

# PRÁTICAS PROFISSIONAIS EM CONTEXTO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO MILITAR

## PROFESSIONAL PRACTICES IN CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN A MILITARY INSTITUTION

## PRÁCTICAS PROFESIONALES EN EL CONTEXTO DE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN MILITAR

**Sabrina Oliveira de Figueiredo, MSc**  
Universidade Federal do Espírito Santo/Brazil  
[sab.figueiredo@gmail.com](mailto:sab.figueiredo@gmail.com)

**Mônica de Fátima Bianco, Dra.**  
Universidade Federal do Espírito Santo/Brazil  
[mofbianco@gmail.com](mailto:mofbianco@gmail.com)

### RESUMO

As mudanças ocorridas nas organizações tendem a provocar transformações nas práticas profissionais. Na literatura brasileira, há poucos estudos sobre mudanças nas Polícias Militares e envolvendo o trabalho policial. O objetivo do artigo foi analisar as mudanças ocorridas e a influência destas nas práticas profissionais dos militares no contexto pré e pós-greve da Polícia Militar capixaba. Como aporte teórico-analítico, utilizou-se a abordagem ergológica para o estudo do trabalho humano. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com aplicação de entrevistas com seis militares e adoção da técnica de codificação da *grounded theory* para a análise de dados. Os resultados demonstraram que as mudanças na Polícia Militar envolveram a formação policial, a inserção de um novo perfil de policiais e as consequências da greve de 2017. As mudanças influenciaram às práticas profissionais cotidianas dos policiais, especialmente, no despreparo para determinadas atividades e na desmotivação.

**Palavras-chave:** Mudanças organizacionais; Práticas profissionais; Polícia Militar; Ergologia.

### ABSTRACT

The changes in organizations tend to provoke transformations in the professional practices. In Brazilian literature, there are few studies on changes in the Military Police and involving police work. The objective of the article was to analyze the changes occurred and their influence on the professional practices of the police officers in the context pre and post-strike of the Military Police capixaba. As a theoretical-analytical approach, this study makes of ergological approach for the study of human work. This is a qualitative research, with application of interviews with six police officers, and adoption of the coding technique of the grounded theory approach for data analysis. The results showed that the changes in the Military Police involved the police training, the insertion of a new police officer profile and the consequences of the strike at 2017. The changes influenced the professional practices of police officers, especially, the unpreparedness for certain activities and demotivation.

**Keywords:** Organizational changes; Professional practices; Military Police; Ergology.

### RESUMEN

Los cambios en las organizaciones tienden a provocar cambios en las prácticas profesionales. En la literatura brasileña hay pocos estudios sobre cambios en la Policía Militar, y que involucren el trabajo policial. El objetivo de este artículo fue analizar los cambios ocurridos y su influencia en las prácticas profesionales de los militares en el contexto pre y post huelga de la Policía Militar capixaba. Como aporte teórico-analítico, este estudio hace uso del enfoque ergológico del estudio del trabajo humano. Es una investigación cualitativa, con aplicación de entrevistas con seis policías y adopción de la técnica de codificación del enfoque de teoría fundamentada para el análisis de datos. Los resultados mostraron que los cambios en la Policía Militar involucraron la capacitación policial, la inserción de un nuevo perfil policial y las consecuencias de la huelga de 2017. Los cambios influyeron en las prácticas profesionales diarias de los policías, especialmente, en la falta de preparación para determinadas actividades y en la desmotivación.



**Palabras clave:** Cambios organizativos; Prácticas profesionales; Policía Militar; Ergología.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas em contextos organizacionais têm sido amplamente discutidas no cenário acadêmico e na gestão de empresas privadas e de órgãos públicos (DESERTI; RIZZO, 2015; VOET; KUIPERS, GROENEVELD, 2016), tornando-se pontos de atenção para os gestores, pois as mudanças tendem a promover alterações de caráter estrutural e individual nas instituições (BERTERO, 1976; BURKE, 2017). Assim, podem provocar transformações nos processos de trabalho e práticas profissionais, além de interferir na qualidade de vida dos mesmos. Em se tratando de organizações públicas, o enfoque da gestão no contexto de mudanças organizacionais deve se concentrar nos aspectos estrutural e comportamental, buscando administrar as alterações no ambiente de trabalho e suas possíveis consequências no bem-estar dos trabalhadores, na eficiência do serviço público e, conseqüentemente, no atendimento às necessidades da população (OCDE, 2017; MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

O fato é que a literatura que associa a temática relacionada a mudanças no ambiente organizacional de órgãos públicos às influências nos processos e relações de trabalho ainda necessita de avanços na área acadêmica. Percebe-se, pois, a necessidade de aprofundamento de estudos que tocam intimamente na influência das mudanças em órgãos públicos sobre o trabalho humano, quer dizer, estudos que foquem o entendimento sobre o trabalho singular, no nível individual. Neste estudo, a influência das mudanças sobre as práticas profissionais constitui aspecto-chave. Pela pretensão de se adentrar sobre as especificidades do “trabalho humano”, a pesquisa utilizará a abordagem teórico-analítica ergológica, em especial, porque a Ergologia auxilia na compreensão dos aspectos do trabalho com foco na atividade (HOLZ; BIANCO, 2014). Somado a isto, as contribuições de Schwartz (1996, 2000, 2005, 2012, 2014, 2015a, 2015b, 2016) e de outros estudos dessa abordagem (MUNIZ; SANTORUM; FRANÇA, 2018; SPERANDIO; DROUIN, 2017; DI FANTI; BARBOSA, 2016; HOLZ; BIANCO, 2014; DURRIVE, 2011), podem subsidiar o entendimento sobre o aprendizado, normas e valores estabelecidos no trabalho.

Diante do exposto, este estudo é norteado pela seguinte questão: como as mudanças ocorridas no contexto pré e pós-greva da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) influenciaram as práticas profissionais dos militares? Reflexivamente, o objetivo do artigo é analisar as mudanças ocorridas e a influência destas nas práticas profissionais dos militares no contexto pré e pós-greva da Polícia Militar capixaba. Este estudo busca contribuir na evolução de pesquisas sob a perspectiva ergológica em contexto profissional caracterizado por fatores de risco como situações conflituosas, violência e sobrecarga de trabalho e que, conseqüentemente, podem refletir em prejuízo na saúde física e no adoecimento psíquico dos profissionais, assim como é o campo da segurança pública (ASCARI; DUMKE; DACOL; MAUS JUNIOR; DE SÁ; LAUTERT, 2016; FRANK; LAMBERT; QURESHI, 2017; DE ASSIS; DA ROZA; BERNARDINO, 2020).

A proposta deste estudo é motivada pela expectativa de se analisar a complexidade que envolve a natureza do trabalho policial, inserido num contexto de mudanças em uma instituição pública de caráter militar. A sua contribuição teórica do estudo encontra respaldo na pretensão de entender os aspectos do “trabalhador” e do “trabalho” e, mais especificamente, como o aprendizado, normas e valores do trabalho policial militar se manifestaram no contexto de mudanças organizacionais ocorridas na PMES. Em seu aspecto prático, os resultados podem ser contributivos ao explicitar elementos-chave das mudanças por meio das evidências

oriundas da pesquisa, extraídas a partir dos pontos de vista dos próprios policiais militares, bem como podem identificar como estas mudanças têm influenciado as práticas profissionais cotidianas do policial.

