voltadas à prevenção – o que vem caracterizando a PM “mais repressiva”; a omissão organizacional em reconhecer as conseqüências “vivas” da greve de 2107 (como os abalos nas relações internas); e, a falta de mecanismos para melhor compreender e receber as novas gerações na OPM. Ainda, as conseqüências da greve e as mudanças provenientes do âmbito social geram expressões de desmotivação, impotência e desgastes em alguns policiais, as quais são transportadas para a atividade de policiamento.

Espontaneamente, emergiram do estudo *prospecções futuras* para o policiamento ostensivo. Alguns policiais acreditam que a área da segurança pública merece ser discutida em nível macropolítico, buscando provocar em outras organizações (como as Guardas Municipais) a corresponsabilização pelo policiamento ostensivo. Outros indicam que as transformações

devem ser incisivas em termos organizacionais, sugerindo uma remodelagem nas competências funcionais em que as PMs ficariam responsáveis por crimes mais complexos e as Guardas por crimes menos ofensivos. Houve, ainda, aqueles que propuseram uma alteração política-organizacional no caráter da PM capixaba; logo, a discussão envolve a instituição ou transformação para uma Polícia de Estado que se desenvolve em prol e conforme a sociedade.

Entre as possíveis **contribuições teóricas** deste estudo pode-se destacar: **(i)** a proposta de estudar “mudanças no contexto de trabalho do policial militar”, divergindo de interesses de pesquisas já realizadas, cujo foco foram reformas nas Polícias, transformações no perfil de policiais e mudanças no *modus* do policiamento; **(ii)** a oportunidade de contribuir para o campo das Ciências Policiais com elementos que envolvam a atividade de policiamento ostensivo, a partir de diferentes visões de policiais militares; **(iii)** a adequação do esquema proposto pela abordagem ergológica, o espaço tripolar, aos estudos organizacionais, mais especificamente, às organizações públicas; e **(iv)** a possibilidade de se incluir no rol de temáticas sob a lente ergológica, as implicações ou as (re)configurações da atividade de trabalho diante de mudanças organizacionais, mudanças advindas do contexto de trabalho ou processos de mudança (considerando os níveis macro, meso e microscópico) – sugerindo, nesta oportunidade, a abertura de discussões acerca do que se inicialmente chamaria de *ergo-change ment*.

Pode-se dizer, assim, em suma, que as contribuições teóricas deste estudo alcançaram, especialmente, duas áreas do conhecimento ou abordagens que são as Ciências Policiais e a Ergologia. Muniz, Caruso e Freitas (2018), ao promoverem um mapeamento na literatura nacional a respeito dos estudos sobre *polícia* nas ciências sociais, identificaram na raiz das pesquisas desenvolvidas como principal justificativa das pesquisas o atendimento de questionamentos ou de demandas da sociedade sobre as organizações policiais, em especial a militar. Na análise dos autores sobre os estudos catalogados emergiu, em sua maioria, publicações voltadas a identificar os problemas da *polícia*, conduzindo à área do conhecimento para uma ciência social aplicada à polícia e não de uma ciência social da polícia. Nesta presente Tese, pôde-se inferir que houve um preenchimento do *gap* elencado pelos autores, pois o foco do estudo não foram os problemas, mas a *polícia* em si, enquanto organização; em que pese problemáticas da Polícia Militar capixaba tenham sido expostas em decorrência das mudanças no contexto de trabalho ao longo de uma década. Ainda, Lima et al. (2022), ao explicitarem sobre a institucionalização da área das Ciências Policiais no Brasil, apontaram como uma das necessidades emergentes o fato de policiais serem os protagonistas do aporte e discussões teóricas e/ou metodológicas que envolvem essa ciência complexa, compreendendo, nesse universo, policiais em seus diversos postos e graduações (afastando, assim, quaisquer distinções

provenientes da escala hierárquica da organização militar). Outro ponto destacado pelos autores refere-se ao *gap* na literatura nacional abarcando a interconexão da temática da segurança pública com reformas organizacionais e políticas públicas. Nesse sentido, pode-se considerar também que a Tese contribui ao produzir um conhecimento a partir de interpretações de policiais militares em diferentes postos, graduações e funções (e da própria visão da pesquisadora); além disso, a teoria substantiva proveniente do estudo leva a crer que esses policiais são legitimados a produzirem reflexões sobre os seus contextos de trabalho e as implicações das mudanças na atividade de trabalho, quer dizer, saberes foram produzidos pelos protagonistas da atividade por intermédio da problematização de uma pesquisa acadêmica. Cabe acrescentar que, apesar da temática de políticas públicas não ter sido enfatizada na Tese, percebeu-se pelos resultados a confluência de políticas de Governo (mandatos governamentais) e alterações no âmbito organizacional da Polícia Militar, cujas interferências foram percebidas sob o ponto de vista da atividade de policiamento.

No que tange à abordagem teórica-analítica ergológica, a adequação do espaço tripolar, inicialmente desenvolvido por Schwartz – contido na obra de Schwartz e Durrive (2010) –, aos estudos organizacionais, e mais propriamente à Administração Pública, é uma contribuição relevante da Tese, pois, primeiro, demonstra a oportunidade de avanço do modelo proposto às sociedades mercantis, considerando elementos específicos que envolvem organizações de natureza pública; e, segundo, porque, ficou evidente a originalidade das discussões do debate de normas e valores que circundam o campo da segurança pública, como apontado por Dias e Ribeiro (2019), e mais especificamente, nesta Tese, o debate de normas e valores referentes à organização policial militar, ao Governo (politeia) e à atividade de policiamento (gestões). A Ergologia, neste caso, utilizada como uma lente para analisar as mudanças (e suas implicações) na atividade de trabalho dos policiais militares capixabas, foi preponderante para a compreensão das implicações dessas mudanças na consecução do policiamento ostensivo, com alterações observadas tanto para o policial militar (profissional), para a gestão da atividade e a atividade de policiamento em si. Aliás, com os achados do estudo propõe-se como nova agenda de estudos sob a ótica ergológica o que se denominou, primariamente, como *ergo-changement*. Mudanças na Ergologia são consideradas a partir do contexto econômico, técnico, jurídico, a serem compreendidas sob o ponto de vista da atividade, conforme Duraffourg (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Nas reflexões conclusivas desta Tese, entendeu-se que “mudanças” podem ser objeto de estudo de ergólogos tendo como referência para as interpretações dos protagonistas da atividade de trabalho – visão micro da atividade para o macro (organização) –, invertendo, assim, a ótica das mudanças e de suas implicações na atividade de trabalho.

Com o desenvolvimento deste estudo, foi possível identificar também algumas **contribuições metodológicas**, isso porque a adoção da *Grounded Theory* em sua perspectiva construtivista mostrou-se adequada e relevante às pesquisas que se interessam por se debruçar a atividade humana de trabalho a fim de melhor compreender a complexidade que envolve as situações reais de trabalho, e, quando possível intervir para transformá-las – é a proposta da Ergologia. Seguindo as orientações da TFD Construtivista, houve o acesso aos protagonistas da atividade de trabalho (os policiais militares, em diversos níveis de atuação), à atividade de trabalho (por meio da observação direta de algumas modalidades de policiamento ostensivo); e, além disso, possibilitou agregar à análise a reflexividade da pesquisadora sobre o contexto estudado. Importa mencionar que na revisão sistemática da literatura sobre Ergologia não foram encontrados estudos empíricos que utilizaram a TFD Construtivista para a análise sobre o trabalho; logo, esta Tese inaugura no meio acadêmico a junção dessas abordagens.

Como **recomendações práticas**, os achados deste estudo contribuem para que no âmbito das políticas governamentais (em seus diferentes níveis, quer seja federal, estadual e municipal), trate-se a segurança pública como uma área que a partir de distintas organizações busca-se um bem comum e continuado que é a preservação da ordem pública. Políticas, programas ou projetos governamentais precisam respeitar as nuances da atividade de trabalho e seus trabalhadores, que persistem aos Governos, independentemente de seus posicionamentos políticos. Às organizações policiais militares, merecem considerar em seus planejamentos ou diagnósticos olhares e reflexões sob a ótica da atividade de policiamento, quer dizer, vale incluir e dar voz aos policiais de nível operacional, que cooperam, cotidianamente, para a realização do policiamento ostensivo. Fatores organizacionais, que vão além de questões orçamentárias e deficiências de materiais, como as relações internas e externas dos policiais, podem contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho e melhoria do bem-estar desses profissionais.

A pesquisa desenvolvida teve algumas **limitações**, entre as quais, pode-se destacar: **(i)** a impossibilidade de realização do grupo focal com as Praças (objetivando refletir e discutir sobre as renormalizações da atividade de policiamento ostensivo diante das mudanças no contexto de trabalho) devido às recomendações do período da pandemia da COVID-19 em torno de medidas de distanciamento social e à priorização de procedimentos de pesquisas em ambiente virtual, seguindo o Ofício Circular nº 2/2021 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa; **(ii)** a impossibilidade de estender a observação direta da atividade de trabalho com foco em outros tipos de policiamento comunitário, como das Bases Comunitárias Móveis, e da participação em palestras do PROERD, por exemplo, por causa também da pandemia que restringiu a frequência e ações desses serviços; **(iii)** a restrição geográfica dos dados produzidos

pelas entrevistas com policiais e observações da atividade em municípios da Grande Vitória, embora a organização estudada tenha como âmbito de atuação todo o Espírito Santo; **(iv)** o questionamento de alguns Oficiais táticos a respeito do estudo e do interesse em entrevistar as Praças que eram seus “comandados”, mesmo de posse da autorização emitida pela Diretoria de Educação da PMES (ressalvo que não houve recusa, apenas à espera da avaliação e autorização desses Oficiais); e **(v)** o receio dos participantes em falarem a respeito de mudanças no contexto de trabalho e suas implicações no policiamento ostensivo relacionadas à greve da Polícia Militar, especialmente do grupo de Praças, até porque alguns dos policiais ainda respondem por participação no movimento em processos judiciais criminais. Acredita-se ainda que, embora faça parte da abordagem metodológica adotada neste estudo, a compreensão sobre o fenômeno estudado e a teoria substantiva elaborada podem ter sido influenciadas pela visão da pesquisadora e seu intrincamento com a área da pesquisa desenvolvida (segurança pública) – o que foi devidamente antecipado na descrição contida no prólogo desta Tese.

