

**MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DA PMES POR MEIO DA ARQUITETURA:
REFORMA E ADEQUAÇÃO DA DÉCIMA SEGUNDA COMPANHIA
INDEPENDENTE DA POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO**

***IMPROVING PMES PRODUCTIVITY THROUGH ARCHITECTURE: REFORM AND
ADEQUACY OF THE TWELFTH INDEPENDENT COMPANY OF THE MILITARY
POLICE OF ESPÍRITO SANTO***

André Nascimento Honorato¹

João Lemos Cordeiro Sayd²

RESUMO: Objetiva discutir os conceitos relativos à satisfação e produtividade no ambiente laboral, a partir da perspectiva do ambiente construído. Adentra à temática da organização do trabalho, suas influências e correlações explícitas e implícitas, abordando o histórico de construção civil da instituição objeto do estudo, suas dinâmicas e possibilidades de desenvolvimento. Aduz a necessidade de adoção de critérios técnicos para a seleção e construção de unidades policiais, propostos por profissionais habilitados, de modo a melhorar sua prestação de serviço público essencial, por meio de revisão bibliográfica, análise da estrutura arquitetônica atual e do funcionamento do edifício, para ao fim propor um projeto de reforma e adequação da edificação atual que se amolde nos conceitos debatidos.

Palavras-chave: Produtividade; Ambiente de Trabalho; Adequação Arquitetônica; Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT: It aims to discuss concepts relating to satisfaction and productivity in the workplace, from the perspective of the built environment. It delves into the theme of work organization, its explicit and implicit influences and correlations, addressing the civil construction history of the institution under study, its dynamics and development possibilities. It highlights the need to adopt technical criteria for the selection and construction of police units, proposed by qualified professionals, in order to improve their provision of essential public services, through bibliographical review, analysis of the current architectural structure and the functioning of the building, in order to ultimately propose a project to renovate and adapt the current building that fits the concepts discussed.

Keywords: Productivity; Workspace; Architectonical Adequacy; Work Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a atividade laboral dos policiais militares lotados na Décima Segunda Companhia Independente (12ª Cia. Ind.) da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES), analisando o uso do espaço físico disponível atualmente e suas correlações com a qualidade de vida no ambiente de trabalho e suas consequências.

¹ Centro Universitário Salesiano-Unisales. Vitória/ES, Brasil. andrehonorato1@gmail.com

² Centro Universitário Salesiano-Unisales. Vitória/ES, Brasil. jsayd@salesiano.br

O foco converge para o estudo científico da organização do trabalho sob a perspectiva arquitetônica, de modo a propor uma reforma e adequação da estrutura existente com o fito de melhor atender às necessidades do público-alvo. Para tanto, será analisada a importância e influência da abordagem de um profissional de arquitetura na escolha das estruturas físicas - seja para construção ou instalação - bem como da necessidade de adaptação das estruturas já existentes, quando da seleção de sedes para unidades policiais.

Importante destacar que este trabalho se volta para a atividade meio de uma unidade policial militar, ou seja, para a sua atividade administrativa, não sua atividade fim, a atividade operacional. Isso se deve ao fato de sua atividade operacional se desenvolver nas vias públicas, e não no interior de um espaço construído, como ora em análise.

Há muito a psicologia e as disciplinas de gestão ocupam-se em analisar o comportamento humano no ambiente de trabalho, bem como as influências a que este está sujeito, a fim de diminuir custos, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, os lucros. Em se tratando de prestação de serviço público (que não deve ser confundido com gratuito em razão de haver contrapartida de toda a sociedade para o seu custeio), podemos entender que o lucro almejado pela atividade privada equivale a uma melhor satisfação das necessidades do destinatário deste serviço público, a quem incumbe, em última análise, o ônus financeiro de sua disponibilidade. Portanto, a busca por melhora de eficiência objetiva atender aos anseios da sociedade em virtude das crescentes demandas sociais e conseqüente escassez de recursos financeiros capazes de suportar o aumento de tais demandas, sem onerar demasiadamente as finanças públicas (Helou, 2015).

A partir de tais estudos, diversas foram as teorias cunhadas para descrever e explicar tais fenômenos, como a Teoria das Relações Humanas ou Abordagem Humanística da Administração, que rompe com o mecanicismo fordista e eleva o ser humano à condição de protagonista do processo de produção de resultados (Chiavenato, 2014), ou as teorias da psicologia comportamental e ciências sociais que passaram a enxergar um valor intrínseco na natureza humana dos trabalhadores, alçando-os ao patamar de ativos das organizações, e não apenas ferramentas operacionais, conforme descrito por Oliveira (2002), Gondim, Souza e Peixoto (2013) e Robbins, Judge e Sobral (2010).

No que se refere ao uso do espaço físico, a ciência da Ergonomia do Ambiente Construído tem se debruçado em criar parâmetros de análise e tem apresentado indicações de sua influência na satisfação do indivíduo e, conseqüentemente, na sua disposição para o trabalho (Santos; Martins, 2022). Para além da satisfação individual, derivada das adequações ergonômicas e da sua relação direta com a organização, mais estudos apontam para uma outra variável, voltada para o comportamento do trabalhador dentro de um grupo social, ou seja, para a percepção coletiva a respeito da relação entre estes grupos e a instituição (Santos *et. al.*, 2014).

Essa percepção coletiva de tais grupos acerca da instituição é definida como clima organizacional (Santos *et. al.*, 2014). Segundo as pesquisas da área, as organizações devem primar para a criação de ambientes de trabalho em que seus colaboradores se

sintam respeitados e valorizados pela instituição, favorecendo a adoção de uma atitude colaborativa (Cammarosano, 2014).

A pesquisa aproveitar-se-á da experiência profissional do pesquisador enquanto usuário dos espaços em estudo, para além do conhecimento teórico, haja vista sua experiência pessoal em razão dos seus cerca de vinte e cinco anos de serviços prestados à PMES, tendo atuado em cerca de dezoito diferentes unidades físicas ao longo de sua carreira.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de reforma e adaptação arquitetônica para a 12ª Companhia Independente da Polícia Militar do Espírito Santo, localizada no bairro de Jardim Camburi, Vitória-ES, com vistas à melhoria do ambiente organizacional ali presente, e possível melhora da atividade administrativa desenvolvida.

Para isso, foram adotados os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver uma revisão bibliográfica sobre a melhoria da atividade laboral a partir do ambiente construído;
- Analisar a atual estrutura organizacional da PMES e sua relação com o ambiente construído;
- Avaliar a qualidade do ambiente construído existente no posto da 12ª Cia. Ind.;
- Propor a reorganização funcional da 12ª Cia. Ind., de modo a criar estruturas mais adequadas aos usos existentes.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Essa seção trata das teorias da administração de recursos humanos que regem o desenvolvimento da atividade laboral, sob o prisma do ambiente construído, de modo a avaliar sua correlação e influência.

A sociedade pós-moderna, iniciada ao fim da segunda guerra mundial e desenvolvida a partir dos avanços tecnológicos, em especial o advento da internet, reorganizou as relações de trabalho e interpessoais, de modo a privilegiar o indivíduo em detrimento da máquina (Chiavenato, 2014). Para Chiavenato (2014, p. 147) “hoje, se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade”.

Por outro lado, estudos das ciências sociais também atestaram o fim da percepção pós-fordista do trabalho humano, ascendendo as pessoas ao papel de protagonistas, e não mais somente de executores de atividades repetitivas (Gondim; Souza; Peixoto, 2013). Gondim, Souza e Peixoto asseveram que

A influência das ciências sociais nos estudos do comportamento organizacional e do gerenciamento de pessoas no trabalho fez com que as pessoas deixassem de ser vistas como meros instrumentos e passassem a constituir valores fundamentais, um capital (riqueza capaz de produzir mais riqueza), tornando-as cada vez mais estratégicas para o alcance dos objetivos organizacionais (Gondim; Souza; Peixoto, 2013, p. 346).