Cabe ressaltar que ao se consultar as bases de dados da Scientific Electronic Library Online e Scientific Periodicals Electronic Library, no período de 2015 a 2020 não foram encontrados estudos dedicados a compreender as mudanças nas Polícias Militares do país. Por sinal, Riccio (2017) e Beato Filho e Ribeiro (2016) apontam a necessidade de desenvolvimento de estudos voltados para a análise dos modelos organizacionais dessas polícias visando a implementação de reformas organizacionais. Nesse sentido, a presente pesquisa pode contribuir para o preenchimento do *gap* identificado e também subsidiar reflexões sobre o aperfeiçoamento do modelo organizacional das Polícias Militares.

Registre-se que o debruçamento da pesquisa sobre a PMES concede maior relevância à proposta, em razão de dois aspectos: primeiro, a segurança pública no referido Estado representa uma área de governo crítica e sensível, devido ao esforço governamental pelo controle dos níveis de criminalidade letal e, segundo, pelo fato de que em fevereiro de 2017, durante 22 dias, ocorreu um movimento grevista de policiais militares no Espírito Santo com múltiplas consequências sociais e organizacionais. Em decorrência da greve, algumas mudanças ocorreram no âmbito da organização, as quais serão melhor detalhadas no conteúdo textual do artigo.

## 2 MUDANÇAS EM ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS PELA SEGURANÇA PÚBLICA

A respeito da temática que compreende mudanças em órgãos responsáveis pela segurança pública, prevalecem na esfera acadêmica estudos que buscam avaliar o impacto da implementação de políticas de segurança pública nos estados a partir de resultados relativos a índices criminais, como exemplos: Cerqueira, Silva Neto, Coelho e Lins (2020) empregam abordagem quantitativa para avaliar se a política pública implementada no Espírito Santo, denominada de “Programa Estado Presente”, impactou o número de homicídios; Butelli (2015), por meio de pesquisa quantitativa, estimou o impacto das “Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPs)” no Rio de Janeiro sobre a criminalidade percebida pela população e outros indicadores sociais; Oliveira (2016), também utilizando modelo estatístico, avaliou os resultados do “Pacto pela Vida”, política implementada em Pernambuco, a partir da análise da dinâmica dos homicídios nos municípios do estado; entre outras pesquisas. Esses estudos se debruçaram sobre os resultados das ações implementadas pelos governos na área da segurança pública, destituindo de suas análises a influência das mudanças provenientes das políticas sobre as práticas profissionais dos trabalhadores desse setor.

Outros estudos, de natureza qualitativa, focaram em análises sobre o processo de mudanças ocorridas em órgãos de segurança pública no país e seus efeitos. Fonseca, Pereira e Gonçalves (2015), por exemplo, analisaram as transformações nos sistemas de segurança de Minas Gerais e São Paulo considerando a teoria da burocracia e as alterações advindas do modelo inspirado na Nova Gestão Pública. Moraes, Chaves e Nascimento (2020), por sua vez, discutiram a implementação de um programa de prevenção da criminalidade, executada pelo Corpo de Bombeiros Militar do Pará, tendo como foco o desenvolvimento de atividades direcionadas aos jovens em uma perspectiva cidadã. Andrade e Santos (2016), considerando a implantação de um sistema integrado de marketing, educação e treinamento na Polícia Militar de São Paulo, buscaram compreender a influência desse sistema no fortalecimento da marca da organização.

Esse artigo, se diferencia e explora as mudanças em um dos órgãos de segurança pública em nível estadual, a Polícia Militar, e se preocupa com as práticas profissionais dos militares. O aporte teórico-analítico da Ergologia foi escolhido por compreender o “trabalho” como uma atividade humana, envolvendo elementos singulares, históricos, socioculturais, dentre outros que se manifestam nas situações de trabalho.

### 3 A ABORDAGEM ERGOLÓGICA

A palavra “ergologia” tem como origem o verbo grego *ergasesthai* que quer dizer “fazer, agir” (SCHWARTZ, 2015b). Yves Schwartz, filósofo e principal expoente da Ergologia, explica que enquanto uma abordagem multidisciplinar, a Ergologia tem como objetivo compreender o “trabalho” em seu sentido amplo, como uma atividade humana, buscando, a partir do seu entendimento, transformá-lo (SPERANDIO; DROUIN, 2017). A Ergologia teve como marco inicial as transformações no mundo do trabalho na Europa nos anos de 1980, momento de declínio do taylorismo e da inserção de tecnologias nas mais diversas organizações (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

Tal abordagem emergiu na Universidade de Provence, na França, onde Schwartz, juntamente o linguista Faïta e o sociólogo Vuillon, promoviam grupos de estudos e formações acadêmicas relativas ao “trabalho” com o intuito de contribuir na transformação positiva das situações de trabalho (DI FANTI; BARBOSA, 2016). O estudo da atividade humana, como proposto pela Ergologia, proliferou da França para outros países, como o Brasil (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

A Ergologia tem sido adotada como uma abordagem teórica, analítica e metodológica em diversas áreas do conhecimento, concentrando-se a produção acadêmica brasileira, especialmente, nas seguintes áreas das ciências: da Saúde, Humanas, Sociais Aplicadas e Linguísticas (FREITAS; BIANCO, 2019). Contudo, em termos gerais, Schwartz é o principal autor dedicado ao desenvolvimento da abordagem (ROCHA; AMADOR, 2019) e, entre as publicações nacionais, figuram com maior quantidade de artigos em periódicos, segundo Freitas e Bianco (2019), os seguintes autores: Élide A. Hennington, Jussara Brito, Milton R. C. de Athayde, Daisy M. Cunha, Mônica de F. Bianco e Thiago D. Moraes. No que concerne os Estudos Organizacionais, percebe-se ainda a incipiência da produção acadêmica nacional que adota a Ergologia como abordagem teórica e/ou METODOLÓGICA (HOLZ; BIANCO, 2014; FREITAS; BIANCO, 2019). As pesquisas produzidas nessa área, subsidiadas pelo aporte ergológico, tem contribuído para o aprofundamento da temática relacionada ao trabalho humano, especialmente, enfatizando as singularidades do trabalho real e as múltiplas relações e microdecisões cotidianas produzidas pelos trabalhadores (HOLZ; BIANCO, 2014).

Como uma abordagem que tem como propósito a aproximação à atividade humana (SCHWARTZ, 2016), a Ergologia tem como ideia central o fato de que o mundo é saturado de normas que ditam o modo de agir dos indivíduos, e nesta perspectiva, o ser humano é um ser em permanente debate de normas e valores (SCHWARTZ, 2012), conseqüentemente, a atividade humana de trabalho é uma “trama de renegociações permanentes dessas normas” (SCHWARTZ, 2016, p. 253). O cerne desse argumento tem como referência os estudos da Ergonomia da Atividade, francófona, no tocante ao trabalho prescrito e trabalho real. Na atividade, há, de um lado, normas que prescrevem o agir dos indivíduos ou como devem realizar suas ações (o prescrito), do outro lado, há normas que surgem espontaneamente do agir humano (o real) (SCHWARTZ, 2005). Segundo Schwartz, diante desse debate de normas que é dinâmico e variável, o indivíduo é conduzido a retrabalhar as

normas (prescritas) de acordo com seus saberes, valores, experiências individuais e coletivas (SPERANDIO; DROUIN, 2017).