Para **estudos futuros** propõe-se: **(i)** desenvolver pesquisas que adotem a Ergologia como abordagem teórica e metodológica, visando aprofundar o conhecimento individual e coletivo a respeito da dinâmica dos saberes investidos na atividade diante de mudanças no contexto de trabalho policial militar; **(ii)** incorporar à análise a identificação, a avaliação e a comparação de políticas públicas de segurança, implementadas em nível estadual e federal, que, em conjunto com outras mudanças, possam, de alguma forma, gerar implicações à atividade de policiamento ostensivo; **(iii)** verificar as principais mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19 no policiamento comunitário, devido aos indícios neste presente estudo a respeito da interferência do isolamento social na consecução das tarefas (incluindo, também a retomada das atividades); **(iv)** investigar elementos específicos do policiamento tático-repressivo, a partir de fundamentos metodológicos que aproximem o(a) pesquisador(a) à atividade de trabalho, que possam desvelar as minúcias das interações entre policiais destes grupos especializados; **(v)** investigar questões relativas ao gênero nas organizações policiais militares, em vista as dissonâncias nas atividades de policiais masculinos e femininos nos diferentes tipos de policiamento; **(vi)** debruçar-se com maior dedicação à discussão sobre as “meias Polícias” no Brasil (Polícias Militares e Polícias Cíveis) – e, ainda, a Guarda Municipal, assunto que emergiu entre os resultados do estudo e que mostra-se tão urgente e relevante nesse universo acadêmico e social; e **(vii)** aplicar a teoria substantiva proposta neste estudo em outra organização policial militar do país, comparando os resultados e aperfeiçoando os achados.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, S. A violência na sociedade brasileira: um painel inconcluso em uma democracia não consolidada. **Revista Sociedade e Estado**, v. x, n. 2, p. 299-342, jul./dez. 1995.
- \_\_\_\_\_. Exclusão socioeconômica e violência urbana. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 4, n. 8, p. 84-135, jul./dez. 2002.
- AFONSO, J. J. R. Polícia: etimologia e evolução do conceito. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 9, n. 1, p. 213-260, jan./jun. 2018.
- AGUIAR, W. L. **Tirocínio Policial: modelo teórico da tomada de decisão em situação de perigo**. Florianópolis: Ed. do Autor, 2020.
- ALCADIPANI, R.; CEPellos, V. M. Pesquisas sensíveis em Administração e Organizações: práticas e desafios. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 417-437, 2017.
- ALCADIPANI, R.; MEDEIROS, C. R. O. Policiais na rede: repertórios interpretativos nas manifestações discursivas de comunidades criadas por policiais no Facebook. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 3, n. 7, ago. 2016.
- ALMEIDA, A. J. Uniformes da Guarda Nacional (1831-1852): a indumentária na organização e funcionamento de uma associação armada. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, v. 8/9, p. 77-147, 2003.
- ANDRADE, E. ES vai para 24 anos com dois governadores se alternando no poder. **A Gazeta**, Vitória, 30 out. 2022. Disponível em: <<https://www.agazeta.com.br/es/politica/es-vai-para-24-anos-com-dois-governadores-se-alternando-no-poder-1022>>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- ARAÚJO, P. M.; BIANCO, M. F.; VALADÃO, K. T.; ANCHIETA, R. B. Estágio docente no curso de Administração: uma análise da atividade do discente-professor. **Revista Principia Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, n. 47, p. 24-36, 2019.
- ARPINI, N. Alegando problemas psicológicos, policiais procuram Hospital da PM. **G1 ES**, Vitória, 15 fev. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/espírito-santo/noticia/2017/02/alegando-problemas-psicologicos-policiais-procuram-hospital-da-pm.html>> Acesso em: 03 abr. 2020.
- AZEVEDO, S. A. Da Guarda Real de Polícia à Guarda Nacional Republicana: feições jurídico-políticas das instituições policiais portuguesas. **Revista Preleção**, ano VII, n. 12, dez. 2013.
- AZEVEDO, S. V.; GARRIDO, R. G. “Greve Militar”: buscando respostas para o futuro. **Revista Scientiarum História**, v. 1, p. 1-10, 2020.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Grounded theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.



BATITUCCI, E. C. A evolução institucional da Polícia no século XIX: Inglaterra, Estados Unidos e Brasil em perspectiva comparada. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, n. 4, v. 7, p. 30-47, 2010.

\_\_\_\_\_. Gerencialismo, estamentalização e busca por legitimidade: o campo policial militar no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 34, v. 101, 2019.

BAYLEY, D. **Padrões de Policiamento**: uma análise internacional comparativa. Tradução de Renê Alexandre Belmonte. São Paulo: EdUSP, 2006.

\_\_\_\_\_. **Patterns of Policing**: a comparative international analysis. New Brunswick: Rutgers University Press, 1990.

BEATO FILHO, C.; RIBEIRO, L. Discutindo a reforma das polícias no Brasil. **Civitas: Revista de Ciências Sociais**, v. 16, n. 4, p. 174-204, out./dez., 2016.

BENDASSOLLI, P. F.; GONDIM, S. Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. **Avances en Psicología Latinoamericana**, n. 32, v. 1, p. 131-147, 2014.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Clínicas do Trabalho**: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-19.

BIANCHI, E. M. P.; IKEDA, A. A. Usos e aplicações da Grounded Theory em Administração. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 231-248, 2008.

BIANCO, M. F. A ergologia nos estudos organizacionais envolvendo o trabalho. In: CONFERÊNCIA DA SOCIEDADE INTERNACIONAL DE ERGOLOGIA, 2017, Paris, França. **Anais eletrônicos...** Paris, 2017. Disponível em: <<https://ergologie.hypotheses.org/459>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

BIRKS, M.; HOARE, K.; MILLS, J. Grounded Theory: The FAQs. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 18, p. 1-7, 2019.

BIRKS, M.; MILLS, J. **Grounded Theory**: a practical guide. California: SAGE Publications Ltd, 2011.

BORGES, J.; ALBUQUERQUE, M.; ARPINI, N. Governo do ES e PMs fecham acordo para terminar paralisação. **G1 ES**, Vitória, 10 fev. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/espírito-santo/noticia/2017/02/governo-associacoes-e-sindicato-tem-acordo-e-greve-termina-no-es.html>>. Acesso em 01 dez. 2022.

BORGES, M. E. S. Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 7, p. 41-49, dez. 2004.

BRASIL. Constituição (1891). **Constituição [da] República dos Estados Unidos do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1891.

BRASIL. Constituição (1934). **Constituição [da] República dos Estados Unidos do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1934.

BRASIL. Constituição (1937). **Constituição [da] República dos Estados Unidos do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1937.

BRASIL. Constituição (1946). **Constituição [da] República dos Estados Unidos do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1946.

BRASIL. Constituição (1967). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1967.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 4 out. 1983. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d88777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm)>. Acesso em: 1 dez. 2022.

BRASIL. **Decreto-lei nº 3.688, de 3 de outubro de 1941**. Lei das Contravenções Penais. Diário Oficial da União, 13 out. 1941. Seção 1, p. 19695.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 13 jul. 1990. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso em: 1 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 11 dez. 1980. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm)>. Acesso em: 1 dez. 2022.

BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 386, de 25 de abril de 2005**. Policial Militar. Reconhecimento de vínculo empregatício com empresa privada. Brasília, 25 abr. 2005. Disponível em: <<https://jurisprudencia.tst.jus.br/?tipoJuris=SUM&orgao=TST&pesquisar=1>>. Acesso em 1 dez. 2022.

BRETAS, M. L. Observações sobre a falência dos modelos policiais. **Tempo Social**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 79-94, mai. 1997.

BROWN, M. L. Police research: na important tool for police, often underutilized. **Perspectives on Research and Evidence-Based Policing**, p. 1-34, ago. 2020.

BRYANT, A.; CHARMAZ, K. **The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory**. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE Publications Ltd., 2019.

BRYANT, A.; CHARMAZ, K. Grounded Theory in Historical Perspective: an epistemological account. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. (Eds). **The SAGE Handbook of Grounded Theory**. London: SAGE Publications, 2016.

CÁRDENAS-GUZMÁN, L. H. Comportamiento de la criminalidad en Colombia. **Revista Criminalidad**, Bogotá, v. 55, n. 3, p. 11–33, 2013.

CARVALHO, V. A.; SILVA, M. R. F. Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios. **R. Katál.**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 59-67, jan./jun. 2011.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. Entre revisões sistemáticas e bibliometrias: como tem sido mapeada a produção acadêmica em Administração no Brasil? **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 311-334, 2018.

CASTEJON, C.; BAUNAY, Y. Le travail est toujours une matière étrangère » Interview de Yves Schwartz. **Institut de Recherches de la FSU**, 15 jun. 2018. Disponível em: <<http://institut.fsu.fr/Le-point-de-vue-de-l-activite-dans-le-travail-un-point-aveugle-dans-le-travail.html>>. Acesso em 01 dez. 2022.

CASTRO, A. R.; MACHADO, L. Grounded Theory: uma análise da produção científica brasileira em Administração no período de 2000 a 2014. **Revista Alcance**, v. 24, n. 2, p. 258-271, abr./jun. 2017.

CASTRO, J. B. **A milícia cidadã: a Guarda Nacional de 1831-1850**. São Paulo: Ed. Nacional, 1977.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Grounded Theory: passo a passo e questões metodológicas na prática. **RAM, Revista de Administração da Mackenzie**, n. 21, v. 5, p. 1-29, 2020.

CERQUEIRA, C. M. N. **O futuro de uma ilusão: o sonho de uma nova polícia**. Rio de Janeiro: Instituto Carioca de Criminologia, 2001.

CHARMAZ, K. **A construção da Teoria Fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

\_\_\_\_\_. **Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis**. London: SAGE Publications, 2006.

\_\_\_\_\_. Constructivist grounded theory. **The Journal of Positive Psychology**, v. 12, n. 3, p. 299-300, 2017.

\_\_\_\_\_. Grounded Theory as an emergent method. In: HESSE-BIBER, S. N.; LEAVY, P. (Eds.). **Handbook of Emergent Methods**. New York: The Guilford Press, 2008. p. 155-172.

\_\_\_\_\_. Grounded Theory in Global Perspective: Reviews by International Researchers. **Qualitative Inquiry**, v. 20, issue 9, ago. 2014.

\_\_\_\_\_. The Power of Constructivist Grounded Theory for Critical Inquiry. **Qualitative Inquiry**, v. 23, n. 1, mar. 2016.

CLARKE, A. E. A Social Worlds Research Adventure: the case of reproductive science. In: STRAUSS, A.; COBIN, J. **Grounded Theory in Practice**. (Eds.). Thousand Oaks: SAGE Publications, 1997. p. 63-94.

\_\_\_\_\_. Situational Analyses: Grounded Theory Mapping After the Postmodern Turn. **Symbolic Interaction**, v. 26, n. 4, p. 553-576, 2003.

CONNOR, A. O.; CARPENTER, B.; COUGHLAN, B. An Exploration of Key Issues in the Debate Between Classic and Constructivist Grounded Theory. **Grounded Theory Review**, v. 17, 2018.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of Qualitative Research**. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE Publications Ltd., 2015.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.

COSTA, A. T. M. A Polícia Militar e seus dilemas identitários. **Contemporânea**, v. 11, n. 1 p. 287-312, jan./abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Entre a lei e a ordem: violência e reforma nas polícias do Rio de Janeiro e Nova York**. Rio de Janeiro: Editora, FGV, 2004.

COSTA, A. T. M.; LIMA, R. S. Segurança pública. In: LIMA, R. S.; RATTON, J. L.; AZEVEDO, R. G. (Orgs.). **Crime, polícia e justiça no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2014.

COSTA, I. F. **Polícia e sociedade: gestão de segurança pública violência e controle social**. Salvador: EDUFBA, 2005.

COSTA, M. M.; CABRAL, S.; SAES, P. M. Dilemas para a implementação de programas de incentivo atrelados a desempenho em segurança pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 4, out./dez. 2020.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. Los Angeles: SAGE Publications Ltd., 2011.

CRETELLA JÚNIOR, J. Polícia e poder de polícia. **Revista de Direito Administrativo**, v. 162, p. 10-34, 1985.

CULLEN, M. M.; BRENNAN, N. M. Grounded theory: Description, divergences and application. **Accounting, Finance & Governance Review**, 2021.

CUNHA, D. M. Ergologia e psicossociologia do trabalho: desconforto intelectual, interseções conceituais e trabalho em comum. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. especial, p. 55-64, 2014.

\_\_\_\_\_. Ergologia. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

\_\_\_\_\_. Problema de Trabalho e Questões de Linguagem. **Educação & Realidade**, v. 35, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2010.

\_\_\_\_\_. Trabalho, humana atividade. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. especial, p. 25-35, 2013.

DANYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a Systematic Review. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Research Methods**. London: SAGE Publications Ltd., 2009. p. 671-689.

DEBORTOLI, G. **Anatomia de um motim: trabalho de ruptura institucional na Polícia Militar do Espírito Santo**. 2019. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.

DENSCOMBE, M. **The Good Research Guide: for small-scale social research projects**. New York: Opne Universty Press, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. London: SAGE Publications Inc., 2017.

DI FANTI; M. G. C.; BARBOSA, V. F. Uma entrevista com Yves Schwartz. **Letrônica**, v. 9, n. especial, p. 222-233, 2016.

DIAS, C. A.; SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, L. B. Análise socioclínica do contexto do trabalho e sua relação com o adoecimento mental de policiais militares do Distrito Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, jul. 2022.

DIAS, S. A. A.; RIBEIRO, N. B. Uma discussão preliminar sobre a segurança pública numa perspectiva ergológica. **Revista Encantar - Educação, Cultura e Sociedade**, Bom Jesus da Lapa, v. 1, n. 3, p. 145-153, set./dez. 2019.