De fato, essas novas teorias romperam com a até então vigente Teoria Clássica da Administração, a qual mecanizava e verticalizava as organizações, suprimindo a subjetividade dos processos. Oliveira (2002) explica essa mudança ocorrida com o surgimento de dessa nova teoria:

Deixando para trás o mecanicismo que imperava no início do século XX, em que o único meio de motivar as pessoas era por recompensas financeiras, surge a Teoria das Relações Humanas, como marco inicial e irreversível da valorização do homem dentro das organizações (Oliveira, 2002, p. 07).

Chiavenato (2014) conclui seu capítulo sobre as decorrências da teoria das relações humanas asseverando que esta estabeleceu duas orientações básicas bem definidas: a equação humana, para a qual as organizações dependem diretamente das pessoas para que o sucesso seja alcançado; e a importância de o administrador aprender a liderar, motivar e conduzir pessoas, em vez de atuar de forma impositiva.

As teorias de gestão aqui apresentadas foram desenvolvidas a partir de um substrato essencialmente de natureza privada. O serviço público, onde se situa a PMES, por sua vez, guarda determinadas diferenças e peculiaridades em relação ao serviço privado, haja vista estar o servidor público, e conseqüentemente a sua prestação de mão de obra, sob a égide dos princípios da administração pública insculpidos em nossa Carta Magna. No entanto, considerando ser a natureza humana uma só (Maquiavel *apud* Pompeu, 2011), cremos ser evidente a aplicabilidade de tais conceitos aos servidores públicos.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Santos *et. al.* (2014) esclarece que a cultura reflete um determinado grupo social, suas características, usos e costumes que os unem. Cammarosano (2014), por sua vez, acrescenta que a cultura de uma organização influencia a atitude e o comportamento dos colaboradores.

Schein (2017) propõe uma definição dinâmica de cultura, como sendo o aprendizado que o grupo social acumula e compartilha em razão dos problemas que resolve e, uma vez considerado válido, passa a ser propagado aos futuros colegas como sendo a maneira correta de solucionar tais questões. Logo, o autor assevera que esse conhecimento acumulado se torna um padrão ou um sistema de crenças, valores e normas comportamentais que passam a ser encarados como intrínsecos, agregando, inclusive, o inconsciente coletivo.

O autor estabelece diversos critérios pelos quais se pode avaliar a cultura organizacional de uma instituição. Foram selecionados como principais critérios para este trabalho: filosofia formal (a), normas grupais (b), hábitos de pensar, modelos mentais e padrões linguísticos (c), por estes serem evidenciados pelas observações práticas, empíricas e situacionais do pesquisador.

A filosofia formal (a) da PMES é bastante clara e objetiva, partindo das leis a que está submetida, em razão de decisões tomadas pelos legisladores, bem como de suas normas administrativas internas, derivadas de sua consciência (explícita) do que é certo ou desejado. As normas grupais, por outro lado, derivam do que os determinados grupos estabelecem, tacitamente, como valor a ser almejado (Schein, 2017).

Goffman (1999, *apud* Magalhães; Ruiz, 2011) considera normal a sociedade criar classificações entre as pessoas e seus respectivos atributos, a fim de facilitar as suas relações. Para o autor, é natural que assim também o seja dentro das instituições. Essa categorização pode, por exemplo, definir o modelo de profissional que deve ser valorizado e estimulado, de forma independente da filosofia formal (consciência explícita), a qual deriva de atores externos a este respectivo grupo, conforme citado alhures. Ocorre que, embora de observância obrigatória, a filosofia formal depende de sua validação interna entre os grupos sociais que compõem uma determinada organização, sob pena de concorrer com um chamado currículo oculto ou contra currículo.

Moreira e Candau (2007) assim definem o currículo oculto:

Cabe destacar que a palavra currículo tem sido também utilizada para indicar efeitos alcançados na escola, que não estão explicitados nos planos e nas propostas, não sendo sempre, por isso, claramente percebidos pela comunidade escolar. **Trata-se do chamado currículo oculto, que envolve, predominantemente, atitudes e valores transmitidos, subliminarmente, pelas relações sociais e pelas rotinas** do cotidiano escolar (Moreira; Candau, 2007, p.18, grifo nosso).

White (2006), versando sobre o treinamento das polícias de Londres e Wales, afirma que este é focado em um programa de estudos que visa às habilidades técnicas dos instruídos, porém ignora a transmissão de valores implícitos, aqueles não verbalizados, porém exigidos, que muitas vezes são conflitantes com os valores formais. Diz ele:

Foram observadas evidências de pesquisas que mostram como o currículo da polícia e os objetivos articulados de treinamento entram em conflito com os valores curriculares implícitos comunicados através da metodologia de treinamento. Uma analogia útil para isso é encontrada no contraste entre comportamento verbal e não verbal. **O que dizemos (o comportamento verbal) é muitas vezes desmentido pelo que fazemos (o comportamento não verbal), mas é esta última mensagem psicológica que transmite o significado sobre o qual as partes agem** (White, 2006, p. 396-397, tradução nossa, grifo nosso).

Portanto, o contra currículo é aquilo que ninguém diz abertamente, que não consta dos manuais e protocolos de ação institucionais, mas todos do grupo reconhecem como sendo válido e esperado, mesmo que isso configure o descumprimento da filosofia formal, ou das leis postas.

Essa ideia corrobora o pensamento de Schein (2017) em relação à formação de um inconsciente coletivo na criação de valores institucionais. E esse inconsciente coletivo, segundo Harari (2020), foi o que nos permitiu, enquanto espécie, dominar o mundo. Ele nos ensina que a capacidade dos *sapiens* de criar uma realidade imaginada (que forma o inconsciente coletivo) foi o que garantiu sua vantagem estratégica em relação às demais espécies humanas, mais fortes fisicamente, fazendo com que as subjugasse e extinguisse. Segundo ele

Toda cooperação humana em grande escala - seja um Estado moderno, uma igreja medieval, uma cidade antiga ou uma tribo arcaica - se baseia em mitos partilhados que só existem na imaginação coletiva das pessoas (Harari, 2020, p. 36).

Assim sendo, a constituição da cultura organizacional de um órgão depende das regras estabelecidas, não só pela organização em si, que estabelece normas expressas de modo vertical, como também das regulações horizontais subentendidas pelos grupos sociais que se formam, inevitavelmente, a partir da reunião de pessoas com a mesma formação e os mesmos objetivos. Tais regulações horizontais e subentendidas balizam as normas grupais (b) descritas por Schein (2017).

Para além desses fatores, porém decorrente deles, a junção da cultura formal e informal molda o modelo mental (c) dos trabalhadores, estabelecendo o chamado processo de “socialização ou aculturação” de novos membros, por exemplo. Neste ponto, assevera o autor que o processo de transmissão da cultura organizacional é gradativo, não ocorre de uma só vez e imediatamente. É preciso ganhar a confiança do grupo para ter acesso aos chamados “segredos de grupo” (Schein, 2017).

E esse aprendizado é constante, implícito e assistemático (currículo-oculto), e desde que estabelecido, passa a ser transmitido pelos membros mais antigos aos novatos. Embora fictício, o exemplo sobre os cinco macacos na gaiola, criado por Michael Michalko em entrevista à The Edge Magazine em 2011, resume bem a ideia de transmissão informal de cultura organizacional.

Segundo Michalko (2011), é normal as pessoas se conformarem com a realidade sem questioná-la. As pessoas não costumam desafiar a ordem posta e transmitida informalmente pelo grupo em que estão inseridas. Ele cita uma hipótese de um experimento com cinco macacos numa gaiola em que, sendo-lhes ofertada uma banana em cima de uma escada e tendo um dos macacos subido para buscá-la, os demais seriam atingidos por um jato de água fria.

A partir de algumas tentativas, os macacos que tentassem subir a escada seriam atacados pelos demais, de modo a evitarem o desconforto de receberem o jato d'água. Conclui que, depois de substituídos, gradativamente, todos os macacos, chegaria um momento em que nenhum deles se atreveria a subir as escadas para buscar a banana, mesmo que nenhum dos presentes jamais tenha sido atingido pelo jato d'água (*Idem*).