Os ergólogos partem da premissa de que as situações de trabalho contemplam acontecimentos complexos, o que exige do indivíduo realizar escolhas e arbitragens conforme seus valores, levando-os a serem agentes ativos das microdecisões no trabalho (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018). Vale assinalar que na Ergologia, privilegia-se o ponto de vista do trabalhador, elemento-central do debate de normas e valores que abarcam a atividade humana (HOLZ; BIANCO, 2014). Assim, estudos concentrados na abordagem ergológica tendem a focar suas análises sobre a compreensão das situações de trabalho, considerando sua complexidade e (re)singularizações (SCHWARTZ, 2015a), e para tanto, os principais conceitos adotados por essa abordagem precisam ser discutidos aqui.

O “corpo-si” significa “o trabalhador”. Holz e Bianco (2014) explicam que o sujeito-trabalhador, é invariavelmente confrontado na consecução das suas atividades laborais, o que exige do mesmo a definição de escolhas. Neste sentido, pressupõe-se o “corpo-si” como “árbitro e gestor dessas variabilidades” para trabalhar e gerir seu trabalho (HOLZ; BIANCO, 2014, p. 496). Muniz e outros (2018) acrescentam que é no “corpo” que se dão as escolhas e o “corpo-si” atua como uma entidade que promove arbitragens. Schwartz (2014) ensina que “trabalhar” se traduz na conjugação de três ancoragens interligadas entre si, necessárias ao trabalhador diante do constante debate de normas presentes na atividade. As três ancoragens intrínsecas ao corpo-si são (SCHWARTZ, 2014): a) biológica, refere-se ao corpo constituído em seu nascimento, dotado de potencialidades e limites e, também, de caráter genérico e indeterminado; b) histórica, por meio do debate de normas por si e pelos outros constitui-se as dramáticas e essas possuem sentido em um dado momento da história; e, c) singular, cada pessoa possui uma experiência de vida e as dramáticas se materializam em um corpo físico pessoal, que busca a todo momento conceder respostas à dinamicidade de encontros e provas da vida. O corpo-si em sua característica singular conduz ao entendimento de que cada pessoa, em particular, se apresenta como um “mundo de valores”.

Por sua vez, Schwartz (2000) refere-se ao “trabalho” enquanto “uso de si” baseado na argumentação de que o trabalho é um lugar problemático, que contém tensões problemáticas, em que há espaço sempre para se negociar. O autor acredita que não há “execução do trabalho”, mas sim “uso”, e o sujeito-trabalhador é convocado no seu ser à atividade (SCHWARTZ, 2000; DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Em síntese, Schwartz (2016, p. 254) afirma que a atividade humana é uma “negociação permanente de normas, uma sucessão, ou melhor, um encaixamento de dramáticas de uso de um corpo-si”. A palavra “dramática”, nessa perspectiva, significa “tensão”, logo a atividade humana é um “drama individual e coletivo” em que os indivíduos invariavelmente precisam responder aos eventos (algo que rompe com a habitualidade da vida) fazendo o “uso de si” (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018).

Antes de tratar sobre normas antecedentes, é válido pontuar a diferenciação entre trabalho prescrito e trabalho real. O prescrito é o trabalho imposto, determinado, exigido aos sujeitos-trabalhadores. O trabalho real considera suas circunstâncias singulares, como realmente é executado (SCHWARTZ, 2005). As “normas antecedentes”, tratadas pela Ergologia, são mais abrangentes do que a conceituação de “trabalho prescrito”, e são utilizadas para se referir aos saberes de ordem técnica, científica e cultural que são incorporados à atividade (SCHWARTZ; ECHTERNACHT, 2009). As normas antecedentes compreendem então as “experiências coletivas” que produzem “normas situadas num tempo-espaço laboral”, respeitando ainda a individualidade de cada trabalhador dentro do universo coletivo (HOLZ; BIANCO, 2014, p. 499).

Durrive (2011) ensina que as normas possuem duas origens: os saberes e os valores. O autor discorre que a vida é feita de decisões e escolhas, baseadas em valores. Em termos conceituais, “valores” é “o peso que se atribui mais ou menos às coisas; uma hierarquia, uma categorização própria a cada um a propósito do que se estima, prefere, ou pelo contrário que se negligencia, rejeita” (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p. 27). Schwartz (1996) menciona que os valores circulam e retrabalham no cenário da atividade humana, bem como da vida social e cultural. E, Durrive (2011) acrescenta que a atividade humana se constitui da aplicação dos saberes constituídos e que se produzem, os quais estão intimamente atrelados a valores. No que se refere a “saberes”, a abordagem ergológica utiliza-se da conceituação de “saberes investidos” que são saberes adquiridos no decorrer das trajetórias individuais e coletivas nas situações de trabalho (DI FANTI; BARBOSA, 2016) e “saberes formais”, adquirido por meio de uma formação formalista.

Holz e Bianco (2014) acreditam que a abordagem ergológica se sustenta por intermédio de três pilares, são eles: o trabalho como ambiente de vida, de aprendizagem e de confronto entre saberes científicos e saberes extraídos da atividade laboral. Pastré, segundo Durrive (2011), refere-se ao trabalho como uma atividade intelectual, e afirma que o indivíduo, o sujeito, aprende a atividade profissional por meio da aprendizagem, é o que ele chama de “didática profissional”, e de igual modo, o indivíduo também aprende fazendo. Nesta perspectiva, é compreensível o entendimento a partir da Ergologia que considera o trabalho como um ambiente de vida e de aprendizagem (HOLZ; BIANCO, 2014).

Por fim, cabe dizer que corroboram com as conceituações evidenciadas até aqui o entendimento de Mencacci e Schwartz (2016) ao descreverem que o sujeito, quando imerso em uma atividade laboral, é convocado por seus superiores hierárquicos e seus pares a se engajar na situação de trabalho. Nesse ambiente laboral, o sujeito utiliza diversas capacidades, de ordem técnica, intelectual, bem como de aprendizados. Os aprendizados do sujeito são invariavelmente objetos de confronto com as normas e valores, e da mesma forma, há confronto das normas antecedentes com as circunstâncias que se apresentam na consecução das suas atividades cotidianas.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa caracterizou-se pela natureza qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2018). A produção dos dados, realizada em setembro de 2018, ocorreu por meio de entrevistas em profundidade (DUNDON; RYAN, 2010) com seis policiais militares do Espírito Santo. As entrevistas foram conduzidas tendo por base um roteiro semiestruturado que contemplava questões sobre o perfil profissional do entrevistado, as mudanças percebidas na PMES e a influência destas sobre as práticas profissionais. A seleção dos entrevistados foi definida pelo critério de acessibilidade, privilegiando-se militares com alguma proximidade profissional, tendo em vista que, à época do estudo, uma das autoras era servidora de um órgão estadual responsável pela segurança pública. Preocupando-se, em elencar critérios complementares como se verá no Quadro 1, ao reunir entre os entrevistados, militares lotados em diferentes unidades da organização, com tempos de serviço variados e detentores de patentes distintas, visando, assim, contemplar múltiplas visões e percepções acerca do fenômeno estudado. Também merece destacar que optou-se pela realização de entrevistas individuais, em razão do cenário de pesquisa sensível (DUNDON; RYAN, 2010) relativo à PMES, bem como pela necessidade de reforçar o anonimato e a confiança com os entrevistados e afastar os pré-julgamentos (CRESWELL; POTH, 2017). As

entrevistas gravadas somaram cerca de 324 minutos de áudio e 39 páginas digitadas de transcrição, visando a fidedignidade dos dados que subsidiaram as análises.