DURÃO, S. S. B.; FERREIRA, V. A. Das máscaras do Estado: mulheres e pesquisadoras na Polícia Militar. **O público e o privado**, n. 28, p. 15-47, jul./dez. 2016.

DURRIVE, L. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. In: DI RUZZA, R.; LACOMBLEZ, M.; SANTOS, M. (Eds.). **Ergologia, trabalho, desenvolvimentos**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2018.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. **Laboreal**, Porto, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2008.

ECHTERNACHT, E. Atividade humana e gestão da saúde no trabalho: elementos para a reflexão a partir da abordagem ergológica. **Laboreal**, v. 4, n. 1, p. 46-65, 2008.

EGE, F. T. **Uma Breve História da Polícia no Brasil: militarização, mitos e contradições**. São Paulo: Editora Santarém, 2017.

ENTREVISTA: YVES SCHWARTZ. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 457-466, 2006.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Constituição (1989). **Constituição [do] Estado do Espírito Santo 1989**. Vitória: Assembleia Legislativa, 1989.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto Estadual nº 4970-R, de 27 de setembro de 2021**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) e dá outras providências. Vitória, 2021. Disponível em: <<https://conslegis.es.gov.br/>>. Acesso em 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto Estadual nº 4070-R, de 01 de março de 2017**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) e dá outras providências. Vitória, 2017. Disponível em: <<http://dio.es.gov.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto Estadual nº 4717-R, de 17 de agosto de 2020**. Altera o anexo único do Decreto nº 4.070-R, de 02.03.2017, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Espírito Santo - PMES. Vitória, 2020. Disponível em: <<http://dio.es.gov.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar Estadual nº 667, 27 de dezembro de 2012**. Vitória, 2012. Disponível em: <<http://dio.es.gov.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 318, de 18 de janeiro de 2005**. Vitória, 2005. Disponível em: <<https://conslegis.es.gov.br/>>. Acesso em 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 903, de 16 de janeiro de 2019**. Vitória, 2019. Disponível em: <<https://conslegis.es.gov.br/>>. Acesso em 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 910, de 30 de abril de 2019**. Vitória, 2019. Disponível em: <<https://conslegis.es.gov.br/>>. Acesso em 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 911, de 30 de abril de 2019**. Vitória, 2019. Disponível em: <<https://conslegis.es.gov.br/>>. Acesso em 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 962, de 30 de dezembro de 2020**. Vitória, 2020. Disponível em: <<https://conslegis.es.gov.br/>>. Acesso em 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei nº 3.196, de 09 de janeiro de 1978**. Vitória, 1978. Disponível em:

<<https://www3.al.es.gov.br/arquivo/documents/legislacao/html/lei31961978.html>>. Acesso em 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei nº 11.011, de 04 de julho de 2019. Vitória, 2019.**

Disponível em:

<<https://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/lei110112019.html>>. Acesso em 01 dez. 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Maria Ortiz.** Website do Governo ES, Vitória, 2022.

Disponível em: <<https://www.es.gov.br/historia/povo-capixaba>>. Acesso em: 02 jan. 2023.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Povo capixaba.** Website do Governo ES, Vitória, 2023.

Disponível em: <<https://www.es.gov.br/historia/povo-capixaba>>. Acesso em: 02 jan. 2023.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria de Estado de Controle e Transparência. **Portal da Transparência do Poder Executivo do Espírito Santo:** orçamentos e remunerações.

Vitória, 2022. Disponível em: <<https://transparencia.es.gov.br>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

FABBRI, S.; OCTAVIANO, F. **Ferramenta StArt. 09 mai. 2018.** Apresentação de Power Point. Disponível em: <<http://escoladepesquisadores.sc.usp.br/2/wp-content/uploads/2018/06/Ferramenta-StArt.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2012.** Ano 6. São Paulo, 2013.

FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2013.** Ano 7. São Paulo, 2013.

FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2019.** Ano 13. São Paulo, 2019.

FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2021.** Ano 15. São Paulo, 2021.

FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2022.** Ano 16. São Paulo, 2022.

FERNANDES, A. **Ordem e Segurança Pública em São Paulo:** análise das estratégias de policiamento da Polícia Militar Estadual. 2021. 232 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Doutorado em Administração Pública e Governo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

FERNANDES, V. Em nova carta, coronéis da PM do ES fazem críticas e pedidos ao governo. **A Gazeta**, Vitória, 29 abr. 2022. Disponível em:

<<https://www.agazeta.com.br/es/cotidiano/em-nova-carta-coroneis-da-pm-do-es-fazem-criticas-e-pedidos-ao-governo-0422>>. Acesso em 01 dez. 2022.

FERREIRA, D. A.; MOURA, G. L.; NETO, V. L. C. Entre a dicotomia precursora e as novas possibilidades: divergências paradigmáticas na Grounded Theory. **Revista de Gestão Pública: práticas e desafios**, v. 12, n. 1, p. 2020.

FERREIRA, L. B.; SANTOS, M. A. F.; PAULA, K. M.; MENDONÇA, J. M. B.; CARNEIRO, A. F. Risco de Adoecimento no Trabalho: Estudo com Policiais Militares de um Batalhão de Polícia de Brasília. **Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 1804-1829, 2017.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

FIGUEIREDO, S. O.; BIANCO, M. F. A Ergologia nos estudos brasileiros: uma análise bibliométrica da produção acadêmica nacional. In: CUNHA, L.; DI RUZZA, R., LACOMBLEZ, M.; SCHWARTZ, Y.; SILVA, D. (Orgs.). **Trabalho, Patrimônio e Desenvolvimentos**. Porto: Societé Internationale d'Ergologie Universidade do Porto, 2021. p. 75-82.

\_\_\_\_\_. As dramáticas do uso do corpo-si na atividade de policiais militares femininas. In: II SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ERGOLOGIA, 2022, Belém. **Anais...** Belém: Simpósio Latino-Americano de Ergologia, 2022.

\_\_\_\_\_. Práticas profissionais em contexto de mudanças organizacionais em uma instituição militar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 21, p. 531-548, jan./dez. 2020.

FIGUEIREDO, J. M.; MUNIZ, H. P.; LANA, M. L. As estratégias coletivas de gestão da equipe responsável pela análise de lotação dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal. **Laboreal**, v. 18, n. 2, 2022.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd., 2018.

FLÓREZA-PEÑA, T. S. Creación de unidades de formación con apoyo en la planeación prospectiva. **Educación y Educadores**, v. 16, n. 2, p. 297-308, mai./ago. 2013.

FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R.; MORETTO, C. F. O Uso da Revisão Integrativa na Administração: Um Método Possível? **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 1, p. 55-72, 2019.

FRAGA, C. K. Peculiaridades do trabalho policial militar. **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 6, ano V, dez. 2006.

FRANÇA, F. G. “O Soldado é Algo que se Fabrica”: notas etnográficas sobre um curso de formação policial militar. **Revista Tomo**, n. 34, p. 359-392, 2019.

FREITAS, R. G.; BIANCO, M. F. Uma revisão sobre a temática da Ergologia na produção científica brasileira. **Ergologia**, n. 21, p. 105-124, 2019.

FRIEDE, R. O aprimoramento do sistema de segurança pública e seu adequado financiamento. **Direito e Desenvolvimento**, v. 11, n. 2, p. 42-55, 2020.

GAGLIARDO, V. C. A Intendência de Polícia e a Civilização do Rio de Janeiro Oitocentista. **Urbana**, v. 6, n. 8, p. 376-401, set./2014.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão Sistemática da Literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.



GIBSON, B.; HARTMAN, J. **Rediscovering Grounded Theory**. London, UK: SAGE Publications Ltd, 2014.

GLASER, B. G. Applying Grounded Theory. **The Grounded Theory Review**, v. 13, issue 1, 2014.

GLASER, B. G.; HOLTON, J. Remodeling Grounded Theory. Forum: **Qualitative Social Research**, v. 5, n. 2, p. 2004.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine Transaction, 2006.

GLASER, B. **Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.

GODINHO, N. B. R.; SILVA JÚNIOR, A. L.; HIPÓLITO, M. M.; SILVA, V. R. Mapeamento da gestão do Termo Circunstanciado de Ocorrência nas Polícias Militares do Brasil. **Revista do Sistema Único de Segurança Pública**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 116-135, jul./dez. 2022.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOÉS, B. Polícia Militar da Paraíba tem o pior salário do Brasil. **O Globo**, Rio de Janeiro, 09 fev. 2017. Disponível em: <<https://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/policia-militar-da-paraiba-tem-o-pior-salario-do-brasil.html>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

GRILLO, C. C.; POLICARPO, F.; VERÍSSIMO, M. A “Dura” e o “Desenrolo”: efeitos práticos da nova Lei de Drogas no rio de Janeiro. **Revista de Sociologia e Política**, [S.l.], v. 19, n. 40, out. 2011.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, S. (Eds.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. London: SAGE Publications Ltd., 2005. p. 191–215.

GUTERRES; C.; TONETO, T. S. **Psicólogos Voluntários do HPM e Técnica de Brainspotting**. Palestra ministrada no I Simpósio de Saúde Mental do Trabalhador Policial Militar: uma missão especial, realizado em Vitória, em agosto 2019.

HARRIS, T. Grounded theory. **Nursing Standard**, v. 29, n. 35, p. 37-43, 2014.

HATHAZY, P. La (re)militarización policial en la Argentina post-crisis: entre intereses organizacionales e instrumentalización política en los campos policiales. **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 9, n. 1, p. 181-213, jan./abr. 2016.

HECKATHORN, D. D. Snowball versus respondent-driven sampling. **Sociological Methodology**, v. 41, n. 1, p. 355-366, 2011.

HERNANDES, E.; ZAMBONI, A.; FABBRI, S.; DI THOMMAZO, A. **Avaliação da ferramenta StArt utilizando o modelo TAM e o paradigma GQM**. 12 nov. 2010.

Apresentação de Power Point. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/59596604-Avaliacao-da-ferramenta-start-utilizando-o-modelo-tam-e-o-paradigma-gqm.html>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

HERNÁNDEZ-GONZÁLEZ, A. U.; ECHEVERRI-PETTI, L. M.; CORTÉS-OLARTE, G. O. Caracterización, inclusión y participación de la mujer policía en Colombia. Análisis 1994 - 2021. **Revista Logos Ciencia & Tecnología**, v. 13, n. 3, p. 8-19, 2021.

HIPÓLITO, M. M.; TASCA, J. E. **Superando o Mito do Espantalho**: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública. Florianópolis: Editora Insular, 2020.

HOLZ, E. B.; BIANCO, M. F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. edição especial, p. 494-512, 2014.

IBGE. **Índice de Desenvolvimento Humano: 1991, 2000 e 2010**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/pesquisa/37/30255?tipo=ranking&ano=2010>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

IBGE. **Estimativas da População: 2020**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

IJSN. **Política de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres no Estado do Espírito Santo**: análise dos Programas Homem que é Homem e Patrulha Maria da Penha. IJSN, Vitória, 2019. Disponível em: <<http://www.ijsn.es.gov.br/component/attachments/download/6737>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

IPEA; FBSP. **Atlas da Violência 2019**. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/19/atlas-da-violencia-2019>> Acesso em: 01 dez. 2022.

JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução de Ana Cristina Nasser. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. p. 254-294.

KENNY, M.; FOURIE, R. Contrasting Classic, Straussian, and Constructivist Grounded Theory: Methodological and Philosophical Conflicts. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 8, p. 1270-1289, 2015.

KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews**. Joint Technical Report, Department of Computer Science, Keele University, United King and Empirical Software Engineering, National ICT, Australia, 2004. Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

LAGE, L.; MIRANDA, A. P. M. de. Da polícia do rei à polícia do cidadão. **Revista de História da Biblioteca Nacional**, Rio de Janeiro, Biblioteca Nacional, n. 25, out. 2007.

LARA, G. R. S.; ROMERO, M. P. M. A. The Mexican Armed Forces in Public Security: Path Dependence and Power Conflicts. **Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad**, v. 15, n. 1, p. 61-78, 2020.

LAZZARINI, A. A segurança pública e o aperfeiçoamento da polícia no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**, v. 184, p. 25–85, 1991.