Partindo desses referenciais, podemos dizer que são as instituições que estabelecem, direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, os valores que elas esperam que seus colaboradores reflitam, por meio da ação e exemplo de seus líderes. São os líderes que ditam os rumos da organização e, portanto, a origem de sua cultura.

Essa é a lição que nos traz Pfeffer (*apud* Chiavenato, 2014, p. 148) ao estabelecer que “a chave do sucesso organizacional está nas pessoas e na liderança”. A seguir ele descreve os princípios a serem seguidos pelos líderes a fim de obter o comprometimento dos seus colaboradores, sendo este um aspecto fundamental para que os objetivos sejam alcançados:

- 1. Desenvolver confiança nas pessoas:** não se pode desenvolver confiança sem tratar as pessoas com respeito e dignidade. A confiança exige que os valores organizacionais adotados tenham forte significado para os indivíduos.
- 2. Líderes devem estimular a mudança:** para isso, precisam respeitar as pessoas e aprender que a mudança envolve todas as suas atividades. Os líderes devem romper com os hábitos, mudando a forma como a empresa é

organizada. Mudar o arranjo físico de um escritório é uma maneira de criar um clima de mudança.

3. Líderes devem avaliar o que é importante e prioritário: os líderes devem desenvolver sistemas que gerem capacidade e competência distintiva para sua organização, e deve encaminhar as pessoas nesse sentido. (Pfeffer, *apud* Chiavenato, 2014, p. 148, grifo no original).

De acordo com o que foi exposto, cabe aos gestores estabelecerem uma cultura de observância e valorização do ambiente físico como elemento indutor da criação de condições adequadas ao desenvolvimento das atividades laborais de seus colaboradores (servidores), mensurando e considerando as mensagens, subliminares e ocultas, principalmente, na formação da cultura organizacional que a cultura formal objetiva.

Conforme citado, a simples reorganização do ambiente construído pode, inclusive, ser fator de incentivo às mudanças, inovação e melhora do comportamento dos trabalhadores (Chiavenato, 2014), cabendo aos líderes saberem estimular e conduzir tais mudanças. A partir desse pressuposto, proporemos a aplicação destes conceitos na gestão dos bens imóveis da PMES, de modo a qualificar suas decisões e escolhas com o fito de obter os resultados descritos por este autor.

2.2 NUDGE

A expressão “dar um nudge” significa influenciar decisões. Os criadores do termo aduzem em sua introdução:

Bons arquitetos percebem que, embora não possam construir o edifício perfeito, eles podem fazer algumas escolhas que tenham efeitos benéficos. Escadas abertas, por exemplo, podem produzir locais de trabalho mais interativos e maior circulação, ambos provavelmente desejáveis. E assim como um arquiteto de prédios deve construir edifícios com certas particularidades, um arquiteto de escolhas, como Carolyn, deve escolher uma posição específica para cada alimento, influenciando, assim, o que as pessoas comem. Ela pode dar um nudge (Thaler; Sunstein, 2008, p. 4, tradução nossa).

O exemplo dado pelo autor se refere ao caso de Carolyn, uma nutricionista de uma escola de uma grande cidade que, em conversa com um amigo consultor, decidiu reorganizar a apresentação dos pratos ofertados aos alunos de modo a fazê-los alimentarem-se melhor. Ela deu um nudge. E funcionou.

Melhor exemplo não poderíamos trazer. Os autores utilizaram como referência de sua estratégia exatamente conceitos arquitetônicos, descrevendo o trabalho do arquiteto, tanto de edificações como de escolhas. A teoria reforça a ideia de que o arquiteto, tanto de construção civil quanto o de escolhas, molda o ambiente de modo a torná-lo melhor utilizável, mais funcional, mais agradável e mais adequado ao uso humano (Thaler; Sunstein, 2008).

Por natureza, o ser humano tende a permanecer na zona de conforto, seguindo o ritmo habitual de vida sem observar os detalhes para o qual não está preparado tecnicamente. O olhar de um profissional sempre desnuda particularidades que o leigo ignora. Em se tratando de organização do ambiente de trabalho, quantas vezes nos

deparamos com discussões a respeito da melhor disposição das mesas e equipamentos em um determinado escritório?

Thaler e Sunstein (2008) citam que, via de regra, as pessoas são levadas a decidir as coisas por meio de escolhas-padrão. Tais opções referem-se àquelas situações em que, em não fazendo absolutamente nada, a pessoa já obtém o resultado comum às demais pessoas, exigindo o menor esforço possível para sua obtenção.

Como exemplo, os autores citam as opções de renovação automática de assinaturas, que já vêm pré-selecionadas pelas empresas de prestação deste tipo de serviço. Ou seja, se o consumidor nada fizer (escolha-padrão que requer o menor esforço), automaticamente estará adotando a escolha que a empresa prefere, permanecendo como assinante mesmo que não seja usuário constante do serviço, ou que não fosse esse o seu objetivo inicial.

De outro modo, podem ser oferecidas aos consumidores as opções pré-configuradas, como as referentes à instalação de software ou a chamada sugestão do chef em restaurantes. A maioria das pessoas não têm a habilitação técnica necessárias para decidir que tipo de configurações são ideais para o seu uso de determinado programa de computador, e os desenvolvedores estabelecem previamente aquelas que geralmente são mais simples e fáceis de serem manejadas pelo usuário comum.

Restaurantes fazem sugestões prévias para facilitar a escolha do cliente, com base nos pedidos dos clientes usuais, diminuindo sua necessidade de análise sobre os ingredientes, gostos e peculiaridades, bem como o tempo gasto entre a escolha e a entrega (Thaler; Sunstein, 2008).

Mas há questões morais envolvidas no exercício de tais influências. Por certo, um determinado restaurante pode definir como sugestão do chef um determinado prato cujo ingrediente principal esteja próximo do vencimento da data de validade, ou que não tenha tido a saída esperada, sendo a indicação feita com o objetivo não de facilitar a escolha do cliente, mas de minimizar o prejuízo em razão de um mau dimensionamento de estoque.

A ideia por detrás da estratégia nudge pressupõe a liberdade de ação do destinatário, o que os autores conceituam como sendo um paternalismo libertário. Libertário por permitir que a pessoa faça sua própria escolha, nunca impondo-a, e paternalista por tentar influenciar tais decisões de modo a ajudá-la a fazer escolhas que tenham o condão de melhorar-lhe a vida, a saúde e o bem-estar, dentro de um paradigma previamente analisado e estabelecido (Thaler; Sunstein, 2008).

A instalação de uma academia dentro de um batalhão, por exemplo, cria um incentivo à prática de atividades físicas. Mesmo que sua utilização não seja imposta, o simples fato de estar disponível facilita a decisão do policial militar de ir ou não à academia. Trata-se do princípio de que a oferta cria a demanda, disseminada entre economistas a partir do chamado “Princípio de Say” (Bhering, 2017).

Da mesma forma acreditamos que, reformando e adequando as instalações físicas existentes na PMES, como a unidade objeto desse estudo, poderemos alcançar melhores resultados no desenvolvimento das atividades administrativas rotineiras. Daremos um nudge, criando oportunidades para estreitamento das relações

interpessoais, aumento da transmissão de conhecimentos e informações, incremento a discussão de ideias e proposição de hipóteses de solução de problemas.

Pela distribuição atual dos espaços físicos, as discussões administrativas permanecem restritas em razão das divisões das seções por meio de paredes, limitando e dividindo os militares em pequenos grupos, que habitualmente não conversam entre si assuntos pertinentes às atividades de cada um destes.

Como forma de exemplo das possibilidades que se abrem a partir da reorganização do espaço, com o fito de aumentar o fluxo de informações e de proposição de diferentes soluções para problemas em comum, Robbins, Judge e Sobral (2010) citam o caso de uma fabricante de embalagens brasileira que criou um programa de sugestões incentivando, formal e informalmente, que todos os seus funcionários, dos diversos setores, emitissem livremente suas opiniões sobre os processos e produtos da empresa.