A etapa inicial do procedimento de análise gerou como fruto não somente rótulos conceituais, mas também permitiu a reflexão sobre o aspecto temporal do fenômeno estudado. Os dados que emergiram nas entrevistas, a repetição de ideias, a presença de falas específicas e a compreensão prévia do assunto estudado (RYAN; BERNARD, 2003) conduziu o entendimento de que as mudanças ocorridas no contexto organizacional da Polícia podem ser divididas em: mudanças anteriores à greve e mudanças decorrentes da greve da PMES. Apesar da omissão do uso da palavra “greve”, os entrevistados se referiram ao acontecimento como “o movimento”, “o ocorrido em fevereiro”, “a crise da Polícia”. Cabe destacar também que os aspectos que compõem as mudanças, ocorridas antes e após a greve, influenciaram as práticas profissionais dos policiais, logo os rótulos formulados e revisados foram considerados como potenciais indicadores do fenômeno em análise (CORBIN; STRAUSS, 1990).

A atividade seguinte à criação dos rótulos conceituais foi o agrupamento dos rótulos que, posteriormente, formaram as categorias e subcategorias de análise. Em um primeiro momento, os rótulos foram comparados considerando em seus conteúdos a ocorrência de acontecimentos, eventos e outros aspectos que demonstravam elementos de interconexão (semelhanças ou diferenças) (RYAN; BERNARD, 2003). Em decorrência desta atividade, os rótulos foram organizados em grupos e, sequencialmente, realizaram-se memorandos (ou notas de análise), os quais auxiliaram na identificação das categorias de análise (GLASER; STRAUSS, 2006).

A etapa da *codificação aberta* completou-se alcançando seis categorias. Foram denominadas de *T1 (Antes da greve)* as codificações com eventos/ações anteriores à greve da Polícia, que contemplam as seguintes categorias: *categoria 1 (Formação policial)*, refere-se a uma série de ações relacionadas ao processo de formação policial, notadamente, do soldado militar; *categoria 2 (Nova geração na Polícia)*, diz respeito ao contexto de inserção de um novo perfil de profissionais na Polícia; e, *categoria 3 (Mudanças nos padrões de policiamento)*, refere-se às consequências da formação policial e do novo perfil profissional sobre o policiamento ostensivo.

Por sua vez, foram denominadas de *T2 (Greve)* as codificações com eventos/ações característicos da greve da Polícia, que contemplam as seguintes categoria e subcategorias: *categoria 4 (Movimento grevista)*, que incorpora a evidência de dados diretamente relacionados à greve, e mais especificamente, a *subcategoria 4.1 (À revelia da hierarquia e disciplina)*, que demonstra as ações praticadas pelos policiais contrárias aos valores basilares da organização policial militar.

E, no *T3 (Pós-greve)*, evidenciou-se a *subcategoria 4.2 (Consequências organizacionais)*, que se refere às medidas tomadas pelo Poder Executivo Estadual no pós-greve; *subcategoria 4.3 (Motivação profissional)*, relaciona-se às consequências das mudanças provenientes do movimento grevista para as práticas profissionais dos militares; e, a *categoria 5 (Imagem profissional)*, diz respeito a influência do contexto da greve sobre a opinião da sociedade com relação ao trabalho desempenhado pela Polícia. A última categoria, de caráter atemporal, a *categoria 6 (Qualidade de vida policial)*, engloba aspectos sobre o grau de exigência da atividade policial (física e mental) e os problemas de saúde decorrentes da atividade.

Em ato contínuo à identificação das categorias, procedeu-se a *codificação axial*, estabelecendo-se relações entre as categorias e subcategorias. Por fim, completando a técnica de codificação da *grounded theory*, procedeu-se a *codificação seletiva*, por meio da qual pôde-se refletir sobre o argumento principal da pesquisa.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas realizadas abrangeram três oficiais militares (função de comando), sendo dois homens e uma mulher, e três praças (função de execução), de igual forma, dois homens e uma mulher, integrantes do quadro de servidores ativos da PMES. O Quadro 1 a seguir demonstra o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Identificação	Sexo	Patente	Tempo de serviço na PMES
Oficial A	Feminino	Capitão	30 anos
Oficial B	Masculino	Tenente Coronel	25 anos
Oficial C	Masculino	Capitão	11 anos e 6 meses
Praça A	Masculino	Sargento	14 anos
Praça B	Masculino	Sargento	20 anos
Praça C	Feminino	Cabo	10 anos e 6 meses

Fonte: Dados das entrevistas.

Os resultados da pesquisa podem ser melhor compreendidos a partir da sequência traçada na linha do tempo constante na Figura 1. As evidências que se destacaram na análise dos dados indicaram três grandes marcos relativos às principais mudanças organizacionais na PMES. São eles: mudanças pré-greve da Polícia Militar (2009 e 2010), a greve (fevereiro/2017) e as mudanças posteriores à greve (de março/2017 a setembro/2018).

Figura 1 – Linha do tempo das mudanças organizacionais da PMES



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Entre as principais mudanças ocorridas antes da deflagração da greve, pode-se citar: a) a realização de concursos públicos para admissão de grande quantitativo de soldados combatentes (mais de 1 mil), a partir de 2009 – tal quantitativo é superior à capacidade de atendimento e de formação da Academia da PMES, b) as alterações na grade curricular dos cursos de formação de soldados, que subtraíram disciplinas e diminuíram a carga horária de estudo, e c) a deficiência de cursos de capacitação continuada para soldados. Tais mudanças, as quais se denominou de *formação policial*, provocaram alterações na qualidade de ensino e, conseqüentemente, nos padrões de comportamento dos militares durante as suas atividades rotineiras, conforme é observável nos relatos a seguir:

[...] com essas grandes turmas que tiveram aqui ficou difícil você observar quem tinha mais necessidade e quem não tinha. Isso tudo acaba lá (greve). Tem que ter uma revisão também na formação e também logicamente nessa parte do dia a dia, a gente tem que evoluir. Ela (PMES) precisa trazer ou mandar a gente para fora para aprender (Oficial C).

Eu tive sorte, mas a geração atual que tá chegando na rua não tem maturidade suficiente para se segurar, retraindo [...] esses novos que estão entrando não têm essa base técnica da atividade-fim e você vê como está na rua. Você vê policial matando esposa, respondendo processos. Acontece isso que está acontecendo, policial se suicidando (Praça A).

Além da *formação policial*, os dados da pesquisa mostraram que a inserção de uma *nova geração na Polícia* significou um choque institucional. O novo perfil de policiais, incorporados a partir de 2010, constituiu-se de jovens, com idades entre 18 e 25 anos, muitos com ensino superior e com perfil “questionador”. Esse perfil foi exemplificado das seguintes formas: “[...] há 20, 30 anos, era sim senhor ou não senhor. Hoje em dia já se questiona por que fazer isso, por que fazer aquilo” (Praça B); “[...] não se aceita mais aquele manda quem pode, obedece quem tem juízo. Não, hoje não funciona mais” (Oficial C).