\_\_\_\_\_. A segurança pública na Constituição de 1988. **O Alferes**, v. 7, n. 21, p. 11-14, 1989.

\_\_\_\_\_. Limites do poder de polícia. **Revista de Direito Administrativo**, v. 198, p. 69–83, 1994.

LEAVY, P. **The Oxford Handbook of Qualitative Research** (Ed.). Oxford: Oxford University Press, 2020.

LEITE, F. Raciocínio e procedimentos da Grounded Theory Construtivista. **Revista de Epistemologias da Comunicação**, v. 3, n. 6, p. 76-85, jul./dez. 2015.

LIMA, R. S.; BUENO, S.; MINGARDI, G. Estado, polícias e segurança pública no Brasil. **Revista Direito FGV**, São Paulo, v. 12, n. 1, jan./abr. 2016.

LIMA, R. S.; SINHORETTO, J.; BUENO, S. A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, v. 30, n. 1, jan./abr. 2015.

LIMA, R. S.; VASCONCELOS, F. T. R.; VIANNA, F. R. P. M.; ALCADIPANI, R. Saber acadêmico, guerra cultural e a emergência das ciências policiais no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 37, n. 108, p. 1-21, 2022.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63.

LINHARES, C. Após greve da PM no Espírito Santo, policiais criam fundo para auxiliar excluídos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 03 out. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/10/apos-greve-da-pm-no-espirito-santo-policiais-criam-fundo-para-auxiliar-excluidos.shtml>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

LOIOLA, A. A. **Análise das condições de saúde dos policiais militares com incapacidade laboral no estado de Goiás**. 2019. 97 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas em Saúde) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Políticas Públicas em Saúde, Escola Fiocruz de Governo, Brasília, 2019.

LOPES JÚNIOR, E. P.; PAIVA, T. A.; MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1821-1845, nov./dez. 2011.

LOPES, C. S.; RIBEIRO, E. A.; SOUZA, M. A. Policiamento e gênero: percepções entre policiais militares paranaenses. **Opinião Pública**, Campinas, v. 27, n. 1, p. 298-322, jan./abr. 2021.

LOPES, P. L. S.; RUSSO, A. C. A natureza policial do sistema de segurança pública brasileiro: concentração e sobreposição do nível estadual. **REBESP**, Goiania, v. 13, n. 2, p. 88-110, jul. 2020.

LUNEKE, A.; DAMMERT, L.; ZUÑIGA, L. From Social Assistance to Control in Urban Margins: Ambivalent Police Practices in Neoliberal Chile. **DILEMAS, Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 1-26, jan./abr. 2022.

MAGALHÃES, J. C. D. **Entre amarras e possíveis**: atividade de trabalho e modos de viver dos policiais militares capixabas em análise. 2015. 112 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Institucional) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Institucional, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

MAGALHÃES, J. C. D.; SERRANO, E. V. Programa Integrado do BME: capacitação profissional, saúde e qualidade de vida dos policiais de missões especiais. **Revista de Ciências Policiais da Academia Policial Militar do Guatupê**, 2017. Disponível em: <<http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/apmg/edicao-1-artigo-08>>. Acesso em 01 dez. 2022.

MARCHI, L. F. O.; SÁ, V. V. A investigação realizada pela Polícia Militar no combate ao crime de tráfico de drogas: uma medida de urgência na preservação da ordem pública. **Revista Ordem Pública**, v. 8, n. 1, jan./jul. 2015.

MARIANO, B. Formação cidadã para uma Guarda Civil Municipal Cidadã. In: GUARACY MINGARDI (Org.). **Violência e segurança pública**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2013. p. 113-123.

MARINHO, K. R. L.; OLIVEIRA JUNIOR, A. Mudanças em Organizações: o caso do policiamento. In: **Coleção segurança com cidadania**: subsídios para a construção de um novo fazer. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça, 2009. ano I, n. 1, 2009. p. 231-253.

MARRA, A. V.; FONSECA, J. A.; MARQUES, A. L. O processo de identificação organizacional frente à Reforma Administrativa: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, p. 49-72, 2014.

MARTÍN, M.; TORRENTE, D. La reforma de la policía en Europa: desafíos, debates y alternativas. **Desafíos**, Bogotá, v. 28, n. II, p. 113-144, 2016.

MARTÍNEZ P., J. E. La producción de subjetividad en las artes liberales del gobierno: mercado y libertad en la sociedad de seguridad, un análisis biopolítico desde el pensamiento de Michel Foucault. **Tabula Rasa**, Bogotá, n. 16, p. 233-242, jan./jun. 2012.

MARTINS, J. A. S. Segurança Pública: uma perspectiva da competência da preservação da ordem pública pelas polícias militares brasileiras. **RISBSP**, v. 2, n. 4, p. 90-100, jan./jun. 2019.

MASSON, L. P. **Formação e trabalho do ponto de vista da atividade**: pistas a partir da confrontação entre uma UTI neonatal e um esquadrão de voo militar. 2012. 284 f. Tese

(Doutorado em Psicologia Social) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

MATARAZZO, G.; ALCADIPANI, R.; FERNANDES, A.; THOMAZI, M. Condições organizacionais para o policiamento baseadas em evidências: uma proposta a partir da literatura internacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 919-930, nov. 2022.

MAYRINK, P. G.; TARDIN-COELHO, R. H. Transformações socioespaciais pela Unidade de Polícia Pacificadora (UPP): a favela do Vidigal, Rio de Janeiro. **Revista Bitácara Urbano Territorial**, v. 31, p. 233-243, 2021.

MEDEIROS, A. P.; SANTOS, J. L. G. D.; ERDMANN, R. H. A Teoria Fundamentada nos Dados na Pesquisa em Administração: Evidências e Reflexões. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 95-110, 2019.

MELLO, L. T. C. **Desenvolvendo uma revisão sistemática**: ferramenta Start. 22 nov. 2018. Apresentação de Power Point. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4658701/mod\\_folder/content/0/Tutorial%20Revis%C3%A3o%20Sistem%C3%A1tica.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4658701/mod_folder/content/0/Tutorial%20Revis%C3%A3o%20Sistem%C3%A1tica.pdf?forcedownload=1)>. Acesso em: 01 dez. 2022.

MENDES, A. M. B. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

\_\_\_\_\_. Os novos paradigmas de organização do trabalho: Implicações para a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 23, n. 85-86, p. 55-60, 1995.

MENDES, M. C.; FERREIRA, A. M. Contexto de Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre RS: Artmed, 2008, p. 111-123.

MENDONÇA, H. Caos no Espírito Santo abre debate sobre limites da “austeridade modelo”. **El País**, São Paulo, 01 mar. 2017. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/01/politica/1488391298\\_489412.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/01/politica/1488391298_489412.html)> Acesso em: 01 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Num batalhão do Espírito Santo, entre a pressão da família e o julgamento da sociedade. **El País**, Vitória, 14 fev. 2017. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/02/14/politica/1487040180\\_539428.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/02/14/politica/1487040180_539428.html)> Acesso em: 01 dez. 2022.

MESSA, A. F.; CARNEIRO, J. R. G. (Orgs.). **Crime organizado**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, v. 40, p. 139-153, 2018.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P. **Missão prevenir e proteger**: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Editoria FIOCRUZ, 2008.

MONJARDET, D. Elementos de análisis de los sistemas policiales. **Revista Catalana de Seguretat Pública**, v. 2, p. 179-194, 1998.

\_\_\_\_\_. **Que faz a polícia: sociologia da força pública**. São Paulo: EdUSP, 2002.

MONTES, C. B. Novos desafios para as polícias num mundo globalizado. **Revista Criminalidad**, Bogotá, v. 54, n. 2, jul./dez. 2012.

MOORE, M. H.; KELLING, G. L. "To serve and protect": learning from police history. **Journal Public Interest**, v. 70, p. 49-65, 1983.

MOREIRA NETO, D. F. A segurança pública na Constituição. **O Alferes**, Belo Horizonte, v. 9, n. 28, p. 11-23, jan./mar. 1991.

MORSE, J. M. Tussles, tensions and resolutions. In: MORSE, J. M.; STERN, P. N.; COBRIN, J.; BOWERS, B.; CHARMAZ, K.; CLARKE, A. E. (Eds.). **Developing grounded theory: the second generation**. London: Routledge, 2016. p. 13-22.

MORSE, J. M.; BOWERS, B. J.; CHARMAZ, K.; CLARKE, A. E.; CORBIN, J.; PORR, C. J.; STERN, P. N. (Eds.). **Developing Grounded Theory: the second generation revisited**. New York: Routledge, 2021.

MUNIZ, H. P.; SANTORUM, K. M. T.; FRANÇA, M. B. Corpo-si: a construção do conceito na obra de Yves Schwartz. **Fractal**, v. 30, n. 2, p. 69-77, mai./ago. 2018.

MUNIZ, J. O. A Crise de Identidade das Polícias Militares Brasileiras: Dilemas e Paradoxos da Formação Educacional. **Security and Defense Studies Review**, v. 1, p. 177-198, 2001.

MUNIZ, J. O.; PAES-MACHADO, E. Polícia para quem precisa de Polícia: contribuições aos estudos sobre policiamento. **Cadernos CRH**, Salvador, v. 23, n. 60, p. 437-447, set./dez. 2010.

MUNIZ, J.; CARUSO, H.; FREITAS, F. Os estudos policiais nas ciências sociais: um balanço sobre a produção brasileira a partir dos anos 2000. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais - BIB**, São Paulo, v. 2, n. 84, p. 148-187, 2018.

MUÑOZ, G. V.; ORDÓÑEZ, W. C.; LEDEZMA, A. M. B. Entre lugares comunes y el desconocimiento. Pandillas juveniles en una ciudad intermedia (Popayán, 2016-2018). **Revista Criminalidad**, Bogotá, v. 62, n. 2, p. 291-302, mai./ago. 2020.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 271-285, jul./set. 2015.

NEVES, R. S. Greve policial: da (ir)responsabilidade civil do estado. **Debate Virtual**, Salvador, n. 213, p. 1-20, 2018.

OKTAY, J. S. **Grounded Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

OLIVEIRA, D. F.; SALES, M. M. Entre pousos e decolagens: uma análise do trabalho dos pilotos de helicóptero, a partir da Ergologia. **Pretextos - Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas**, v. 2, n. 3, p. 217-235, 2017.

OLSHANSKY, E. F. Generating theory using grounded theory methodology. In: CHESNAY, M. (Ed.) **Nursing Research Using Grounded Theory: qualitative designs and methods in nursing**. New York: Springer, 2015. p. 19-28.

PAGOTTO, G.; MUNIZ, V. Governador envia à Assembleia Legislativa projeto de anistia a policiais militares. **Governo ES**, Vitória, 15 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.es.gov.br/Noticia/governador-envia-a-assembleia-legislativa-projeto-de-anistia-a-policiais-militares>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PEREIRA, M. Em nova carta, coronéis da PM descartam greve da polícia no ES. **Folha Vitória**, Vitória, 08 dez. 2021. Disponível em: <<https://www.folhavoritoria.com.br/politica/noticia/12/2021/em-nova-carta-coroneis-da-pm-descartam-greve-da-policia-no-es>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

PESSANHA, L. P. M., SANTOS, I. C.; HENRIQUES, M. V.; ANDRADE, R. F. L. C.; VINAGRE, R. F.; CASTRO, A. C. Tendências da pesquisa brasileira em Ergologia. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 28, n. 2, p. 521-536, fev. 2023.

PINHO, M. A. **Negociação de reféns**: uma análise de manuais utilizados na formação de negociadores no ambiente de segurança pública. 2021. 128 f. Tese (Doutorado em Letras) - Programa de Pós-Graduação em Letras, Centro de Educação e Humanidades, Instituto de Letras, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

PINTO, M. R.; FREITAS, R. C.; MENDES, C. A. F. Grounded Theory nos estudos de administração no Brasil: entre a pluralidade de vertentes, usos indevidos e entendimentos equivocados? **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 1, p. 33-54, 2016.

PMBA. **Apostila de Policiamento Ostensivo Geral**. Salvador, 2012.