O programa surgiu a partir da percepção do capital humano como sendo a principal fonte de inovação, e seu objetivo era prover um clima de confiança e comunicação aberta. De acordo com os autores, graças a esta cultura organizacional de estimular o livre fluxo e debate de ideias, mesmo que entre pessoas de diferentes setores e, conseqüentemente, com diferentes conhecimentos técnicos, a empresa conseguiu desenvolver uma nova embalagem para diversos produtos. E a ideia do novo produto surgiu em uma conversa de corredor e foi sugerida por uma funcionária do setor de recursos humanos, não do departamento técnico da empresa (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

Em suma, a decisão da liderança da empresa em estimular a troca de informações entre os funcionários tratou-se de um nudge. Um incentivo para a criação de novas ideias, por meio de uma decisão organizacional, que trouxe como resultado um produto que não seria desenvolvido se não fosse o tal estímulo. Conforme visto, é possível dar um leve “empurrãozinho” para incentivar uma mudança de comportamento dos trabalhadores, orientar a formação da cultura organizacional informal por meio de estímulos formalmente estabelecidos pelos líderes, facilitar o fluxo de informações e conhecimentos entre os colaboradores e, em consequência, obter melhores resultados.

Em se dispor de recursos finitos e escassos, seja em termos financeiros ou em qualificação e quantidade de recursos humanos, conforme citado anteriormente, a busca por melhoria de performance da equipe não só é desejável, como também necessária para o enfrentamento dos desafios que diuturnamente perpassam a atividade de uma unidade policial militar, exigindo constante avaliação dos processos internos, de modo a entregar à sociedade um produto cada vez melhor e mais adequado às suas necessidades.

2.3 ERGONOMIA E COMPORTAMENTO HUMANO

De acordo com Dul e Weerdmeester (2012) a ideia de ergonomia começou a ser desenvolvida em razão da Segunda Guerra Mundial, devido às percepções sobre as consequências da operação de máquinas militares complexas nos seus operadores. Segundo eles, pela primeira vez houve uma análise multidisciplinar a fim de propor

soluções de projeto capazes de minimizar as externalidades negativas advindas da atividade laboral.

Deste modo, ergonomia é “uma ciência aplicada ao projeto de máquinas, equipamentos, sistemas e tarefas, com o objetivo de melhorar a segurança, saúde, conforto e eficiência no trabalho” (Dul; Weerdmeester, 2012, p.13). Tais conhecimentos têm sido compilados e sistematizados por meio de normas e documentos oficiais, materializados pelas publicações da *International Standartization Organization* – ISO e do *Comité Européen de Normalisation* – CEN, tendo sido regulamentados no Brasil por meio da Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia, instituída por meio da portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978, do Ministério do Trabalho (Brasil, 1978).

Numa análise empírica e perfunctória poder-se-ia concluir que a atividade laboral desenvolvida em salas de escritório gera uma menor exposição do trabalhador ao risco de acometimento de lesões e absenteísmo, se comparada ao ambiente industrial, de construção civil ou hospitalar. Albuquerque e Formiga (2022), entretanto, nos trazem dados em contrário quando afirmam que, de acordo com o Boletim informativo sobre benefícios por incapacidade do ano de 2014, do Ministério da Previdência Social, 20,76% dos afastamentos se deram em razão de risco ergonômico, ante 19,64% decorrentes de lesões traumáticas. De acordo com eles e com base em dados da Revista Proteção de 2012, mais de 27% dos trabalhadores da área corporativa apresentam dores causadas por má-postura e inadequação ergonômica.

Tais dados contraintuitivos nos mostram uma realidade não explorada adequadamente pelos órgãos públicos (estatutários), dentre os quais se insere especificamente a PMES, visto que normalmente se abstêm de observar a importância do tema uma vez que não estão subordinados ao mesmo regramento jurídico dos trabalhadores da iniciativa privada, qual seja, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), às normas expedidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego supracitadas e, conseqüentemente, às fiscalizações do Ministério Público do Trabalho.

De qualquer forma, as implicações do tema vão para muito além das questões meramente legais e regulamentares, vez que estudos apontam para sua influência direta na satisfação humana e, conseqüentemente, sua disposição para o trabalho. Ettinger (1964, *apud* Villarouco; Andreto, 2008, p. 524) aduz que

Descobriu-se que era possível melhorar a produtividade através de elementos associados à interação do ambiente de trabalho com o usuário, como a agradabilidade, ou seja, a sensação de conforto que esse pode provocar no usuário (Ettinger, 1964, *apud* Villarouco; Andreto, 2008, p. 524).

A partir do advento da abordagem humanística do trabalho, é impossível se pensar em espaços físicos sem atentarmos para a qualidade de vida dos usuários, bem como a sua percepção a respeito do ambiente em seu entorno, o que invariavelmente influenciará na sua atitude enquanto executor de tarefas, sejam elas braçais ou cognitivas.

A adequação do espaço construído possui o condão de melhorar a produtividade dos funcionários, bem como influenciar outras searas da atividade produtiva e a eficiência

de uma organização, como a retenção de talentos, o que diminui os gastos com treinamentos de novos funcionários, diminuição dos gastos com indenizações trabalhistas em razão da menor rotatividade e pedidos de demissão voluntárias, além da melhora da imagem da instituição, o que aumenta sua capacidade de atração de novos talentos (Albuquerque; Formiga, 2022).

Da mesma forma, segundo Cetnarovski (2013) a aplicação dos conceitos ergonômicos num projeto de ambiente laboral gera como resultado a redução da fadiga dos trabalhadores, que apresentam menores níveis e estresse e, conseqüentemente, reduzem os riscos de acidentes de trabalho, proporcionando maior segurança, satisfação, boa saúde e, em conseqüência, um aumento de eficiência dos resultados das equipes.

Gomes, Araújo e Landim (2020) acrescentam que é possível evidenciar a influência da psicologia ambiental e da ergonomia nos espaços projetados tanto para ambientes residenciais, educacionais e corporativos, pontuando que os profissionais de arquitetura e design são essenciais para o sucesso das instituições. Para eles

Esta pesquisa mostrou-se relevante na medida em que demonstrou um panorama apresentado por diversos autores sobre a necessidade das interações pessoa-ambiente e a possibilidade de vivenciá-las com mais facilidade nos ambientes projetados com base em conceitos da Psicologia Ambiental e Ergonomia (Gomes; Araújo; Landim, 2020, p. 1218).

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, utilizando-se das técnicas de revisão bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo, de acordo com as seguintes etapas:

- a) Revisão Bibliográfica: descrição dos conceitos, estratégias e modelos de desenvolvimento de equipes de trabalho, com foco nos resultados a partir da reorganização do ambiente construído;
- b) Análise da estrutura arquitetônica atual: realizado o levantamento arquitetônico, com recriação das plantas com suas divisões atuais dos ambientes, a fim de avaliar sua adequação ao desenvolvimento dos conceitos propostos;
- c) Análise do funcionamento do edifício, identificando possibilidades de integração e/ou segregação espacial entre diferentes atividades, bem como a necessidade de criação de novos espaços.
- d) Discussão dos resultados: discutiram-se as questões levantadas ante a literatura apresentada, criticando a atual estrutura arquitetônica e sugerindo soluções de reforma e adaptação que possam trazer melhores resultados no que se refere às atividades administrativas correntes da unidade estudada.

Cumprido destacar que, inicialmente, foram previstos estudos de referência de outros espaços destinados a uso similar, que pudessem servir como referência para a elaboração da proposta arquitetônica. Porém, não foram identificadas Unidades Policiais Militares cujo projeto arquitetônico apresente uma abordagem similar.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA PMES EM RELAÇÃO AO AMBIENTE CONSTRUÍDO

Tendo percorrido inicialmente sobre cultura organizacional em termos genéricos, trazemos nossa análise para nosso ponto específico: o que podemos perceber sobre a cultura organizacional externalizada pela PMES em relação à sua gestão do ambiente construído?