A compreensão foi de que o conjunto de fatores conjugados pela *formação policial e nova geração na Polícia* trouxe consequências tanto para a “atividade humana” quanto para o “trabalhador”, ênfases da abordagem ergológica. Esses elementos influenciaram em *mudanças nos padrões de policiamento*, especialmente no tocante à falta de maturidade dos profissionais para execução de algumas modalidades de policiamento de rua e a não observância de regras no atendimento de ocorrências. Percebeu-se que a redução da grade curricular das formações suprimiu disciplinas e diminuiu o tempo do “estágio de rua” (estágio profissional) e, por conseguinte, atenuou a realização de policiamento em suas diferentes modalidades sob a supervisão de policiais mais antigos e experientes, que transmitiam o *modus operandi* para os policiais recém incorporados à organização militar.

Os resultados da pesquisa revelaram que as mudanças no pré-greve desencadearam outras questões para a PMES, como: a) a redução na qualidade da formação policial militar, b) o despreparo da instituição em receber o novo perfil de policiais com formação no ensino superior e “questionadores” (o que também inclui o não acompanhamento da grade curricular da Polícia com o novo perfil de policiais), e c) o confronto do “sujeito-trabalhador” com a organização do trabalho rígida e hierarquizada. Nesta perspectiva, os relatos a seguir evidenciam o problema do despreparo institucional para lidar com a *nova geração na Polícia* e suas consequências.

[...] eu percebo mudanças internas com relação a saber qual sua posição dentro desse organismo que é a Polícia Militar. O soldado hoje quer mandar tanto quanto oficial, quando o soldado tem a função de executar. Raros são os que são ouvidos e os que têm voz dentro da instituição, mas não é porque eles não são capazes, mas a gente está num sistema que isso não é adequado. Eu não posso ter, por exemplo, 3 mil soldados mandando. Essa é a percepção das pessoas, não enxergam a sua função dentro deste organismo que é a polícia. O problema não está somente no quantitativo da formação, poderia melhorar a qualidade da formação (Praça C).

[...] os jovens de hoje acham que eles tem que colocar regras, só que as regras já estão postas. Eles acham que se eu chegar primeiro na ocorrência eu devo fazer a ocorrência, mas não é assim. O sistema diz que quem tem que fazer a ocorrência é quem o CIODES determina. É o CIODES que determina quem tem que fazer. Eles

acham que por conta própria quem chegar primeiro tem que fazer. Isso prejudica o boletim de ocorrência que é um documento oficial (Oficial A).

A pesquisa mostrou também que, em parte, os problemas não sanados na PMES, no tocante às mudanças mencionadas do pré-greve, foram relevantes para a deflagração do *movimento grevista* dos militares capixabas em fevereiro de 2017. Considerado um movimento reivindicatório, sustentado pela necessidade de reajuste salarial, concessão de auxílio-alimentação, melhorias nas condições de trabalho e regulamentação da carga horária de trabalho, a greve se materializou em uma série de ações praticadas à *revelia da hierarquia e disciplina* militares. Policiais componentes da nova geração, somados a outros policiais reivindicadores, e apoiados por seus familiares, fecharam as entradas dos quartéis e promoveram durante os 22 dias de paralisação um verdadeiro “confronto entre normas e valores”, conceitos abordados pela Ergologia. Os relatos a seguir exemplificam esses atos.

Eu vi os praças antigos todos fardados e os praças modernos todos a paisano e eles alegaram que as suas fardas estavam presas no quartel. Isso não existe, você não pode deixar farda no quartel. Você tem que deixar em casa para trabalhar, você tem que ter responsabilidade. Essa foto me chamou atenção, eu fui no detalhe, os mais novos não estavam de farda (Oficial A).

Na minha percepção, a gente tem o pior salário do Brasil, mas não é indo para rede social, brigando, fazendo discurso no Facebook, que vamos melhorar isso. Talvez não temos as melhores condições de trabalho, mas algumas coisas melhoraram sim. As respostas que a gestão deu para o movimento (greve) não foi para um ou outro, o impacto foi para todos, foi para a própria Corporação (Praça C).

A partir de março de 2017 ocorreram diversas *consequências organizacionais* na PMES, em decorrência da *greve* ilegal, entre elas: a) a extinção de tropas especializadas (Batalhão de Missões Especiais e Ronda Ostensiva Tática Motorizada), b) as transferências de policiais entre as unidades, punições administrativas e judiciais, expulsões, e c) as alterações nas normas de promoção de praças e oficiais. O estudo evidenciou que as mudanças provocadas pelas *consequências organizacionais* influenciaram a “atividade humana” na PMES. Denominou-se estes elementos de *motivação profissional* para traduzir as implicações das consequências do movimento grevista. Percebeu-se que a “atividade humana” sofreu interferência no aspecto da prática profissional. Conforme relatos a seguir, as mudanças no pós-greve atingiram de forma negativa a proatividade policial.

[...] a tropa não está motivada. Não é que ela não esteja trabalhando, ela trabalha, mas como eu trabalho na rua, tiro especial na rua, a gente não vê aquela coisa da proatividade. [...] antes da crise da PM (greve) tinha um cara abordando, correndo atrás do que roubou, o cara corria atrás até achar. Estão tentando voltar, mas isso é bem morno. Depende muito de uma valorização (Oficial C).

[...] Hoje, essas exclusões, procedimentos, punições, é motivo para ninguém se sentir motivado. Se faz o basiquinho do regulamento, da força de lei. Por outro lado, os policiais ainda fazem algo pela motivação pessoal e familiar, eles fazem o mínimo por saber que se não fizer amanhã isso aqui vira um ambiente igual ao Rio de Janeiro (Praça A).

Ainda sobre o aspecto temporal pós-greve, a análise dos dados permitiu compreender que entre os policiais não há consenso sobre a influência do movimento grevista sobre a *imagem profissional* que a sociedade possui do trabalho desempenhado pela PMES. Há policiais que defendem que a greve influenciou negativamente

a imagem profissional e, por outro lado, outros afirmam que não houve alteração na opinião da sociedade por causa do evento da greve. O que restou de maneira pacífica foi o posicionamento dos policiais quanto à influência midiática sobre a imagem do “policial” e a atividade exercida pela Polícia: “[...] às vezes é vendida uma imagem por um fato isolado e nós temos que desmistificar e tirar essa ideia de que todos os policiais são violentos e mostrar que é um fato isolado e que a polícia está do lado da população” (Oficial B).

Um elemento mencionado pelos entrevistados que extrapolou o objetivo principal do artigo foi a questão da *qualidade de vida policial*. Presentes de forma pacífica e incontroversa nos dados analisados, com caráter atemporal, foram os relatos acerca do grau de exigência da atividade policial (física e mental) e os problemas de saúde decorrentes do exercício da atividade profissional, considerada desgastante e de risco. Entre os relatos pode-se destacar: a) enfermidades devido ao período de trabalho noturno (Oficial A), b) a aparência do policial desnutrido e de uma pessoa estressada (Praça B), c) a pressão do trabalho e a falta de tempo disponível para a prática da atividade física (Praça A), e d) a pressão arterial alta em razão do excesso de trabalho e da expectativa de gerar bons resultados (Oficial C). Averiguou-se ainda que no pós-greva houve aumento da quantidade de afastamentos de policiais militares do trabalho devido a problemas de saúde, como relataram os policiais a seguir.