PMES. Alunos soldados começam estágio nas ruas da Grande Vitória a partir de segunda (3). **Website da PMES**, Vitória, 27 set. 2011. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/alunos-soldados-comecam-estagio-nas-ruas-da-g>>. Acesso em 01 dez. 2022.

PMES. Batalhão de Aracruz apresenta os resultados da “Operação Finados”. **Website da PMES**, Vitória, 03 nov. 2020. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/Not%C3%ADcia/batalhao-de-aracruz-apresenta-os-resultados-da-operacao-finados>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

- PMES. Comando de Polícia Ostensiva Metropolitana: Plano de Comando 2017-2018. **Website da PMES**, Vitória, 2017. Disponível em: <[https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Plano%20de%20Comando/Plano%20de%20Comando\\_C POM\\_2017.pdf](https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Plano%20de%20Comando/Plano%20de%20Comando_C POM_2017.pdf)>. Acesso em 01 dez. 2022.
- PMES. Curso de Formação de Oficiais (CFO) - Bacharelado em Ciências Policiais e Segurança Pública. **Website da PMES**, Vitória, 2022. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/curso-de-formacao-de-oficiais-cfo-bacharelado-em-ciencias-policiais-e-seguranca-publica>>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- PMES. Curso de Formação de Soldados (CFSd) - Superior de Tecnologia em Segurança Pública. **Website da PMES**, Vitória, 2022. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/curso-de-formacao-de-soldados-cfsd-superior-de-tecnologia-em-seguranca-publica>>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- PMES. Curso de Habilitação de Sargentos (CHS). **Website da PMES**, Vitória, 2022. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/curso-de-habilitacao-de-sargentos-chs>>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- PMES. **Curso de Habilitação de Sargentos 2021**: Policiamento Ostensivo Geral. Cariacica, 2021.
- PMES. Diretoria de Direitos Humanos e Polícia Comunitária: histórias, conquistas e perspectivas. **Website da PMES**, Vitória, 2015. Disponível em: <<https://www.corteidh.or.cr/tablas/31980.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- PMES. Governo do Estado inaugura DPM do bairro Piedade. **Website da PMES**, Vitória, 26 dez. 2018. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/Not%C3%ADcia/governo-do-estado-inaugura-dpm-do-bairro-piedade#:~:text=O%20governador%2C%20Paulo%20Cesar%20Hartung,do%20bairro%20Piedade%2C%20em%20Vit%C3%B3ria.>>>. Acesso em 01 dez. 2022.
- PMES. Governo Inaugura unidade da Polícia Militar no Bairro São Benedito. **Website da PMES**, Vitória, 15 jun. 2014. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/governo-inaugura-unidade-da-policia-militar-n>>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- PMES. Homicida procurado é preso pela PM na Serra. **Website da PMES**, Vitória, 13 mai. 2011. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/homicida-procurado-e-presopela-pm-na-serra>>. Acesso em 01 dez. 2022.
- PMES. Missão, Visão e Valores. **Website da PMES**, Vitória, 2022. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/identidade-corporativa>>. Acesso em 01 dez. 2022.
- PMES. Operação Verão 2012: reforço policial já está nas ruas. **Website da PMES**, Vitória, 14 dez. 2011.
- PMES. PM inibe realização de “bailes do Mandela” em Vitória. **Website da PMES**, Vitória, 10 ago. 2020. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/Not%C3%ADcia/pm-inibe-realizacao-de-bailes-do-mandela-em-vitoria>>. Acesso em 01 dez. 2022.



PMES. Polícia Militar fecha baile do Mandela em Vila Velha durante operação conjunta com a prefeitura. **Website da PMES**, Vitória, 04 ago. 2020. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/Not%C3%ADcia/policia-militar-fecha-baile-do-mandela-em-vila-velha-durante-operacao-conjunta-com-a-prefeitura>>. Acesso em 01 dez. 2022.

PMES. Solenidade militar celebra os 187 anos da PMES. **Website da PMES**, Vitória, 06 abr. 2022. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/Not%C3%ADcia/solenidade-militar-celebra-os-187-anos-da-pmes>>. Acesso em 01 dez. 2022.

PMPB. **Centro de Educação: Técnicas de Polícia Ostensiva**. João Pessoa, 2021.

PMSC. **Manual de Técnicas de Polícia Ostensiva da PMSC**. Florianópolis, 2014.

PMSP. **Manual Básico de Policiamento Ostensivo da Polícia Militar**. São Paulo, 1997.

PONTÓN, D.; VÉLEZ, F. R. Posneoliberalismo e polícia: Caso de Equador 2007-2013. **Desafios**, Bogotá, v.28, n. 2, jul./dez. 2016.

PORTO, T. D. A.; BIANCO, M. F. B. Produção científica sobre os “usos do corpo-si”: uma contribuição analítica com foco na ergologia. **Farol**, v. 2, n. 5, p. 1141-1177, 2015.

REINER, R. **Política da Polícia**. Tradução de Jacy Cardia Ghirotti. São Paulo: EdUSP, 2004.

RIBEIRO, I. De soldado a coronel: veja como ficam os salários dos militares do ES. **A Gazeta**, Vitória, 06 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.agazeta.com.br/es/gv/de-soldado-a-coronel-veja-como-ficam-os-salarios-dos-militares-do-es-0320>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

RIBEIRO, L. C. História das polícias militares no Brasil e da Brigada Militar no Rio Grande do Sul. In: XXVI SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de História, jul. 2011.

RICCIO, V. Diploma para quê? A educação superior e os praças da Polícia Militar de Minas Gerais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 1111-1126, out./dez., 2017.

RIZZI, J. A.; BIANCO, M. F.; SOUZA, E. M. Renormalizações do trabalho e infidelidades do meio na indústria vidreira: uma análise ergológica. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 95, nov. 2020.

ROCHA, G. D. A “greve branca” da Polícia Militar do Espírito Santo: confronto político e efeitos sobre as políticas públicas. In: IV Conferência Internacional Greves e Conflitos Sociais, 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.sinteseeventos.com.br/site/iassc/GT10/GT10-19-Guilherme.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Quando as armas do leviatã se voltam contra si: a greve da Polícia Militar do Espírito Santo de fevereiro de 2017**. 2019. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.

RODRIGUES, L. G.; NASCIMENTO, T. G.; NEIVA, E. R. Valores Organizacionais e Atitudes Frente à Mudança: o Caso da Polícia Militar do Distrito Federal. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 3, p. 574-591, 2014.

ROSEMBERG, A. Foto policial: um perfil dos policiais em São Paulo (1868-1896). **História, São Paulo**, v. 29, n. 2, p. 95-115, dez. 2010.

ROSSI, T. Paulo Hartung oficializa saída do MDB. **ESHoje**, Vitória, 07 nov. 2018. Disponível em: <<https://eshoje.com.br/2018/11/paulo-hartung-oficializa-saida-do-mdb/>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

RUBIM, W.; CAVALCANTE, A. R. Canção do Soldado Capixaba. **Website da PMES**, 2022. Disponível em: <<https://pm.es.gov.br/cancao-do-soldado-capixaba>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

RYAN, G. W.; BERNARD, R. Techniques to identify themes. **Field Methods**, v. 15, n. 1, p. 85-109, 2003.

SÁ, C. Tráfico promove "Baile do Mandela" e vende drogas em Vila Velha. **GazetaOnline**, Vitória, 19 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.gazetaonline.com.br/noticias/cidades/2016/07/trafico-promove-baile-do-mandela-e-vende-drogas-em-vila-velha-1013958979.html>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc, 2015.

SANTOS JÚNIOR, A. A.; SCHAUFFERT, F. H.; SCHAUFFERT, I. A. A hibridização organizacional das polícias do Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 316–338, 2011.

SANTOS, E. H. Incorporação da Ergologia no Brasil: avanços, limites e perspectivas. **Trabalho e Educação**, v. 21, n. 3, p. 27-43, 2012.

SANTOS, E. H.; SILVA, W. F. Trabalho, formação policial e contribuições da abordagem ergológica. **Revista: CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales**, p. 1-8, 2018. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/ccss/2018/07/trabalho-formacao-policial.html>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

SANTOS, J. V. T. A arma e a flor: formação da organização policial, consenso e violência. **Tempo Social**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 155-167, mai. 1997.

SANTOS, L. P.; SCHMIDT, M. L. G. Pesquisas empíricas na abordagem ergológica no Brasil de 1980 a 2018. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 31, n. 1, p. 121–138, 2022.

SAPORI, L. F. Como implantar o ciclo completo de polícia no Brasil? **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 10, suplemento especial, p. 50-58, fev./mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Segurança Pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

SCHLITTLER, M. C. C. “**Matar muito, prender mal**”: desigualdade racial como efeito do policiamento ostensivo militarizado em SP. Rio de Janeiro: Autografia, 2020.

SCHWARTZ, Y. A Comunidade Científica Ampliada e o regime de produção de saberes. **Trabalho & Educação**, v. 7, p. 38-46, 2000.

\_\_\_\_\_. Trabalho e uso de si. **Pro-Posições**, Campinas, v. 1, n. 5, p. 34-50, 2000.

\_\_\_\_\_. A experiência é formadora? **Educação & Realidade**, v. 35, n. 1, p. 35-48, 2010.

\_\_\_\_\_. Abordagem ergológica e necessidade de interfaces pluridisciplinares. **ReVEL**, edição especial, n. 11, p. 253-264, 2016.

\_\_\_\_\_. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 9, supl. 1, p. 19-45, 2011.

\_\_\_\_\_. Concordância dos tempos? O trabalho, o mercado, a política. **Eptic online**, v. 17, n. 1, p. 76-91, 2015.

\_\_\_\_\_. Conhecer e estudar o trabalho. **Trabalho & Educação**, v. 24, n. 3, p. 83-89, 2015.

\_\_\_\_\_. Disciplina epistêmica disciplina ergológica paideia e politeia. **Pro-Posições**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 126-149, 2002.

\_\_\_\_\_. Ergonomia, filosofia e extraterritorialidade. In: DANIELLOU, F. (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios**: debates epistemológicos. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 141-180.

\_\_\_\_\_. Las dos paradojas de Alain Wisner: antropotecnología y ergología. **Laboreal**, v. 8, n. 2, p. 1-27, 2012.

\_\_\_\_\_. Manifeste pour un ergo-engagement. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **L'Activité en dialogues, Entretiens sur l'Activité humaine** (II), Octarès Editions 2009.

\_\_\_\_\_. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 49, n. 3, p. 259-274, 2014.

\_\_\_\_\_. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 65, dez 1998.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: DI RUZZA, R.; LACOMBLEZ, M.; SANTOS, M. (Eds.). **Ergologia, trabalho, desenvolvimentos**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2018. p. 1-9.

\_\_\_\_\_. Trabalho e saber. **Trabalho & Educação**, v. 12, n. 1, p. 21-34, 2003.

\_\_\_\_\_. Trabalho e valor. **Tempo Social**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 147-158, 1996.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.) **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Tradução de Jussara Brito e Milton Athayde. 2. ed. Niterói: Editora da UFF, 2010.

SCHWARTZ, Y; PRÉVOT-CARPENTIER, M. L'Ergomanagement. **CaféSud**, 2007. Disponível em: <<http://www.arianesud.com/>>. Acesso em 01 dez. 2022.

SEGER. Governo concede pacote de reajustes aos servidores públicos estaduais. **Website da SEGER**, Vitória, 02 abr. 2018. Disponível em: <<https://servidor.es.gov.br/Not%C3%ADcia/governo-concede-pacote-de-reajustes-aos-servidores-publicos-estaduais>>. Acesso em 01 dez. 2022.

SEGER. Informações de Recursos Humanos: informações gerenciais de 2004-2020. **Website da SEGER**, Vitória, 2022. Disponível em: <<https://seger.es.gov.br/informacoes-de-recursos-humanos>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

SERRANO, E. V. **O trabalho dos policiais militares do Espírito Santo sob o ponto de vista da atividade**: análises ergológicas. 2019. 171 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Institucional) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Institucional, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.