Para Cammarosano (2014, p. 21) “um dos aspectos mais importantes da organização é a definição da sua cultura”. Segundo Robbins (2005, p. 375 *apud* Cammarosano, 2014, p. 21), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais”. Exemplificando seus ensinamentos a autora aduz que

[...] podemos considerar algumas características-chave que vão compor a cultura de uma organização. São elas: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade (Cammarosano, 2014, p. 21).

Tomando como referência as características relativas à atenção aos detalhes e orientação para as pessoas, podemos inferir que, historicamente, estas não integraram o patrimônio de cultura organizacional da PMES, no que se refere às questões sobre ergonomia e satisfação no trabalho a partir do ambiente construído.

Analisando o histórico de implantação de suas unidades operacionais, conforme descrito em seu *site*, percebe-se que a grande maioria dos ambientes construídos destinados ao uso de seus colaboradores não foram precedidos de projeto arquitetônico que visasse ao atendimento de tais questões. Na implantação do Quarto Batalhão, por exemplo, versando sobre a transferência da sede da unidade de Maruípe, em Vitória – Espírito Santo (ES) para o município de Vila Velha, ocorrida em agosto de 1982, a instituição assevera que

[...] sua instalação se deu em um modesto barracão de madeira, com apenas cinco salas onde foram instalados o Comando Geral e o Estado Maior da mais nova unidade da PM. Com isso houve melhores condições para o exercício das atividades operacionais em Vila Velha e uma significativa economia para a Corporação (PMES, 2024, online).

Já o Quinto Batalhão, implantado em setembro de 1986, teve como sede inicial a antiga Policlínica de Maruípe, Vitória (ES), sendo transferido dois anos depois para o Parque de Exposições "Floriano Varejão", em Carapina, município de Serra (ES), para depois ocupar sua sede atual, no município de Aracruz (ES) (*Ibidem*).

O Sexto Batalhão, por sua vez, também foi instalado no Parque de Exposições "Floriano Varejão", onde permanece até o momento. O Sétimo Batalhão, instalado no município de Cariacica (ES), ocupa as antigas instalações da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa e Agropecuária). O Décimo Terceiro Batalhão, situado na cidade de São Mateus, também no ES, ocupa desde 2013 a antiga sede do CEUNES – Centro Universitário Norte do Espírito Santo, subordinado à Universidade Federal do ES (*Ibid.*).

Continuando em suas implantações imobiliárias, a PMES instalou a sua Segunda Companhia Independente em uma edificação cedida pelo município de Afonso Cláudio, em razão de sua inadequação sanitária para a construção de um hospital municipal a que se destinava. Já a Décima Primeira Companhia Independente, sediada no município de Viana-ES, ocupa desde 2018 um prédio cedido pela Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional (SECTI), em que anteriormente funcionava o Centro de Aperfeiçoamento de Líder Rural (CALIR) (*Ibid.*).

Também no ano de 2018 foi inaugurada a Décima Quinta Companhia Independente da Polícia Militar, no município de Mimoso do Sul (ES), tendo ocupado inicialmente uma antiga delegacia de Polícia Civil e, atualmente, ocupa o imóvel em que anteriormente funcionava a 16ª Circunscrição Regional de Trânsito e uma agência da Secretaria Estadual da Fazenda (*Ibid.*).

Como podemos perceber a partir do histórico de tais instalações imobiliárias efetivadas pela instituição, existe um padrão de adoção de edificações que são cedidas por outros órgãos, públicos ou privados, muitos dos quais tiveram sua cessão efetuada em razão de sua inadequação para uso de seu destinatário inicial. E, em regra, a ocupação desses imóveis cedidos não é precedida de uma avaliação, reforma e adaptação capitaneada por um profissional de arquitetura.

Digiacom (2004), versando sobre a adoção de uma arquitetura flexível para atendimento das demandas por habitação social, esclarece que um dos grandes pontos negativos de se permitir autonomia do usuário em relação à definição das plantas baixas é a falta de capacidade técnica dos destinatários em compreender os princípios da flexibilidade. Segundo a autora, tal inabilidade técnica foi devidamente comprovada, citando o exemplo da Suécia onde, em que pese a existência de regra estabelecendo 7 m² como área mínima dos quartos, foram encontrados vários apartamentos flexíveis, que permitiam alterações de plantas feitas pelos usuários, com quartos de apenas 5 m² (Periañez, *apud* Digiacom, 2004).

Pela análise histórica descrita, a PMES adotou uma política imobiliária baseada na ideia do “puxadinho”, trazendo consigo o risco da desconsideração do todo, como diz Maestri (*apud* Hoepner, 2024): “Por vezes, as pessoas pensam apenas na necessidade de uma nova sala familiar, sem considerar a forma como esse espaço deve fluir e completar a casa”, complementando que “A realidade é que sempre é mais um efeito dominó”. Ou seja, a adaptação de uma estrutura pré-existente, que não foi projetada para aquele fim específico, feita por leigos, tende a desconsiderar os usos e fluxos necessários para o desenvolvimento adequado das atividades laborativas dos funcionários.

Mais do que isso, muitas vezes a prática da improvisação na construção civil flerta com o desrespeito às normas técnicas e a exposição dos usuários a riscos que poderiam ser evitados se previstos em um planejamento adequado, conforme delineado por Nunes

[...] os sentidos de puxadinho transitam entre os limites legais, a “irrealidade” das leis e as tentativas de reformulação delas. Dessa perspectiva, palavras como puxadinho anunciam processos de transição de um a outro estatuto de moradia (Nunes, 2015, *online*).

Desta forma, imperativa é a adoção de critérios técnicos, proposta por profissional da arquitetura devidamente habilitado, quando da seleção de projetos arquitetônicos para sediarem as unidades policiais militares, seja em reaproveitamento de edificações já existentes, com sua conseqüente adaptação, seja na criação projetual de novas unidades a serem construídas.

Portanto, a adoção de perspectiva profissional na escolha e adaptação dos ambientes físicos, observando critérios de ergonomia e organização ambiental adequada a uma maior satisfação pessoal, melhoria dos fluxos de trabalho, interações corporativas e, conseqüentemente, entrega de melhores resultados, levando em consideração os valores não verbais transmitidos, requer uma verdadeira mudança de paradigma a ser perseguido, conforme os interesses institucionais almejados.

Mas, apesar das práticas pretéritas, podemos perceber que a instituição tem se comprometido a resolver a questão, como se pode depreender da leitura de seus mais recentes planejamentos estratégicos. Dizem Alisson e Kaye (2015) a respeito do planejamento estratégico:

Planejamento estratégico ajuda as organizações a alcançar dois resultados críticos: decisões claras sobre propósito e estratégia e comprometimento com tais decisões. É um processo desenvolvido para apoiar os líderes a serem proativos, em vez de reativos. Simplesmente estabelece uma ferramenta de gestão, e como qualquer ferramenta de gestão, é usada para um propósito apenas – ajudar uma organização a fazer um trabalho melhor (Alisson; Kaye, 2015, p. 1, tradução nossa).

No planejamento estratégico referente ao quadriênio 2020-2023, a Polícia Militar estabeleceu as seguintes ações estratégicas, relativas ao nosso tema, a serem perseguidas:

1. Desenvolver estudos para aplicar técnicas de ergonomia e saúde policial (Espírito Santo, 2019, p. 53);
2. Elaborar um plano de obras com vistas à reforma e manutenção das unidades existentes (Espírito Santo, 2019, p. 58);
3. Elaborar um plano de obras com vistas à construção e expansão de unidades padronizadas (Espírito Santo, 2019, p. 58);
4. Propor a ampliação do corpo técnico civil especializado (obras, saúde, jurídico, etc.) (Espírito Santo, 2019, p. 58).

Ao final de 2023, foi publicado no diário oficial do Estado do Espírito Santo o resumo do contrato nº 031/2023, cujo objeto era a “Elaboração de projetos arquitetônicos e complementares de unidades padrão da PMES [...]” (PMES, 2023, p. 39), o que demonstra que os projetos estão sendo elaborados, porém, unicamente em atendimento à ação nº 3 acima, sem abarcar as demandas aqui debatidas (reforma e adequação das estruturas já existentes), conforme estabelecido na ação nº 2.