[...] na parte da Diretoria de Saúde (do boletim interno da PMES), eu vi umas 20 linhas com nomes de pessoas com licença. O boletim é da semana. Sai essa quantidade. Teve um boletim que eu fiquei chocada de tantos nomes. Têm alguns que são afastados porque não podem trabalhar a noite, por convalescência em residência, por dispensa médica. Olha, a quantidade é muita. É muita gente de licença por incapacidade para o serviço militar (Oficial A).

[...] a polícia hoje está doente. Isso é nítido, foram quase 2 mil policiais afastados conforme último dado, se tô lembrado. São problemas de saúde e psicológico. Eu sou alguém que está com problema de colesterol e triglicérido, falta de vitamina, pois é tudo silencioso. Sabe em quanto tempo fazemos um exame de rotina? Nós fazemos a cada 4 anos por exigência da polícia. Os meus problemas são em decorrência da atividade policial. [...] Teve um que infartou agora no curso de formação de sargentos. Esperou mais de 20 anos, foi para o curso e infartou (Praça A).

Em que pese os relatos individuais relacionados à *qualidade de vida policial*, e a explícita carência de uma política institucional voltada à saúde do trabalhador-policial, também ficou clara a existência de iniciativas pessoais de enfrentamento do sofrimento pelo policial e de iniciativas de comandantes de unidades da PMES voltadas à qualidade de vida dos seus subordinados, a partir do reconhecimento de ações exitosas. A exemplo: “[...] temos um plano aqui na unidade de valorização profissional. Ele é pioneiro na PM. De acordo com a sua produtividade o policial ganha a folga” (Oficial B). Também foi perceptível a existência de esforços de comandantes de unidades visando à afirmação da identidade policial diante da sociedade.

Assim, após a apresentação dos resultados do estudo pôde-se inferir que, no período de 2009 a 2018, as principais mudanças ocorridas na PMES, referiram-se às alterações na *formação policial*, a inserção de uma *nova geração na Polícia* e às *consequências organizacionais* ocasionadas pela greve de 2017. Contextualizado como o período pré-greva, a mudança relacionada à formação policial influenciou, especialmente, a qualidade do ensino, a transmissão das regras relativas à execução do policiamento ostensivo e o tempo de estágio profissional dos alunos soldados com policiais mais experientes; nesse cenário, somando a esse elemento de mudança, a

inserção de uma nova geração na Polícia, alterou o *modus operandi* do policiamento ostensivo. No pós-greve, as consequências organizacionais trouxeram implicações na motivação dos policiais para o trabalho e, ainda, na redução do quadro de policiais aptos ao trabalho devido ao aumento das licenças por problemas de saúde.

Os dados apresentados no Quadro 2 demonstram, sinteticamente, os marcos temporais identificados, os elementos das mudanças organizacionais na PMES, suas características e as evidências da influência das mudanças nas práticas profissionais dos militares.

Quadro 2 – Síntese das principais mudanças na PMES e a influência destas nas práticas profissionais

Marco temporal	Elemento da mudança	Características das mudanças	Evidências da influência das mudanças nas práticas profissionais
Pré-greve (2009 e 2010)	Formação policial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização de concursos públicos para admissão de cerca de mil soldados: não respeitou a capacidade de atendimento e formação da Academia da Polícia;</li> <li>▪ Alterações na grade curricular das formações: subtração de disciplinas e diminuição do tempo de estágio profissional;</li> <li>▪ Descontinuidade da capacitação profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alterações no <i>modus operandi</i> da atividade de policiamento ostensivo;</li> <li>▪ Não observância de regras formais na execução de atividades de policiamento ostensivo: seja pelo desconhecimento, aprendizado incompleto ou pouco tempo de estágio profissional;</li> <li>▪ Falta de maturidade na realização de atividades rotineiras;</li> <li>▪ Confronto com os princípios basilares da organizacional militar: hierarquia e disciplina.</li> </ul>
	Nova geração na Polícia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inserção no quadro de pessoal de soldados de pessoas mais jovens, com ensino superior completo (alguns com pós-graduação) e com perfil “questionador”;</li> <li>▪ Mudança geracional na Polícia: novos costumes e valores sociais <i>versus</i> organização militar rígida e hierarquizada.</li> </ul>	
Pós-greve (a partir de março/2017 até a realização da pesquisa em setembro/2018)	Consequências organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extinção de tropas, punições, transferências e expulsões de militares;</li> <li>▪ Alterações nos atos legais que regem a promoção dos militares;</li> <li>▪ Aumento do número de afastamentos de militares do trabalho devido a problemas de saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização da atividade de policiamento de maneira “básica” (restrito ao cumprimento do dever legal);</li> <li>▪ Desmotivação dos policiais;</li> <li>▪ Observância de policiais com problemas de saúde.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Apresentados os resultados da pesquisa, o próximo item se dedica a discussão desses resultados quando confrontados com a literatura sobre a temática do artigo. Ademais, também se discute os resultados à luz da abordagem teórica-analítica ergológica e de seus principais conceitos.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo ressalta que as mudanças na organização policial militar possuem particularidades que extrapolam aquelas promovidas pelas ações governamentais (caráter político). Além disso, ao contrário dos estudos de Cerqueira e outros (2020), Butelli (2015), Oliveira (2016) e Fonseca e outros (2015), essa pesquisa

mostrou um novo olhar sobre a análise da influência das mudanças na Polícia: a possibilidade destas serem analisadas sob a ótica dos trabalhadores da área da segurança pública, como os policiais militares, considerando o impacto das mudanças sobre as arbitragens do sujeito-trabalhador.

Os resultados da pesquisa apontam para o fato de que as mudanças na Polícia implicam em alterações não somente na estrutura formal dessa organização, mas também influenciam na atividade-fim que é a realização do policiamento ostensivo, o que corrobora com o estudo de Andrade e Santos (2016). Na pesquisa desenvolvida, as mudanças em decorrência das consequências organizacionais no pós-greve, por exemplo, alteraram a gestão de unidades policiais e os atos legais sobre promoções de militares, o que, por conseguinte, influenciaram na motivação dos policiais para a realização das suas atividades laborais. Ou seja, as mudanças impactaram a propensão dos militares para o trabalho (aspecto subjetivo).

No que concerne à reflexão dos resultados apresentados pelo estudo com os principais conceitos do aporte teórico-analítico adotado, a Ergologia, é possível evidenciar, em um primeiro momento, que as mudanças ocorridas pré-greve dos militares capixabas significaram um verdadeiro confronto de “normas e valores”, nos termos de Schwartz (2000, 2015a, 2015b, 2016). Confronto este que ganhou a relevância devida no período anterior à greve e que pode ter sido um dos motivos que culminaram no movimento grevista. De um lado, percebeu-se a existência de dois tipos de “normas”: primeiro, normas próprias ao sistema e à atividade policial, caracterizada pela rigidez e formalismo, com previsão de sanções para o descumprimento e, segundo, normas antecedentes (DURRIVE; SCHWARTZ, 2018), advindas de saberes técnicos, científicos e culturais, incorporados pelos policiais às suas atividades profissionais. E, de outro lado, vislumbravam-se os “valores” dos profissionais.