SESP. **Estatísticas**: dados de crimes letais. Vitória, 2020. Disponível em: <<https://sesp.es.gov.br/estat%C3%ADsticas-criminais-2>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

SESP. **Estatísticas**: microdados de ocorrências 2018-2022. Vitória, 2022. Disponível em: <<https://sesp.es.gov.br>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

SESP. **Norma de Procedimento SESP nº 001**: Atendimento de Socorro e Emergência. Vitória, 2018. Disponível em: <<https://sesp.es.gov.br/normas-de-procedimento>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

SESP. PM inaugura módulo no Morro do Moreno. **Website da SESP**, Vitória, 14 jun. 2016. Disponível em: <<https://sesp.es.gov.br/pm-inaugura-modulo-no-morro-do-moreno>>. Acesso em 01 dez. 2022.

SILVA, D. R. **Prevenção ao Suicídio**. Palestra ministrada no I Simpósio de Saúde Mental do Trabalhador Policial Militar: uma missão especial, realizado em Vitória, em agosto 2019.

SILVA, W. M.; LICKS, J. L.; JELVEZ, J. A. A complexidade do ciclo de polícia e a necessidade de sua execução de forma completa pelas polícias civis e militares. In: SCHNEIDER, R. H. (Org.). **Abordagens atuais em Segurança Pública**. Porto Alegre: EDPUCRS, 2011, p.531-532.

SILVEIRA, R. A.; MEDEIROS, C. R. O. O herói-envergonhado: tensões e contradições no cotidiano do trabalho policial. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 134-153, ago./set. 2016.

SIMÕES, V. A. C. **A crise como crime de Estado**: a “crise” da segurança pública no Espírito Santo em 2017. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

SKOGAN, W. G. Dimensions of the Dark Figure of Unreported Crime. **Crime & Delinquency**, p. 41-50, jan. 1977.

SKOLCICK, J. H.; BAYLEY, D. H. **Policiamento comunitário**: questões e práticas através do mundo. Tradução de Ana Luisa Amêndola Pinehiro. São Paulo: EdUSP, 2006.

SOARES, W. O policiamento ostensivo e a ação de presença. **O Alferes**, v. 1, n. 0, 2018.

SOUSA, C. F.; MUNIZ, H. P. O desafio das competências no serviço público: contribuições teóricas. **Estudos & Pesquisas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 205-224, 2017.

SOUSA, R. P. **Policiamento ostensivo em áreas de risco**: entre o prescrito e o real. 2013. 186 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

SOUZA, E. R. Mortalidade por homicídios na década de 80: Brasil e capitais de regiões metropolitanas. In: BARRETO, M. L. et al., (Orgs.). **Epidemiologia, serviços e tecnologias em saúde**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998. p. 187-205.

SOUZA, K. M. O. **A análise da relação trabalho e saúde na atividade dos bombeiros militares do Rio de Janeiro**. 2013. 154 f. Tese (Doutorado em Ciências de Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2013.

SOUZA, Y. H.; SECCHI, L. Extinção de políticas públicas. Síntese teórica sobre a fase esquecida do policy cycle. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 20, n. 66, jan./jun. 2015.

SPODE, C. B.; MERLO, A. R. C. Trabalho policial e saúde mental: uma pesquisa junto aos Capitães da Polícia Militar. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 19, n. 3, p. 362-37, 2006.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Grounded theory methodology: An overview. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. London: SAGE Publications Inc., 1994. p. 273–285.

SUDDABY, R. From the editors: What grounded theory is not. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 633–642, 2006.

TAROZZI, M. **What Is Grounded Theory?** London: Bloomsbury Academic, 2020.

TAVARES DOS SANTOS, J. V.; TEIXEIRA, A. N.; MADEIRA, L. M.; SCHABBACH, L. M.; DURANTE, M. O.; PIMENTA, M. M.; FACHINETTO, R. F. Programas de Polícia Comunitária no Brasil: avaliação e propostas de Políticas Públicas de Segurança. In: FIGUEIREDO, I. S.; NEME, C.; LIMA, C. S. L. (Eds.). **Políticas Públicas**: análise e diagnósticos. Brasília: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2013.

TEIXEIRA, M.; MARTINS, M. I. C.; LAMARCA, I. C. S. A.; OLIVEIRA, S. Abordagens do trabalho no setor público de saúde: uma revisão narrativa da literatura. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, suppl. 1, p. 1-21, 2020.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Toward a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

TRINQUET, P. Trabalho e educação: o método ergológico. **Revista Histedbr On-line**, n. especial, p. 93-113, 2010.

TRORNBERG, R.; CHARMAZ, K. Grounded Theory and theoretical coding. In: FLICK, U. (Ed.). **The SAGE Handbook of Qualitative Analysis**. London: SAGE Publications Ltd., 2014. p. 153-169.

TYLER, M.; CARSON, L.; REYNOLDS, B. Are fire services 'extremely gendered' organizations? Examining the Country Fire Authority (CFA) in Australia. **Gender, Work & Organization**, v. 26, ano 9, p. 1304-1323, 2019.

VALFRÉ, V. Tropa de elite da PM vai patrulhar bairros. **A Gazeta**, Vitória, p. 3-4, 02 mar. 2017.

VASCONCELOS, F. M. História militar policial: necessidade de uma abordagem historiográfica específica. **RUNA - Repositório Universitário da Ânima**, p. 1-32, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11917>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

VIANNA, F. R. P. M.; REZENDE, G. M.; ALCADIPANI, R. Organizações policiais e tecnologias: proposta de uma agenda de pesquisas para os estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 1, p. 11-36, jan./abr. 2022.

VIEGAS, M. F. Histórico e conceitos da ergologia: entrevista com Yves Schwartz. **Reflexão & Ação**, v. 21, n. 1, p. 327-340, 2013.

VIEIRA, M. C. Crise deixa Hospital da Polícia Militar lotado no Espírito Santo. **Veja**, Vitória, 12 fev. 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/brasil/crise-deixa-hospital-da-policia-militar-lotado-no-espírito-santo/>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Governo do ES anuncia acordo para encerrar greve de policiais. **Veja**, Vitória, 10 fev. 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/brasil/governo-do-espírito-santo-anuncia-o-fim-da-greve-de-policiais/>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

VITÓRIA (Prefeitura Municipal). **Lei nº 6.080, de 29 de outubro de 2003**. Institui o Código de Posturas e de Atividades Urbanas do Município de Vitória. Vitória, 2003.

VIZEU, F.; TORRES, K. R.; KOLACHNEK, L. M. P. Revisão sistemática de literatura? Depende! Limites de procedimentos quantitativos de análise de literatura na área de Administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 2, p. 213-241, mai./ago. 2022.

WAKEFIELD, A.; FLEMING, L. **The SAGE Dictionary of Policing**. Los Angeles: SAGE Publications Inc.. 2009.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361–386, 1999.

WINTER, L. E.; ALF, A. M. A profissão do policial militar: vivências de prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 671-678, 2019.

WOLOSZYN, A. L. Os 190 anos da Guarda Nacional: contribuições para a estabilidade política do Império nas províncias. **Revista do Instituto de Geografia e História Militar do Brasil**, ano 80, n. 108, p. 5-19, 2021.

WRIGHT, A. **Policing: an introduction to concepts and practice**. London: Routledge, 2013.

ZALUAR, A. Os medos na política de segurança pública. **Estudos Avançados**, v. 33, n. 96, p. 7-22, 2019.

ZAMBONI, J.; BARROS, M. E. B. Micropolítica da atividade. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n. 36, p.113-137, jan./jun. 2012.

**APÊNDICES**



## APÊNDICE A

### Protocolo de Pesquisa da Revisão Sistemática da Literatura sobre Ergologia

# ***StArt - State of the Art through Systematic Review***

## **SYSTEMATIC REVIEW - REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE ERGOLOGIA**

<b>Title:</b>	Revisão Sistemática sobre Ergologia
<b>Researchers:</b>	Sabrina Oliveira de Figueiredo
<b>Description:</b>	Revisão sistemática com objetivo de apresentar o estado da arte relativo à Ergologia.
<b>Objectives:</b>	Elaborar uma revisão sistemática sobre a Ergologia.
<b>Main Question:</b>	Como a produção acadêmica tem abordado a Ergologia?
<b>Keywords:</b>	ergologia; ergological; ergology; ergológica; ergológico;
<b>Source Selection Criteria:</b>	Portal de Periódicos da CAPES: acesso gratuito, reúne principais bases de dados nacionais e internacionais (ex: Web of Science, Scopus e outras), exporta dados em formato BibTeX.; SciELO.org: acesso gratuito, ampla indexação de periódicos, exporta dados em formato BibTeX.; Biblioteca Virtual em Saúde (BVS): acesso gratuito, reúne trabalhos da área da saúde, exporta dados em formato Ris.; Spell: acesso gratuito, reúne trabalhos da área da administração, contabilidade e turismo, exporta dados em formato BibTeX.;
<b>Studies Languages:</b>	Português, inglês e espanhol;
<b>Source Search Methods:</b>	1º) Realização da pesquisa nas bases de dados de periódicos com base nas palavras-chave/strings de busca. A pesquisa foi realizada da seguinte forma: no portal CAPES, busca avançada no campo "assunto"; e, no Scielo, BVS e Spell, busca avançada no campo "resumo". As buscas foram executadas com cada uma das palavras-chave e os dados foram armazenados em cada base. 2º) Os dados encontrados foram exportados para uma pasta específica no computador. No caso das bases do Portal CAPES, Scielo e Spell, os dados foram exportados em formato BibTeX, e no caso da BVS, os dados foram exportados em formato Ris. 3º) Os dados foram importados para o StArt.;
<b>Source Engine:</b>	Scielo; CAPES; BVS; Spell;
<b>Studies inclusion and exclusion criterias:</b>	(I) Trabalhos escritos em português, inglês e espanhol.; (I) Possibilidade de acesso gratuito ao trabalho e em sua integralidade (texto completo). ; (I) Adoção da Ergologia como marco teórico/metodológico do trabalho.; (E) Trabalhos escritos em outras línguas.; (E) Restrições de acesso ao trabalho completo.; (E) Apenas menciona a Ergologia como um marco teórico/adota outra abordagem da Ergologia.; (E) Dissertações e teses;
<b>Initial studies selection:</b>	Execution; Selection - Leitura do título e resumo: objetivo de avaliar o critério de "idioma", bem como identificar os trabalhos duplicados e as dissertações e teses. ; Extraction - Leitura da introdução: objetivo de avaliar os critérios de "acesso" e "marco teórico/metodológico".;
<b>Information Extraction Fields:</b>	Tipo de trabalho acadêmico={Ensaio teórico,Estudo empírico,Artigo de revisão,Resenha/Resumo,Entrevista,Capítulo de livro}; Área do conhecimento; Interface com outra abordagem teórica; Idioma={Português, Inglês, Espanhol};
<b>Results Summarization:</b>	A revisão sistemática realizada será descrita em um capítulo específico da Tese de Doutorado.

## APÊNDICE B

### Autorização para a realização da pesquisa acadêmica



**ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**DIRETORIA DE ENSINO INSTRUÇÃO E PESQUISA**  
*"Policial Militar, herói protetor da sociedade"*



**OFÍCIO/PMES/DEIP/DIVISÃO DE PESQUISA E EXTENSÃO/Nº 059/2020.**

*Anexo: Solicitação de anuência para a realização de pesquisa na PMES.*

Quartel do Comando Geral da PMES.  
 São Cristóvão, 16 de setembro de 2020.

**Ilustríssima Senhora Doutoranda Sabrina Oliveira de Figueiredo,**

De ordem do Sr. Cel QOCPM ANTÔNIO MARCOS DE SOUZA REIS, Diretor de Ensino, Instrução e Pesquisa da PMES, em atenção à solicitação formal de anuência para pesquisa acadêmica no âmbito da PMES, em anexo, fica autorizada a realização da pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAdmUFES, nos termos de vosso requerimento. Para tanto, foi deliberado que a Divisão de Pesquisa e Extensão da DEIP prestará todo o apoio necessário para o bom desenvolvimento dos trabalhos. Desde já, colocamo-nos à disposição.