Por outro lado, o planejamento estratégico atual relativo ao quadriênio 2024-2027 reafirmou este planejamento imobiliário, prevendo ações para “Sistematizar programa de obras com vistas à padronização das unidades da PMES, de maneira sustentável” e “Sistematizar o programa de reforma e manutenção das unidades da PMES” (Espírito Santo, 2024, p. 37), demonstrando haver interesse institucional na solução dos problemas apresentados, embora as estratégias ainda não tenham sido colocadas efetivamente em prática.

Conforme discorremos anteriormente a respeito do currículo oculto, necessária a atenção aos detalhes e às informações transmitidas subliminarmente. E o ambiente destinado ao uso dos policiais transmite a eles uma linguagem, que é interpretada mesmo que inconscientemente (Cetnarovski, 2013). A autora assim sintetiza nosso entendimento ao afirmar que

Uma sala que não traga conforto, que seja desagradável aos olhos, logo informará ao funcionário que seu bem-estar não é de grande relevância para a empresa/chefe. Isso pode gerar trabalhadores descompromissados, que frequentam o trabalho apenas pela sua remuneração e que não se sentem verdadeiros participantes do negócio – afinal o próprio ambiente lhe diz isto constantemente (Cetnarovski, 2013, p. 63, grifo nosso).

A partir destas discussões, concluímos que sentir-se parte atrai responsabilidades e compromisso. Sentir-se excluído atrai indiferença e descomprometimento.

4.2 DA EDIFICAÇÃO EM ESTUDO

A sede da 12ª Cia. Ind. foi construída em terreno cedido pela Prefeitura Municipal de Vitória, por meio da Lei Municipal nº 8.540, de 29 de outubro de 2013, cujo objetivo, segundo seu art. 2º, era a implantação de Unidade Integrada de Polícia – UIP 3, compreendendo uma área total de 1.521,93 m². Sua implantação está representada na imagem 1.

Imagem 1 – Implantação



Fonte: Adaptado de Google Maps (2024).

A edificação foi projetada pela Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (SESP) com objetivo de abrigar uma Unidade Integrada de Polícia (UIP), a qual deveria receber as polícias civil e militar dentro do mesmo ambiente construído, a fim de agilizar o atendimento das ocorrências (PMES, 2013). Tal integração, no entanto, nunca ocorreu.

Assim sendo, a estrutura projetada para abrigar ambas as instituições previu ambientes e distribuição espacial inadequada para as atividades funcionais a que se submete hodiernamente, qual seja, abrigar uma Companhia Independente de Polícia Militar. Esta unidade tem por atribuição a execução das atividades de polícia ostensiva e preservação da ordem pública no âmbito de suas circunscrições, na forma do §2º do art. 15 do Decreto nº 4.970-R, de 27 de setembro de 2021.

O projeto original, no entanto, previa estruturas arquitetônicas tipicamente voltadas para a competência constitucional da Polícia Civil, como a detenção de criminosos e o tratamento de corpo de delito, por exemplo, corroborando com o nosso entendimento a respeito da prática do chamado “puxadinho”, consistindo na ocupação de edificações projetadas para uso diverso, sem a devida reforma e adaptação de modo a qualificar as instalações para as suas necessidades específicas.

A única adequação feita foi a construção de duas novas paredes, de modo a criar um novo ambiente, uma espécie de alojamento masculino, de acordo com a planta baixa do projeto executivo da edificação em estudo constante do Anexo I³. Esta intervenção restringiu o acesso aos sanitários acessíveis, destinando um para uso exclusivo do comandante da unidade e outro para o efetivo masculino. O quadro a seguir descreve a distribuição de ambientes de acordo com o projeto original e sua respectiva utilização de fato.

Quadro 1 – Ambientes projetados x uso atual

Nº	DESTINAÇÃO PROJETADA	DESTINAÇÃO ADOTADA
1	Recepção	Recepção
2	Depósito	Depósito
3	Sala do Subcomandante	Sala do Subcomandante
4	Cozinha	Cozinha
5	Vestiário Masculino	Vestiário Masculino
6	Vestiário Feminino	Vestiário Feminino
7	Sanitário Acessível Masculino	WC do Comandante
8	Sanitário Acessível Feminino	WC do Alojamento Masculino
9	Circulação dos Sanitários Acessíveis	Alojamento Masculino
10	Atendimento Reservado	Seção de Logística
11	Gabinete de Identificação	Seção de Transporte
12	Sala de Apoio	Seção de Armamento e Munição
13	Recepção de Preso	Seção de Inteligência
14	DML	Pia
15	WC Preso	Depósito
16	Almoxarifado	1º Pelotão

³ Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1na2TIRp56_g5fs1XRfdMkM_A6szJle5V/view?usp=sharing

17	Sala 01	Seção de Planejamento e Instrução
18	Sala 02	Seção de Pessoal
19	Videomonitoramento	Seção de Informática
20	Sala Coletiva	Seção de Comunicação Social
21	Sala de Descanso	Sala do Comandante
22	Sala do Comandante	Seção de Procedimentos Administrativos e Judiciais

Fonte: Projeto Executivo (Anexo I) e levantamento arquitetônico feito pelo autor

Conforme se vê, somente seis ambientes projetados seguiram a ideia do projetista, incluindo três de áreas molhadas, sendo que todos os demais tiveram adoção de fato diversa daquela idealizada inicialmente. Desta forma, temos que a ocupação do edifício se deu de forma intuitiva e improvisada, com os próprios usuários simplesmente se apropriando dos espaços de forma espontânea e sem observar questões eminentemente técnicas a respeito do uso do espaço construído.

Tais distribuições inadequadas decorrem do fato de que esta unidade de polícia militar possui uma competência funcional particularizada, que pode ser resumida como sendo executar o patrulhamento ordinário e atender às ocorrências de urgência e emergência eventualmente demandadas pela central de operações. Ocorre que, pela natureza da atribuição constitucional da instituição e da unidade, a atividade fim é desenvolvida no ambiente externo, ou seja, nas ruas dos bairros que compõem a sua circunscrição territorial, sendo a sua estrutura física utilizada primordialmente para o desenvolvimento da atividade meio, relativas à administração dos recursos disponíveis.

Em regra, não há atendimento ao público externo, uma vez que as demandas devem ser canalizadas via central de operações, em razão de normatizações internas, bem como o efetivo que atua na atividade operacional (externa) utiliza-se da estrutura construída apenas de forma transitória, não permanente.

Diante disso, o uso perene e habitual restringe-se, como citado, às funções administrativas da unidade, como gestão logística, operacional e de recursos humanos, que guarda simetria com a atividade laboral de qualquer outro trabalhador que se ache lotado em um escritório comum. As imagens 2 e 3 apresentam duas fachadas atuais.

Imagem 2 – Fachadas 1 e 2



Fonte: Google Maps (2024).

Imagem 3 – Fachada 2



Fonte: Google Maps (2024).

4.3 DA PROPOSTA DE REFORMA

Os desenhos técnicos referentes à proposta de reforma encontram-se no Apêndice I⁴, que se inicia com a planta atual da edificação elaborada com base no levantamento arquitetônico feito pelo autor.

A reforma proposta objetiva melhorar a circulação de pessoas, informações e conhecimentos, permitindo o aumento do número de interações interpessoais e incrementando as competências e o bem-estar dos profissionais e, conseqüentemente, o produto a ser entregue por eles. Ao todo seriam acrescidos 66,92 m² de área total, com a demolição de 68,50 metros de parede linear e a construção de outros 58,77 metros. Seriam criados quatro novos ambientes, com o redimensionamento dos demais, de modo a melhorar a sua usabilidade.

O programa de necessidades proposto privilegia plantas abertas, reduzindo ou eliminando as barreiras físicas entre os profissionais, bem como criando espaços mais amplos e confortáveis, adequados às suas atividades rotineiras. Tal demanda exige um melhor aproveitamento do lote, com acréscimo de área construída e redistribuição dos espaços dentro da edificação.

