

PSICOLOGIA NA POLÍCIA MILITAR: DESAFIOS DO ÂMBITO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

DANIELA BIZZOTTO SOARES LUSTOSA

Tenente Psicóloga da PMMG. Neuropsicóloga. Psicóloga formada pela PUC/MG. Especialista em Saúde Mental pela FASI (Faculdade de Saúde Ibituruna/ Montes Claros). Neuropsicóloga – FUMEC/BH

HELI JOSÉ GONÇALVES

Coronel QOR da PMMG. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). Psicopedagogo pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Graduando em Psicologia pelas Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros (FipMoc).

Resumo: Este artigo tem a finalidade de provocar reflexão sobre alguns desafios da Psicologia na Polícia Militar de Minas Gerais, levando em consideração que importantes aspectos da cultura organizacional distanciam o sujeito da Psicologia, ao invés de aproximá-lo. Aspectos relacionados com a infalibilidade, a prontidão, a disciplina e a força se estabelecem como um conjunto de atributos que afastam o sujeito dele mesmo. A atuação da Psicologia, traduzida no acolhimento e na compreensão do policial, volta-se para a identificação de fragmentos inviabilizados nesse contexto cultural com o objetivo de ajudar o sujeito a reconciliar-se consigo. Esse movimento da Psicologia se estabelece como desafiante justamente pelas contradições que dele afloram. O objetivo deste texto é, portanto, destacar essas contradições a partir de uma perspectiva humanista existencial. A base metodológica prioriza a utilização de registros da

experiência profissional dos autores. As considerações finais ressaltam a importância de ampliar as discussões sobre essa temática, a fim de que a Psicologia seja mais valorizada tanto pelos psicólogos, no sentido de assumirem o seu lugar como protagonistas da condução do processo de emancipação do sujeito, quanto pelos dirigentes nos diversos níveis da instituição, por meio do reconhecimento da importância do papel da Psicologia como ciência e profissão.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Saúde mental. Desafios da psicologia. Resistências.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho do psicólogo com o sofrimento mental na Polícia Militar é recente, tendo a inclusão dos primeiros psicólogos na PMMG ocorrido em 1987, conforme relatam Batista *et al.* (1997), cujo registro indica que durante muito tempo os psicólogos atuaram prioritariamente com os processos de recrutamento e de seleção e, depois, com a formação e o treinamento.

Somente a partir da inclusão de novos psicólogos em 1994, 1995, 2003 e 2007,¹ houve a ampliação dos serviços para o atendimento psicológico, com a locação de psicólogos na maioria dos batalhões da PMMG. Porém essa ampliação pode ser considerada tímida, tendo em vista o crescimento da instituição, notadamente pelo aumento do efetivo de policiais e do número de batalhões e, por outro lado, pela aposentadoria de vários psicólogos.

As peculiaridades regionais, as grandes distâncias entre as frações da PM no interior do Estado e a inexistência de uma instância de coordenação específica da Psicologia em nível estratégico

¹ Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da PMMG.

constituem aspectos que determinam variações na prática da Psicologia na instituição. Além disso, a forma como é definida a avaliação de desempenho² do psicólogo, a partir de metas que valorizam o atendimento clínico, favorece o viés da imobilização clínica do psicólogo nos consultórios, inclusive com a possibilidade de amplo atendimento clínico de outros usuários do sistema de saúde que não sejam os próprios militares da ativa.

Mas essas são algumas questões que indicam possibilidades de discussão acerca de um tema de grande relevância para a Polícia Militar. Será ressaltada a dimensão dos desafios de lidar com o sofrimento mental em uma organização em que vários aspectos da sua cultura se colocam em posição de confronto com o sentido da Psicologia como ciência – o que se traduz em óbices que ampliam esses desafios. Pretende-se indicar alguns desses aspectos e utilizá-los como forma de propor maior estimulação em favor da Psicologia.

Acredita-se que a estimulação, no ambiente organizacional, de um paradigma que favoreça a inserção da Psicologia com mais efetividade seria benéfica à minimização do sofrimento mental e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida, especialmente do militar da ativa, que é tratado aqui como um público privilegiado. A resistência à Psicologia pode ser diminuída com a estratégia de inverter o lugar do policial, no sentido da sua percepção e do seu reconhecimento. Ou seja, primeiro reconhecê-lo como sujeito, respeitando suas diferenças, sua singularidade e suas subjetividades para, depois, colocá-lo no lugar de policial.