O fato de a Administração Pública ter promovido concursos com grande quantidade de vagas, não respeitando a capacidade de formação da Academia de Polícia, somado às alterações negativas da grade curricular atenuando a qualidade do ensino militar, influenciou na transmissão das “normas” e “valores” intrínsecos à “atividade humana” militar. Concomitantemente, os novos policiais incorporados à instituição (novo perfil de policiais), dotados de saberes formais/científicos (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010; SCHWARTZ, 2016), encontraram no início de suas carreiras militares uma Corporação com fragilidades em relação ao ensino e à transmissão destas “normas e valores” especiais e particulares ao militarismo e, notadamente, prezados pelos policiais mais antigos.

Deve-se também dizer que diante de questões levantadas no que diz respeito à aprendizagem (redução da carga horária do curso de formação, mudanças na grade curricular, diminuição do período de “estágio de rua”, e outras), o “uso de si” dos policiais militares mais modernos diferenciou-se sobremaneira do “uso de si” dos policiais mais antigos. Em um ambiente problemático como é o “trabalho” (SCHWARTZ, 2000, 2015b), e frente às deficiências de aprendizagem, o confronto de “normas e valores” foi inevitável. Pode-se até mesmo mencionar que o problema da aprendizagem interferiu na ciência dos policiais modernos sobre o trabalho prescrito, pois não conseguiram ter acesso a todas as modalidades de policiamento ostensivo durante a formação inicial e o trabalho real, ou seja, aplicabilidade do conteúdo formal da academia no trabalho de rua ficou, no entender de alguns entrevistados, prejudicado. Tais situações ocasionaram como relatado anteriormente, nas mudanças nos padrões de policiamento e no comportamento de policiais em suas atividades cotidianas.

Neste ponto, cabe destacar que, em uma organização com estrutura organizacional como a PMES, caracterizada pela hierarquia e disciplina – bem como outras organizações com características semelhantes –, é

de suma importância que a evolução do ensino e das formações profissionais não subestime as normas antecedentes relativas à atividade e os saberes investidos na atividade transmitidos pelos trabalhadores mais experientes para os mais jovens. No estudo, verificou-se que, uma vez afastado ou prejudicado esse processo, é possível que o “trabalho” torne-se um ambiente mais do que “problemático”. Foi perceptível que os diferentes “usos de si” pelos policiais (modernos e antigos) promoveram dramáticas, tensões (SCHWARTZ, 2000; DURRIVE; SCHWARTZ, 2018).

O aquartelamento, a manifestação de opiniões contrárias à instituição, ao Governo e seus superiores hierárquicos, por meio de postagens nas redes sociais e a incitação ao motim, praticados por militares durante a greve da PMES, foram reflexos do embate das “normas e valores”, já debilitados institucionalmente antes da greve. Embate entre “normas” rígidas impostas por lei e regulamentos aos militares e “valores” como da hierarquia e disciplina militar (não absorvidas em sua plenitude pelos militares modernos) *versus* “normas antecedentes” e “valores” de uma nova geração incorporada nesta estrutura organizacional.

As consequências organizacionais do pós-greve, quer dizer, as expulsões, as punições e procedimentos contra militares, a extinção de unidades e outras, influenciaram as práticas profissionais no que tange à disposição e proatividade dos militares no desempenho de suas funções. Neste sentido, pode-se dizer, utilizando da terminologia de Schwartz (2014, 2015a, 2015b), que o “corpo-si” sofreu alteração no pós-greve. Se antes da greve os militares posicionavam-se a executar suas atividades ao extremo de suas capacidades físicas e mentais, no pós-greve, conforme resultados da pesquisa, os militares passaram a realizar escolhas restritas ao cumprimento do dever legal atinente às suas atividades laborais.

Os entrevistados foram unânimes ao afirmarem a desmotivação dos policiais no pós-greve, constatou-se que a ancoragem descrita por Schwartz (2014) referente ao “corpo-si” é, não somente singular, mas também coletiva, pois os sentimentos do coletivo de policiais foram disseminados na Corporação a ponto de transformarem o trabalho, restringindo-o a fazer somente o “basiquinho”, como descrito por um dos participantes. Tal entendimento conduziu a reflexão de que essa problemática pode ser comum às organizações em que há a presença de forte corporativismo dos trabalhadores, como as organizações militares e outros grupos. Logo, as decisões formais tomadas pela alta gestão e não recepcionadas pelo coletivo de trabalhadores podem disseminar sentimentos de insatisfação e desmotivação ao trabalho, provocando consequências indesejáveis às práticas profissionais.

Vale ainda registrar que os resultados da pesquisa reforçaram os entendimentos da abordagem ergológica acerca da influência do trabalho no ambiente de vida do trabalhador (SCHWARTZ, 1996, 2014, 2015b, 2016). A atividade policial demanda grande esforço físico e mental dos trabalhadores e, em decorrência dela, podem ocorrer problemas de saúde (física e mental). A questão da qualidade de vida permeou toda a análise dos dados, mas foi enfatizada com mais veemência no marco temporal pós-greve. No nível individual, foram notáveis os problemas decorrentes da atividade policial para a saúde do trabalhador e, no nível institucional, restou de forma pacífica a conclusão de que não há política efetiva e permanente na Corporação dedicada à qualidade de vida dos policiais.

Em suma, os resultados da pesquisa significaram avanços nos estudos sobre mudanças em organizações responsáveis pela segurança pública no país; confirmando o potencial de desenvolvimento de pesquisas dessa natureza sob a perspectiva de análise do “trabalho humano” à luz dos conceitos da Ergologia.

## 7 CONCLUSÃO

O artigo teve por finalidade analisar as mudanças ocorridas e a influência destas nas práticas profissionais dos militares no contexto pré e pós-greve da Polícia Militar capixaba.

A pesquisa evidenciou que as principais mudanças ocorridas na PMES estão relacionadas: a) às alterações na formação policial, provocadas pela realização de concursos públicos com quantidade de vagas superior à capacidade técnica da Academia da Polícia e de alterações na grade curricular das formações de soldados; b) à inserção de uma nova geração na Polícia, conjugada à falta de preparo institucional para receber esse novo perfil de profissionais e lidar com a mudança geracional; c) e às consequências organizacionais advindas da greve de fevereiro de 2017.

Em termos gerais, as mudanças identificadas no pré-greve da Polícia influenciaram a operacionalização do policiamento ostensivo pelos policiais militares. No período pós-greve, por sua vez, as mudanças influenciaram o clima organizacional, desmotivando os militares para o desempenho das suas atividades laborais. Também há evidências de aumento de afastamentos de militares devido a problemas de saúde no pós-greve.