Por se tratar de uma instituição secular e concebida para gerenciar questões tipicamente ligadas à segurança, tanto individual quanto coletiva, o público interno da PMES em geral, assim como o destinatário da proposta, tende a preferir ambientes menores e fechados, o que lhes dá uma sensação maior de controle e segurança, visto haver uma menor quantidade de variáveis a serem monitoradas, como um menor fluxo de pessoas e interações.

Trata-se de um paradigma baseado no senso comum e individualista, que deve ser enfrentado e substituído por uma abordagem técnica dos benefícios da adoção de estruturas integradas que favoreçam o coletivo, a atuação em equipe e a eficiência na execução da atividade, e não a falsa sensação individual de diminuição da privacidade. Decorrente dos constantes avanços alcançados pelos estudos realizados a respeito do tema, a tipologia de layout mais adequada aos objetivos almejados indica

⁴ Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1na2TIRp56_g5fs1XRfdMkM_A6szJle5V/view?usp=sharing

para uma solução mista, que combine ambas as possibilidades de salas individuais e coletivas, de acordo com a atividade específica a ser realizada (Caldeira, 2005).

Caldeira (2005) conclui da seguinte forma seu pensamento a respeito da definição do layout de ambiente de trabalho:

Assim, o multifuncional aparece em lugar do funcional, o sentido de equipe em lugar do individual, o participativo em lugar do hierárquico, o criativo em lugar do repetitivo, o integrado em lugar do centralizado. Esses valores são considerados indispensáveis para alcançar os objetivos de maior eficiência, produtividade e racionalidade (Caldeira, 2005, p. 4).

Partindo do conceito de proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado ao desenvolvimento de equipes, atingimento de melhor performance e melhoria do fluxo de informações e conhecimento, tivemos como foco inicial a melhoria das acomodações do comandante da unidade. O comandante é o encarregado de definir como os objetivos institucionais serão perseguidos e alcançados, ele é o líder que determina aos demais qual a melhor forma de entrega do produto do trabalho da equipe. Diz o estatuto da PMES:

Art. 32 - Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o policial militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma organização policial militar. O Comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal, em cujo exercício o policial militar se define e se caracteriza como chefe (Espírito Santo, 1978).

4.3.1 Novas instalações do Comando

Sendo uma instituição militar, a PMES guarda as tradições, valores e costumes típicos de sua carreira, o que requer seja dada grande deferência aos oficiais investidos da função de comando. A estrutura construída, entretanto, ignorou a natureza da atividade policial militar, bem como seus usos e costumes, não destinando ao comandante as homenagens esperadas. Em razão disso, foi proposta a construção de um alojamento específico para seu uso, bem como um banheiro privativo, no modelo compartilhado, a fim de atender também o seu subcomandante, que as funções daquele exerce em sua ausência temporária (isométrica - prancha 8 do apêndice I).

4.3.2 Nova sala de administração

Da mesma forma, foi proposto a integração de quase toda a administração da companhia em uma única sala coletiva, englobando as seções de pessoal, planejamento, 1º pelotão, comunicação social e transportes, permitindo que, em uma única interação, o comandante da unidade possa transmitir uma determinada mensagem a toda a equipe presente, possibilitando que todos tomem conhecimento da ordem ao mesmo tempo, podendo então se empenhar de forma mais imediata e coordenada (isométrica - prancha 8 do apêndice I).

4.3.3 Demais intervenções

Também foram solucionadas outras questões específicas da atividade rotineira da companhia, melhorando seus fluxos, interações e usabilidade, alcançando as seguintes melhorias objetivas:

1. A seção de inteligência, assessoria direta do comandante para assuntos sigilosos e, muitas vezes, urgentes, foi trazida para mais perto de seu gabinete, próximo da administração, com a manutenção de seu acesso independente para o exterior da edificação, resguardando sua necessidade de maior privacidade em razão de sua função;
2. As seções subordinadas à seção de logística foram aglutinadas, reunindo na mesma setorização as seções de logística, informática, armamento e munição e almoxarifado;
3. Foi criada uma sala de reunião privativa, até então inexistente;
4. Foram criados dois alojamentos, um masculino e um feminino, este até então inexistente;
5. Foi criado um refeitório contíguo à cozinha, com espaço suficiente para atender a até cinco pessoas simultaneamente;
6. Foram liberados os banheiros acessíveis para uso de eventuais visitantes, uma vez que na planta atual estes estavam restritos (um para o comandante e um para o alojamento masculino).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente as polícias militares foram fundadas a partir de normas rígidas e perenes, não suscetíveis a grandes mudanças, em que pesem as constantes alterações sociais suportadas.

No entanto, a partir de nossa revisão bibliográfica e análise da estrutura organizacional, verifica-se que é possível implementar uma grande melhoria no desenvolvimento da atividade laboral dos militares da unidade policial objeto deste estudo, com intervenções relativamente simples e pouco onerosas. Tais adaptações teriam um custo significativamente baixo frente às melhorias no ambiente, satisfação pessoal dos militares e, como vimos, de sua aptidão e produtividade na entrega de resultados.

O projeto de reforma é viável tecnicamente, com intervenções pontuais, sendo que a ampliação do edifício apenas incorpora recortes do projeto original, sem a criação de um volume novo, mas apenas preenchendo volumes vazios atuais. A reforma proposta consistiria em um melhor aproveitamento da área útil do lote, satisfazendo necessidades prementes que a destinação atual demonstra.

Não se está a dizer que o projeto original não atendeu adequadamente ao programa de necessidades pretendido, mas tão somente que, conforme demonstrado no histórico de aquisições imobiliárias da PMES, seguiu um padrão de reaproveitamento de espaços não planejados para o seu destinatário final, o que cria diversas limitações e restrições ao efetivo aproveitamento da área construída.

Portanto, destaca-se a escassez de projetos arquitetônicos para unidades de Polícia Militar com a abordagem focada na melhoria das condições ambientais de trabalho dos policiais militares, considerando suas especificidades, usos e fluxos ordinários, muito provavelmente em razão da inexistência, em seus quadros administrativos, de profissionais habilitados tecnicamente para enfrentar tais questões. Uma vez que o planejamento dos espaços é realizado por leigo, mesmo que competente e bem intencionado, constata-se que as necessárias avaliações projetuais sobre ergonomia e psicologia ambiental, a título de exemplo, acabam por serem ignoradas, em razão de não ser assunto de sua expertise.

Tais projetos, pautados numa concepção holística da gestão de recursos humanos, não somente em sua função objetiva mas também na percepção subjetiva do usuário, são usualmente voltados ao atendimento da iniciativa privada, cujo objetivo é o aumento de performance em razão do lucro almejado, conceitos ainda incipientes em se tratando de administração pública. Isso nos leva a crer que essa aparente falta de importância dedicada ao ambiente construído não é deliberada, mas decorrente do desconhecimento da ciência da arquitetura, da psicologia ambiental, ergonomia e das teorias humanísticas da gestão de recursos humanos, e suas consequentes e inevitáveis influências nas pessoas.

Em nossa proposta foram agregados os valores institucionais consagrados, tendo como diretriz a priorização das acomodações do comandante e foco na sua representatividade enquanto líder, e os preceitos de performance e produtividade perseguidos pela iniciativa privada, com a adoção de modelo integrado e coletivo em detrimento do individual e centralizado, minimizando a rigidez característica da atividade militar.

Especificamente, no que se refere ao ambiente laboral da PMES, as melhorias decorrentes da adequação do espaço, conforme propostas, refletiriam não apenas na melhora da qualidade de vida desses trabalhadores mas, sobretudo, na entrega dos seus serviços e, portanto, em toda a comunidade, que seria beneficiada com um ambiente mais seguro, harmônico, sustentável e agradável.