Atenciosamente,

**JAIRO ENGELHARDT GOMES – Maj QOCPM**  
**Chefe da Divisão de Pesquisa e Extensão da DEIP/PMES**

A Ilustríssima Senhora  
**SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO**  
**Doutoranda do PPGAdmUFES**  
 Vitória-ES.

*"Polícia Militar, patrimônio do povo capixaba"*  
**DIRETORIA DE ENSINO INSTRUÇÃO E PESQUISA**  
 Av. Marulpe, nº 2.111, São Cristóvão, Vitória/ES, CEP 29.045-231  
 Telefones: Secretaria: 3636-8675 – Diretor: 3636-8676 – Diretor Adjunto: 3636-8679  
 Divisão de Ensino: 3636-8677/8678 – Divisão de Instrução: 3636-8680  
 Divisão de Pesquisa / Divisão Pedagógica: 3636-8798 – E-mail: secretaria.deip@pm.es.gov.br

<b>CAPTURADO POR</b>	
JAIRO ENGELHARDT GOMES MAJOR QOC PM PMES - PMDEIPDIVPESQEXTENCA	
<b>DATA DA CAPTURA</b>	17/09/2020 10:37:02 (HORÁRIO DE BRASÍLIA - UTC-3)
<b>VALOR LEGAL</b>	ORIGINAL
<b>NATUREZA</b>	DOCUMENTO NATO-DIGITAL

<b>ASSINOU O DOCUMENTO</b>	
JAIRO ENGELHARDT GOMES MAJOR QOC PM PMES - PMDEIPDIVPESQEXTENCA Assinado em 17/09/2020 10:37:01	
Documento original assinado eletronicamente, conforme art. 6, § 1º, do Decreto 4410-R/2019.	

A disponibilidade do documento pode ser conferida pelo link <https://e-docs.es.gov.br/documento/registro/2020-DPNMQB>



Consulta via leitor de QR Code.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Programa de  
Pós-Graduação  
em Administração  
Mestrado e Doutorado

**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário  
CEP. 29075-910-ES-Brasil-Tel.(27) 4009-7712  
E-Mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com)  
[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

Vitória, 31 de agosto de 2020.

Ao Senhor  
**CORONEL PM ANTÔNIO MARCOS DE SOUZA REIS**  
Diretor de Ensino, Instrução e Pesquisa  
Polícia Militar do Espírito Santo

**Assunto:** Solicitação de anuência para a realização de pesquisa acadêmica no âmbito da PMES

Senhor **Coronel PM Antônio Marcos de Souza Reis,**

Dirijo-me, respeitosamente, a Vossa Senhoria com o propósito de solicitar anuência para a realização da pesquisa acadêmica referente a minha Tese de Doutorado em Administração, que tem como título “Atividade de Policiamento Ostensivo Geral em uma Organização Policial Militar: uma análise contextualizada na última década”. A pesquisa está sob a orientação da Profa. Dra. Mônica de Fátima Bianco (<http://lattes.cnpq.br/4662416891453764>), docente da Universidade Federal do Espírito Santo. O objetivo principal da tese é *analisar a atividade de policiamento ostensivo geral a partir de mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba*.

Os aspectos metodológicos da pesquisa preveem a produção de dados conforme as seguintes especificações:

- *Levantamento documental:* envolverá a coleta de dados por meio de documentos oficiais, publicados em sites institucionais (Governo do Estado, Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, Polícia Militar do Espírito Santo e outros), buscando identificar as principais mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba, no decorrer da última década;
- *Realização de entrevistas individuais:* terá como objetivo compreender as implicações das mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba sobre o policiamento ostensivo geral. As entrevistas envolverão três grupos de participantes:
  - (i) gestores da área da segurança pública estadual – critérios de seleção: exercer há pelo menos 2 anos ou ter exercido cargo/função de gestão por pelo menos 2 anos, no período de 2010 a 2020, na SESP ou na PMES, e ser voluntário na pesquisa;
  - (ii) oficiais militares – critérios de seleção: oficiais da ativa com 10 ou mais anos de tempo de serviço na PMES, com histórico de atuação na atividade de policiamento ostensivo geral em unidades da Região Metropolitana da Grande Vitória, e ser voluntário na pesquisa; e,
  - (iii) praças militares – critérios de seleção: praças da ativa (sem restrição de tempo de serviço, pois se buscará entrevistar praças com 10 ou mais anos de tempo de







**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

**PPG  
ADM**

Programa de  
Pós-Graduação  
em Administração  
UFES  
Mestrado e Doutorado

**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário  
CEP. 29075.910-ES-Brasil-Tel.(27) 4009-7712

E-Mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com)  
[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

serviço na PMES – mais antigos e praças com menos de 10 anos de tempo de serviço na PMES – mais modernos), com histórico de atuação na atividade de policiamento ostensivo geral em unidades operacionais da RMGV, e ser voluntário na pesquisa.

O acesso da pesquisadora aos participantes das entrevistas individuais será realizado por intermédio da aplicação da técnica denominada “bola de neve”. Os primeiros contactados (“as sementes”) serão selecionados considerando (i) as indicações institucionais da Polícia Militar do Espírito Santo para a pesquisa e (ii) o critério de acessibilidade, que incluirá contatos profissionais da pesquisadora que atuou profissionalmente na área da segurança pública estadual; e, os demais entrevistados serão indicados pelos primeiros.

- *Realização de grupo focal:* envolverá a discussão em grupo contemplando praças militares. O propósito do grupo será discutir as renormalizações da atividade de policiamento ostensivo geral (retrabalho/reconstituição do trabalho conforme valores, saberes, aprendizado, histórias individuais e coletivas) diante das mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba. O convite para a participação no grupo focal será enviado aos participantes das entrevistas individuais realizadas na etapa anterior.

Registro que, como a pesquisa adotará a abordagem construtivista para a produção e análise de dados, a depender da necessidade do estudo, na consecução das etapas da pesquisa de campo, novos dados e *insights* podem ser incorporados à tese.

Assumo o compromisso de que as identidades dos participantes da pesquisa serão inteiramente resguardadas e mantidas em sigilo. Há a intenção de gravar os áudios das entrevistas e do grupo focal, visando apenas auxiliar a transcrição das falas e, posteriormente, subsidiar a análise de dados. Contudo, confirmo o compromisso pela fidedignidade e sigilo no uso das informações coletadas, cuja utilização se dará exclusivamente para fins acadêmicos. Também declaro que não haverá nenhuma despesa/custo para a PMES em decorrência da pesquisa. Registre-se ainda que a pesquisa será submetida à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal do Espírito Santo.

Por fim, se houver interesse institucional, disponho-me, a qualquer momento, a apresentar informações preliminares e detalhamentos da pesquisa desenvolvida. Também assumo o compromisso de realizar uma devolutiva dos resultados alcançados pelo estudo para que sejam contributivos à organização. Assim, diante dessa breve apresentação da pesquisa acadêmica, expresso a expectativa de que essa solicitação seja atendida por Vossa Senhoria.

Atenciosamente,

**Sabrina Oliveira de Figueiredo**

Doutoranda – Matrícula 2018140987

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAdm/UFES

## APÊNDICE C

### Distribuição das unidades operacionais da PMES (Decreto Estadual nº 4970-R/2021)

<b>Comandos de Polícia Ostensiva (CPO)</b>		
<b>CPOR</b>	<b>BPM   Cia Ind</b>	<b>Município Sede/Circunscrição (município ou bairros)</b>
1º CPOR	1º BPM	Vitória/65 Bairros de Vitória
	6º BPM	Serra/101 Bairros de Serra
	12ª Cia Ind PM	Vitória/15 Bairros de Vitória
	14ª Cia Ind PM	Serra/36 Bairros de Serra
	COPOM	Vitória/Cariacica, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória
2º CPOR	5º BPM	Aracruz/Aracruz, Fundão, Ibirapu e João Neiva
	12º BPM	Linhares/Linhares, Rio Bananal e Sooretama
	13º BPM	São Mateus/Conceição da Barra, Pedro Canário e São Mateus
	18ª Cia Ind PM	Jaguare/Jaguare e Vila Valério
3º CPOR	3º BPM	Alegre/Alegre, Bom Jesus do Norte, Divino São Lourenço, Dolores do Rio Preto, Guaçuí, Jerônimo Monteiro e São José do Calçado
	9º BPM	Cachoeiro de Itapemirim/Cachoeiro de Itapemirim, Castelo e Vargem Alta
	9ª Cia Ind PM	Marataizes/Itapemirim, Marataizes, Presidente Kennedy e Rio Novo do Sul
	10ª Cia Ind PM	Anchieta/Alfredo Chaves, Anchieta, Iconha e Piúma
	15ª Cia Ind PM	Mimoso do Sul/Apiacá, Atilio Vivacqua, Mimoso do Sul e Muqui
4º CPOR	2º BPM	Nova Venécia/Boa Esperança, Nova Venécia, São Gabriel da Palha e Vila Pavão
	8º BPM	Colatina/Alto Rio Novo, Baixo Guandu, Colatina, Governador Lindemberg, Marilândia, Pancas e São Domingos do Norte
	11º BPM	Barra de São Francisco/Água Doce do Norte, Águia Branca, Barra de São Francisco, Ecoporanga e Mantenedópolis
	19ª Cia Ind PM	Pinheiros/Montanha, Mucurici, Pinheiros e Ponto Belo
5º CPOR	14º BPM	Ibatiba/Brejetuba, Ibatiba, Iúna, Ibitirama, Irupi e Muniz Freire
	2ª Cia Ind PM	Afonso Cláudio/Afonso Cláudio, Conceição do Castelo, Laranja da Terra e Venda Nova do Imigrante
	6ª Cia Ind PM	Domingos Martins/Domingos Martins e Marechal Floriano
	8ª Cia Ind PM	Santa Teresa/Itaguaçu, Itarana, Santa Leopoldina, Santa Maria de Jetibá, São Roque do Canaã e Santa Teresa
6º CPOR	4º BPM	Vila Velha/42 Bairros de Vila Velha
	7º BPM	Cariacica/83 Bairros de Cariacica
	10º BPM	Guarapari
	11ª Cia Ind	Viana
	13ª Cia Ind	Vila Velha/24 Bairros de Vila Velha
	16ª Cia Ind	Cariacica/32 Bairros de Cariacica
	17ª Cia Ind	Vila Velha/35 Bairros de Vila Velha
<b>Comando de Polícia Ostensiva Especializado (CPOE)</b>		
Regimento de Polícia Montada (RPMont)		
Batalhão de Polícia de Trânsito (BPTran)		
Batalhão de Polícia Militar Ambiental (BPMA)		
Batalhão de Missões Especiais (BME)		
Batalhão de Ações com Cães (BAC)		
Companhia Especializada de Polícia de Guarda (CEPG)		
Companhia Especializada de Polícia Escolar (CEPE)		
<b>Outras Unidades Operacionais</b>		
Ensino: Academia de Polícia Militar do Espírito Santo (APM/ES)		
Apoio: Centro Administrativo (CA) e Corpo Musical (CMus)		

Fonte: Elaborado pela autora.



## APÊNDICE D

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a fazer parte da Pesquisa intitulada “**Atividade de Policiamento Ostensivo Geral em uma Organização Policial Militar: uma análise contextualizada na última década**”. Trata-se de uma pesquisa de Doutorado em Administração, que tem como **objetivo** analisar a atividade de policiamento ostensivo geral a partir de mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba e se **justifica** pela oportunidade de compreender as implicações das principais mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba na última década sobre “trabalho humano”, mais especificamente, o policiamento ostensivo geral, considerando as singularidades e especificidades dessa atividade, bem como as circunstâncias individuais e coletivas vivenciadas pelos trabalhadores.

#### PROCEDIMENTOS

A produção de dados da pesquisa será realizada por meio de levantamento documental (oficiais) e da realização de entrevistas individuais e de grupo focal. A participação do(a) sr.(a) será participando das entrevistas e/ou do grupo focal. Os áudios das entrevistas e reuniões do grupo focal serão gravados, visando auxiliar a transcrição das falas e, posteriormente, subsidiar a análise de dados. Os dados produzidos serão utilizados somente para os fins desta pesquisa.

#### DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

Os contatos com os participantes serão realizados previamente pela pesquisadora, momento em que o objetivo do estudo será apresentado e ocorrerá o convite para participação na entrevista e/ou grupo focal. As entrevistas ocorrerão nos locais indicados pelos participantes, buscando também adequar às preferências de dia e horário. Quanto às reuniões do grupo focal, também serão realizados contatos prévios com os participantes, almejando compatibilizar o local, dia e horário. A duração das entrevistas e das reuniões do grupo focal será de, no máximo, 1h30min.

#### RISCOS E DESCONFORTOS

A participação na pesquisa não trará consequências e/ou implicações legais para o(a) sr.(a), enquanto participante. Os eventuais riscos na participação na pesquisa poderão envolver constrangimentos ao falar de temas propostos, de percepções e experiências do trabalho na organização policial militar, bem como eventuais desconfortos ao tratar de temas específicos relacionados à área da segurança pública estadual e/ou da organização policial militar. Nesses casos, quando o assunto causar desconforto, o participante terá o direito de não falar ou de solicitar o encerramento da entrevista ou sua exclusão do grupo focal, sem prejuízos. Também é possível tratar de determinados assuntos sem a gravação de áudio, desde que solicitado.

#### BENEFÍCIOS

Quanto aos benefícios, espera-se que os resultados da pesquisa possam proporcionar reflexões dos participantes sobre a atividade de trabalho na organização policial militar, a execução do policiamento ostensivo geral, as mudanças ocorridas na última década nesse contexto de trabalho e as reconstituições da atividade diante dessas mudanças. Ao refletir, os participantes podem interferir individual e coletivamente para aperfeiçoar a atividade e, conseqüentemente,



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

melhorar a prestação do serviço à comunidade. Em termos acadêmicos, os resultados do estudo contribuirão para a ampliação de pesquisas voltadas às organizações policiais militares do país.

**GARANTIAS OBRIGATÓRIAS**

A pesquisa não prevê gastos do participante em razão de sua participação no estudo. No caso de ocorrer eventual custo/despesa em virtude da participação na pesquisa, o valor será ressarcido pela pesquisadora responsável mediante a comprovação do gasto.

A participação na pesquisa é voluntária e ao participante é garantido o direito de desistir e/ou retirar o consentimento a qualquer momento da realização da pesquisa.

A pesquisadora responsável produzirá os dados da pesquisa prezando, a todo momento, pela confidencialidade e privacidade. A identidade do participante e os dados produzidos serão mantidos em sigilo em todas as fases da pesquisa. A utilização dos dados se dará, exclusivamente, para a tese e eventuais produções e publicações acadêmicas subsequentes.

Ademais, em caso de o participante sofrer qualquer tipo de dano decorrente da pesquisa poderá buscar a efetivação do seu direito por meio de ação judicial de indenização.

**ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS**

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos princípios éticos, diretrizes e normas regulamentadoras para pesquisas com seres humanos, conforme as Resoluções nº 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Em caso de dúvidas e/ou maiores esclarecimentos sobre a pesquisa, o contato deverá ser realizado com a pesquisadora responsável **Sabrina Oliveira de Figueiredo**, telefone (27) \_\_\_\_\_, e-mail [sab.figueiredo@gmail.com](mailto:sab.figueiredo@gmail.com). Em caso de denúncias ou intercorrências com a pesquisa, o participante deverá entrar em contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa da UFES**, telefone (27) 3145-9820, e-mail [cep.goiabeiras@gmail.com](mailto:cep.goiabeiras@gmail.com), pessoalmente ou pelo correio, no seguinte endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória/ES, CEP 29075-910.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está redigido em duas vias, as quais serão assinadas e rubricadas em todas as páginas. Uma das vias ficará com o participante da pesquisa e a outra com a pesquisadora responsável. A posse do TCLE é uma garantia relevante, pois contém informações sobre a pesquisa, seus benefícios, garantias e contatos.

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, tenho ciência do exposto e concordo, voluntariamente, em participar da pesquisa. Declaro ainda que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre o presente documento, entendendo todos os termos expostos, procedimentos nela envolvidos, riscos, benefícios e garantias.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Sabrina Oliveira de Figueiredo



## APÊNDICE E

### Roteiro de Entrevista Intensiva com Policiais Militares do Nível Estratégico

**Data:**

**Identificação:**

**Tempo de serviço na PMES:**

**Informações adicionais:**

#### Questões abertas iniciais

- Poderia contar-me qual(is) cargo(s) ocupou na gestão da área da segurança pública estadual e o(s) período(s)? *(síntese do histórico profissional, com destaque para cargos/funções de gestão nos últimos 10 anos)*
- Poderia descrever os principais desafios e/ou eventos enfrentados na gestão da área da segurança pública? *(enfrentamento/superação)*

#### Questões intermediárias

- Para você o que é policiamento ostensivo geral?

#### **Mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba**

- Quais mudanças positivas e negativas ocorreram (foco: últimos 10 anos) ...
  - nas condições de trabalho do policial militar capixaba? *(p. ex. equipamentos/instrumentos, tecnologia, benefícios, saúde do trabalhador, ambiente laboral)*
  - na organização do trabalho do policial militar capixaba? *(p. ex. normas/regras formais para executar o trabalho, produtividade, controle, metas/cobranças)*
  - nas relações socioprofissionais do policial militar capixaba? *(p. ex. interações interna e externa, hierarquia, cooperação, coletivo de trabalho, solidariedade, convivências)*
  - outras mudanças...

#### **Implicações das mudanças no policiamento ostensivo geral**

- De seu ponto de vista com relação às mudanças mencionadas, o que mais influenciou/impactou o policiamento ostensivo geral? *(condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais e outras mudanças | mudanças positivas e negativas | policiamento ostensivo na prática)*

#### Questões finais

- Existem coisas das quais falamos, sobre as quais nunca tinha tido a ocasião para refletir, antes desta entrevista?
- Há algo mais que considere que eu deva saber para compreender melhor os assuntos tratados? Há algo que gostaria de me perguntar?

## APÊNDICE F

### Roteiro de Entrevista Intensiva com Policiais Militares do Nível Tático

**Data:**

**Identificação:**

**Tempo de serviço na PMES:**

**Informações adicionais:**

#### **Questões abertas iniciais**

- O que é ser policial militar para você?
- O que é policiamento ostensivo geral?
- Conte-me sobre o seu trabalho. Qual o seu papel na realização do policiamento ostensivo? O que você faz/fazia?

#### **Questões intermediárias**

##### **Mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba**

- Nos últimos 10 anos, quais mudanças (positivas e negativas) ocorreram ...
  - nas condições de trabalho do policial militar capixaba (*p. ex. equipamentos/ instrumentos, benefícios, saúde, ambiente*)?
  - na organização do trabalho do policial militar capixaba (*p. ex. gestão, práticas, regras formais, produtividade, controle*)?
  - nas relações socioprofissionais do policial militar capixaba (*p. ex. interações interna e externa, hierarquia, cooperação, coletivo de trabalho, solidariedade*)?
  - outras mudanças...

##### **Implicações das mudanças na atividade de policiamento ostensivo geral**

- De seu ponto de vista com relação às mudanças mencionadas, o que mais influenciou/impactou o policiamento ostensivo geral?
- Como descreveria como era a atividade de policiamento ostensivo e como se tornou?
- Por meio de quais experiências identificou essas mudanças na atividade de policiamento ostensivo? Fale se precisou contornar alguma situação. Como foi? Cite exemplos de situações de trabalho vivenciadas.

#### **Questões finais**

- Existem coisas das quais falamos, sobre as quais nunca tinha tido a ocasião para refletir, antes desta entrevista?
- Há algo mais que considere que eu deva saber para compreender melhor os assuntos tratados? Há algo que gostaria de me perguntar?

## APÊNDICE G

### Roteiro de Entrevista Intensiva com Policiais Militares do Nível Operacional

**Data:**

**Identificação:**

**Tempo de serviço na PMES:**

**Informações adicionais:**

#### **Questões abertas iniciais**

- Por qual motivo você optou pela carreira policial militar?
- O que é ser policial militar para você?
- O que é policiamento ostensivo geral?
- Conte-me sobre o seu trabalho. Qual o seu papel na realização do policiamento ostensivo (*preventivo/repressivo*)? O que você faz/fazia? Quais são as principais modalidades e tarefas executadas? (*a pé, motorizado, ciclístico; operações policiais, abordagens, outras*)

#### **Questões intermediárias**

##### **Mudanças no contexto de trabalho do policial militar capixaba**

- Nos últimos 10 anos, quais mudanças (positivas e negativas) ocorreram ...
  - nas condições de trabalho (*p. ex. equipamentos/instrumentos, benefícios, saúde, ambiente físico*)?
  - na organização do trabalho (*p. ex. normas/regras/diretrizes para executar o policiamento, exigências de produtividade, metas, controle*)?
  - nas relações socioprofissionais (*p. ex. interações interna e externa, hierarquia, cooperação, coletivo de trabalho, solidariedade*)?
  - outras mudanças...

##### **Implicações das mudanças na atividade de policiamento ostensivo geral**

- Considerando o policiamento ostensivo geral de 10 anos para cá, essas mudanças citadas têm influenciado a atividade-fim, “na ponta”? Como? (positiva/negativamente) Que outras questões têm impactado?
- Como descreveria como era a atividade de policiamento ostensivo e como se tornou?
- Por meio de quais experiências identificou essas mudanças na atividade de policiamento ostensivo? Fale se precisou contornar alguma situação. Como foi? Cite exemplos de situações de trabalho vivenciadas.

#### **Questões finais**

- Existem coisas das quais falamos, sobre as quais nunca tinha tido a ocasião para refletir, antes desta entrevista?
- Há algo mais que considere que eu deva saber para compreender melhor os assuntos tratados? Há algo que gostaria de me perguntar?

## APÊNDICE H

### Roteiro de Observação da Atividade de Trabalho de Policiais Militares

- **Policiamento ostensivo**

- ✓ Modalidade:
- ✓ Data:
- ✓ Horário (início/término):
- ✓ Local:

#### 1. Protocolo da Observação

**Objetivo:** descrever o contexto de trabalho de policiamento ostensivo que envolve as condições de trabalho (equipamentos/instrumentos), organização do trabalho (regras) e as relações socioprofissionais (interações).

**Roteiro:**

- a. Quantidade/características de policiais (antigos/jovens; homens/mulheres) envolvidos na atividade
- b. Descrição de aspectos físicos do local (espaços, como sala de instrução, local de treinamento, aparelhos e outros)
- c. Características dos equipamentos/instrumentos de trabalho (viaturas, armamentos, coletes, e outros)
- d. Interações entre os policiais (presença de superiores hierárquicos, interações formais/informais, reações, sinais de stress/agitação, descontração, e outras)
- e. Assuntos sobre o trabalho/policiamento “repressivo”/“preventivo”
- f. Descrição das tarefas, no caso dos policiais estarem realizando alguma específica do policiamento (no momento da observação)
- g. Impressões gerais

#### 2. Conversas Informais/Roda de Conversa

**Objetivo:** desvelar as renormalizações da atividade de policiamento ostensivo e realizar prospecções sobre a atividade sob a perspectiva dos trabalhadores

**Roteiro:**

- a. Como a melhoria nas condições de trabalho (viaturas, armas, coletes, ...) impactam o trabalho “na ponta”? Cite exemplos.
- b. Como a mudança nas regras/diretrizes superiores impactam o trabalho “na ponta”? Como lidar como “o novo”? Como “readaptar”? Cite exemplos.
- c. Como a solidariedade/cooperação entre os policiais impactam o trabalho “na ponta”? Cite exemplos.
- d. Considerando o trabalho de policiamento, qual a importância da formação inicial que recebeu na Academia de Polícia? Qual a importância dos cursos de capacitação? E qual a importância das experiências vivenciadas na atividade de trabalho cotidianamente?
- e. Para que a atividade de policiamento ostensivo “repressivo”/“preventivo” tenha avanços nos próximos 10 anos, o que deveria ocorrer? Quais são as sugestões?