Esse estudo contribui ainda para a compreensão de que a greve em 2017 pode ser considerada um evento traumático ocorrido no âmbito organizacional da PMES, pois as mudanças evidenciadas na pesquisa possuem marcos temporais demarcados ao período anterior e posterior ao movimento grevista. Não se pode olvidar que esse evento fez emergir problemas institucionais antes ocultos e não resolvidos. No período pré-greve, tensões emblemáticas envolvendo “normas” e “valores” foram travadas entre policiais ditos modernos e antigos, já no período pós-greve, as decisões governamentais sobre a organização policial militar, não recebidas pelos militares, afetaram a motivação dos profissionais. Em quaisquer dos momentos mencionados a atividade-fim da PMES foi afetada, quer dizer, as mudanças desencadearam interferências sobre a prestação do serviço público à sociedade capixaba.

Cabe informar que as limitações da pesquisa envolveram, notadamente, a sensibilidade do contexto organizacional da PMES relacionada à greve e a não neutralidade dos espaços utilizados para a realização das entrevistas, as quais ocorreram, em sua maioria, nos locais de trabalho dos entrevistados. Resta dizer que nenhuma das limitações foram óbice para a produção dos dados de maneira exitosa. Por último, recomenda-se a realização de estudos que aprofundem a temática evidenciada neste artigo, propondo inclusive possíveis ajustes aos problemas institucionais identificados e, sobretudo, que busquem interferir diretamente nas situações de trabalho com objetivo de proporcionar a melhoria das práticas profissionais e de gestão do capital humano aliada ao bem-estar do trabalhador.

---

Artigo submetido para avaliação em 19/08/2019 e aceito para publicação em 20/07/2020

---

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. R.; SANTOS, A. Marketing institucional: fortalecimento da marca Polícia Militar. **ECCOM**, v. 7, n. 13, p. 89-104, 2016.

ASCARI, R. A.; DUMKE, M.; DACOL, P. M.; MAUS JUNIOR, S.; DE SÁ, C. A.; LAUTERT, L. Prevalência de risco para síndrome de Burnout em policiais militares. **Cogitare Enfermagem**, v. 21, n. 2, p. 01-10, 2016.

BEATO FILHO, C.; RIBEIRO, L. Discutindo a reforma das polícias no Brasil. *Civitas*, Porto Alegre, v. 16, n. 4, p. 174-204, 2016.

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, 1976.

BURKE, W. W. **Organization change: theory and practice**. London: Sage Publications, 2017.

BUTELLI, P. H. **Avaliação de impacto de políticas de segurança**: o caso das Unidades de Polícia Pacificadora no Rio de Janeiro 2015. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14124> .

CERQUEIRA, D. R. C.; SILVA NETO, D. R.; COELHO, D. S. C.; LINS, G. O. A. **Uma avaliação de impacto de política de segurança pública**: o Programa Estado Presente do Espírito Santo. Brasília: Ipea, 2020.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. London: Sage Publications, 2017.

DE ASSIS, B. B.; DA ROZA, A. C. C.; BERNARDINO, A. V. S. Da farda ao fardo: estresse, ansiedade e depressão no cotidiano do Policial Militar. *Revista Mosaico*, v. 11, n. 1, p. 72-77, 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2018.

DESERTI, A.; RIZZO, F. Design and the cultures of enterprises. *Massachusetts Institute of Technology, Design Issues*, v. 30, n. 1, p. 36-56, 2015.

DI FANTI, M. G. C.; BARBOSA, V. F. Uma entrevista com Yves Schwartz. *Letrônica*, Porto Alegre, 9, n. esp. (supl.) p. 222-233, 2016.

DUNDON, T.; RYAN, P. Interviewing reluctant respondents: strikes, henchmen, and gaelic games. *Organizational Research Methods*, v. 13, n. 3, p. 562-581, 2010.

DURRIVE, L. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, 9, supl.1, 47-67, 2011.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Revisões temáticas: glossário da ergologia. *Laboreal*, Porto, v. 4, n. 1, p. 23-28, 2008.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. In: DI RUZZA, R.; LACOMBLEZ, M.; SANTOS, M. (Org.), **Ergologia, Trabalhos, Desenvolvimentos**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2018. p. 11-29.

FONSECA, J. A.; PEREIRA, L. Z.; GONÇALVES, C. A. Retórica na construção de realidades na segurança pública: abordagens dos sistemas de Minas Gerais e São Paulo. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 2, p. 395-422, 2015.

FRANK, J.; LAMBERT, E. G.; QURESHI, H. Examining police officer work stress using the job demands-resources model. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, v. 33, p. 1-20, 2017.

FREITAS, R. G.; BIANCO, M. F. Uma revisão sobre a temática da Ergologia na produção científica brasileira. *Ergologia*, v. 21, p. 105-124, 2019.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategy for qualitative research**. London: Aldine, 2006.

HOLZ, E. B.; BIANCO, M. F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 12, n. edição especial, 494-512, 2014.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MENCACCI, N.; SCHWARTZ, Y. Diálogo 1. Trajetórias e uso de si. In SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho e Ergologia II**: diálogos sobre a atividade humana. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2016. p. 17-53.

MORAIS, H. C. A.; CHAVES, A. B. P. Nascimento, R. G. Políticas públicas de prevenção à criminalidade: o Programa Escola da Vida do Corpo de Bombeiros Militar do Pará. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 47385-47399, 2020.

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, 2018.

OLIVEIRA, J. C. L. **Avaliação dos resultados do Pacto pela Vida e a dinâmica dos homicídios nos municípios de Pernambuco**. 2016. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br>

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Observatory of Public Sector Innovation. Working with change: system approaches to public sector challenges, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/SystemsApproachesDraft.pdf>

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, 2017.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. Experiência e narrativa: inspiração benjaminiana para uma Clínica do Trabalho. **Psicologia em Estudo**, 24, 1-15, 2019.

RYAN, G. W.; BERNARD, R. Techniques to identify themes. **Field Methods**, v. 15, n. 1, p. 85-109, 2003.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e valor. **Tempo Social**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 147-158, 1996.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de si. **Pro-Posições**, Campinas, v. 1, n. 5, p. 34-50, 2000.

SCHWARTZ, Y. Actividade. **Laboreal**, v. 1, n. 1, p. 1-4, 2005

SCHWARTZ, Y. Las dos paradojas de Alain Wisner: antropotecnología y ergología. **Laboreal**, v. 8, n. 2, p. 1-27, 2012.

SCHWARTZ, Y. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 49, n. 3, p. 259-274, 2014.

SCHWARTZ, Y. Concordância dos tempos? O trabalho, o mercado, a política. **Eptic online**, v. 17, n. 1, p. 76-91, 2015a.

SCHWARTZ, Y. Travail et ergologie: la démarche ergologique. **Revue de IESTS**, v. 2, p. 14-24, 2015b.

SCHWARTZ, Y. Abordagem ergológica e necessidade de interfaces pluridisciplinares. **ReVEL**, edição especial, v. 11, p. 253-264, 2016.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2010.

SCHWARTZ, Y.; ECHTERNACHT, E. H. O. Le corps-soi dans les milieux de travail: comment se spécifie sa compétence à vivre? **Corps au travail**, v. 6, p. 31-37, 2009.

SPERANDIO, J. C.; DROUIN, A. Entretien de la SELF avec Yves Schwartz. Commission Histoire de la Société d'Ergonomie, 2017. Disponível: <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2018/04/Schwartz-Yves.pdf>

VOET, J. V.; KUIPERS, B. S.; GROENEVELD, S. Implementing change in public organizations: the relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. **Public Management Review**, v. 18, n. 6, p. 842-865, 2016.