Conforme discorrido anteriormente, as teorias de gestão de pessoas mais aceitas atualmente atestam que o sucesso de uma organização depende diretamente da ação das pessoas que a fazem funcionar. Profissionais motivados e comprometidos buscam soluções para resolução dos problemas, dinamizando a atividade fim. Portanto, a melhoria da satisfação e do comprometimento dos destinatários desta reforma contribuiria para a melhoria da prestação do seu serviço em um sem número de atividades que ocorrem na área de abrangência da companhia, desde o atendimento às necessidades logísticas do efetivo operacional até o atendimento das ocorrências mais graves.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Glauce Lilian Alvez de; FORMIGA, Rafael de Moraes Rocha. Ambiência, conforto e ergonomia em edifícios corporativos: proposta de um espaço para teleatendimento. *In: Encontro Nacional de Ergonomia do Ambiente Construído*, 9., 2022, Santa Maria. **Anais** [...]. São Paulo: Blucher, 2022. p. 1436-1455.

ALLISON, Michael; KAYE, Jude. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**: a practical guide for dynamic times. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015.

BHERING, Gustavo Ribeiro de Freitas. **Princípio de Say, distribuição internacional do ouro e demandas efetivas recíprocas em Ricardo**. 2017. 147f. Tese (Doutorado em Economia da Indústria e da Tecnologia) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978. [Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho]. **Diário Oficial da União**: Suplemento, Brasília, 06 jul. 1978.

CALDEIRA, Vasco. Ambientes de Trabalho. **Arquitetura e Urbanismo**, São Paulo, ed. 133, abr. 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/29888162/AMBIENTES_DE_TRABALHO. Acesso em: 26 jun. 2024.

CAMMAROSANO, Marília. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: SESES, 2014.

CETNAROVSKI, Fernanda Gabriele. **A influência do ambiente físico empresarial sobre a produtividade**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Comunicação Institucional) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUL, Jan; WEERDMEEESTER, Bernard. **Ergonomia prática**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2012.

ESPÍRITO SANTO. Lei nº 3.196, de 09 de janeiro de 1978. Estatuto da Polícia Militar do Espírito Santo. **Diário Oficial do Estado**, Vitória, ES, 24 fev. 1978.

_____. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social. Polícia Militar do Espírito Santo. **Planejamento Estratégico 2020-2023**: Polícia Militar do Espírito Santo/Espírito Santo. 1. ed. - Vitória: PMES, 2019.

_____. Decreto 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, ES: Palácio Anchieta, [2021]. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Controladoria/DECRETO%20N%C2%BA%204.970%20-%20R.pdf>. Acesso em: 22 maio 2024.

_____. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social. Polícia Militar do Espírito Santo. **Planejamento Estratégico 2024-2027**: Polícia Militar do Espírito Santo/Espírito Santo. 1. ed. - Vitória: PMES, 2024.

GOMES, Cibele de Oliveira Parreiras; ARAÚJO, Adriana Castelo Branco Ponte de; LANDIM, Camila Bandeira Pinheiro. O bem-estar dos usuários nos ambientes construídos: uma revisão de literatura através da Psicologia Ambiental e da Ergonomia. *In*: Encontro Nacional de Ergonomia do Ambiente Construído, 8., 2020, Natal. **Anais** [...]. São Paulo: Blucher, 2020. p. 1218-1231.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; SOUZA, Janice Janissek de; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. Gestão de pessoas. *In*: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 343-375.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens**: uma breve história da humanidade. 50 ed. Porto Alegre: L&PM, 2020.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. 2015. 391 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HOEPNER, Kyle. 6 questões importantes a considerar antes de construir um "puxadinho" em casa. **Casa Vogue**, São Paulo, jan. 2024, *online*. Disponível em: <https://casavogue.globo.com/smart/noticia/2024/01/construir-puxadinho-casa.ghtml>. Acesso em: 21 maio 2024.

MAGALHÃES, Rita de Cássia Barbosa Paiva; RUIZ, Erasmo Miessa. Estigma e currículo oculto. **Revista brasileira de Educação Especial**, Rio de Janeiro, v. 17, n. spe1, p. 125-142, 2011.

MICHALKO, Michael. An Interview with Michael Michalko on Creative Thinkering. **The Edge Magazine**. Minnesota, nov. 2011. Disponível em: <https://www.edgemagazine.net/2011/11/creative-thinkering/>. Acesso em: 14 maio 24.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. CANDAU, Vera Maria. **Indagações sobre currículo**: currículo, conhecimento e cultura. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Brasília, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag3.pdf>. Acesso em: 10 abr. de 2024.

NUNES, José Horta. Puxadinho. **Endici – Enciclopédia Discursiva da Cidade**, Campinas, mar. 2015, *online*. Disponível em: <https://www.labeurb.unicamp.br/endici/index.php?r=verbete%2Fview&id=250>. Acesso em: 21 maio 2024.

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO. Resumo do contrato nº 031/2023. [Elaboração de projetos arquitetônicos e complementares de unidades padrão da PMES...]. **Diário Oficial [do] Estado do Espírito Santo: Poder Executivo**, Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social - SESP, Polícia Militar, Vitória, ed. N26.082, p. 39, 4 out. 2023.

_____. **Novas unidades de polícia: integração e atendimento humanizado** (*online*). Vitória, 14 mar. 2013. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/novas-unidades-de-policia-integracao-e-atendi>. Acesso em: 21 maio 24.

_____. **Quarto Batalhão de Polícia Militar** (*online*). Disponível em: <https://pm.es.gov.br/quarto-batalhao-de-policia-militar#>. Acesso em: 05 abr. 2024.

_____. **Quinto Batalhão de Polícia Militar** (*online*). Disponível em: <https://pm.es.gov.br/quinto-batalhao-de-policia-militar>. Acesso em: 06 abr. 2024.

_____. **Sexto Batalhão de Polícia Militar** (*online*). Disponível em: <https://pm.es.gov.br/sexta-batalhao-de-policia-militar>. Acesso em: 06 abr. 2024.

_____. **Sétimo Batalhão de Polícia Militar** (*online*). Disponível em: <https://pm.es.gov.br/setimo-batalhao-de-policia-militar>. Acesso em: 06 abr. 2024.

_____. **Décimo Terceiro Batalhão de Polícia Militar** (*online*). Disponível em: <https://pm.es.gov.br/decimo-terceiro-batalhao-de-policia-militar>. Acesso em: 06 abr. 2024.

_____. **2ª Companhia Independente de Polícia Militar** (*online*). Disponível em: <https://pm.es.gov.br/2a-companhia-independente-de-policia-militar>. Acesso em: 06 abr. 2024.

_____. **11ª Companhia Independente de Polícia Militar** (*online*). Disponível em: <https://pm.es.gov.br/11a-companhia-independente-de-policia-militar>. Acesso em: 06 abr. 2024.

_____. **15ª Companhia Independente de Polícia Militar** (*online*). Disponível em: <https://pm.es.gov.br/15a-companhia-independente-de-policia-militar>. Acesso em: 06 abr. 2024.

POMPEU, Júlio. **Somos maquiavélicos**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Ilaine Maria da Conceição dos; MARTINS, Laura Bezerra. Ergonomia do ambiente construído relacionada a satisfação no trabalho. *In*: Encontro Nacional de Ergonomia do Ambiente Construído, 9., 2022, Santa Maria. **Anais** [...]. Santa Maria: Blucher, 2022, p. 812-824.

SANTOS, Michele Fernanda Schmidt dos; OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de; RICIERI, Marilucia; WEIMAR, Paulo Renato. **Cultura organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R.. **Nudge**: improving decisions about health, wealth, and happiness. Connecticut: Yale University Press, 2008.

VILLAROUCO, V.; ANDRETO, L. F. M. Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído. **Produção**, v. 18, n. 3, p. 523-539, 2008.

VITÓRIA. Lei nº 8.540, de 21 de outubro de 2013. Autoriza o Poder Executivo a desafetar área de domínio público de uso comum do povo, localizada no bairro jardim Camburi, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Vitória, ES, 29 out. 2013.

WHITE, David. A Conceptual Analysis of the Hidden Curriculum of Police Training in England and Wales. **Policing and Society: An International Journal of Research and Policy**, London, v.16, p. 386-404, 2006. DOI: 10.1080/10439460600968164. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460600968164>. Acesso em: 11 abr. 2024.