Ao ingressar na Polícia Militar, o sujeito se submete a um processo de mudanças para tornar-se um militar. Há uma forte exigência discursiva e escrita no contexto cultural que conduz o sujeito a

² A avaliação de desempenho dos psicólogos é regulada pela Instrução Conjunta de Saúde nº 04/2013-PMMG/DS-CBMMG/AAS. A prática é operacionalizada pelo Sistema Informatizado de Gestão de Saúde (SIGS).

adquirir traços próprios da natureza militar. Nesse sentido, a derrota e o fracasso recebem conotação de algo inaceitável ao grupo. Porém, se essa estratégia que motiva o sujeito para vencer e ter sucesso é relevante para as organizações, na Polícia Militar ela transcende as exigências e se apresenta com um grau de importância muito elevado e que não faz bem ao sujeito.

A Psicologia tem o papel de mediar os conflitos e as perturbações que surgem desse quadro, configurado por demandas rígidas sobre o policial, justamente nos momentos em que esse sujeito depara na prática com suas fragilidades e impossibilidades. A reflexão que se propõe neste artigo tem o objetivo de sensibilizar o leitor para a necessidade de abrigar, na PMMG, uma maneira favorável de enxergar e recepcionar a Psicologia, colocando-a como parceira e ofertando-lhe um lugar de vanguarda que possibilite realmente a efetivação do cuidado com o sofrimento mental dos policiais.

Para atender ao objetivo proposto, o assunto será desenvolvido por meio de uma abordagem metodológica qualitativa que, segundo Minayo (2006), é aquela aplicada ao estudo das histórias, das representações, das percepções, das crenças e das interpretações a respeito de como sentem, pensam e vivem as pessoas.

Foram utilizados relatos de experiências dos autores, o que permite, segundo Minayo (2006), definir o trabalho como pesquisa participante quando “O observador está em relação face a face com os observados e, ao participar da vida deles, no seu cenário cultural, colhe dados, sendo parte do contexto sob observação, ao mesmo tempo modificando e sendo modificado por esse contexto” (MINAYO, 2006, p. 274).

2. O SUJEITO NORMAL

A análise de alguns aspectos da personalidade a partir da nomenclatura de normalidade pode ser didática no presente estudo para ajudar a compreender a forma como esse termo se insere na

cultura organizacional da PMMG e influencia o modo de perceber o policial.

A natureza das relações humanas na polícia pode ser tomada como exemplificação do que Foucault (2001) critica ao indicar a gênese da normalidade. Segundo o autor, a partir do século XIX os “anormais” designam grupos daqueles que são identificados como monstros humanos, indivíduos a corrigir e o onanista – formando um conjunto de pessoas que no aspecto médico legal estariam caracterizadas por algum distúrbio ou mal assustador e monstruoso, que as incapacita à convivência social. O controle e a disciplina surgem justamente a partir da existência de indivíduos a corrigir. No mesmo sentido tem-se a internação compulsória como medida para aqueles incorrigíveis – os imbecis, os depravados, os retardados e tantos outros.

Na Polícia Militar nota-se congruência em relação à percepção da anormalidade com o que é denunciado por Foucault (2001). A instituição lida e absorve esse sentido, enquanto engajada na promoção do controle social, alinhada a certo sentido ideológico e repressivo. No âmbito da instituição, verifica-se também a presença vigorante da ideia de normalidade. Há repúdio a tudo o que foge à normalidade. O “normal” assume a concepção do que está padronizado. As crenças, os valores e a rotina geram procedimentos que se dirigem para a homogeneidade e para o sentido estético das coisas. As variações, os desalinhamentos, as diferenças, tudo isso perturba uma lógica dada e uma organização estabelecida. A natureza militar da instituição propõe essa função – padrões, uniformidade, organização, disciplina – restringindo espaços e possibilidades para as diferenças. Essa dinâmica institucional gera alguns problemas porque as diferenças qualificam o humano como tal e representam elementos essenciais da subjetividade do indivíduo.

Nesse sentido o militar é estimulado a manter-se dentro de um

padrão considerado normal pela cultura. Esse *status* abriga um conjunto de valores e crenças importantes para forjar o sujeito no arquétipo de um policial considerado adequado. Fugir desse arquétipo, portanto, quebra uma lógica cultural estabelecida ao longo de 241 anos.

Não se pretende pontuar qualquer sentido de estagnação na Polícia Militar, muito menos ignorar os seus avanços nesse campo, que foram muitos. A instituição tem sobressaído pelo seu dinamismo e pelo seu avanço no contexto das instituições públicas, incluindo um importante processo de integração das normas de Direitos Humanos à prática policial, além de todo um conjunto de medidas voltadas para o reconhecimento da pessoa como sujeito de direitos. Porém há, no interior da instituição, alguns atravessamentos, que se manifestam por condutas e práticas que Alverga e Dimenstein (2006) chamariam de “desejos de manutenção³”, que se expressam como um movimento ou um posicionamento que fortalece a cultura e as crenças, tornando-se uma resistência ao novo.

Para May (1977), ser normal não significa tornar-se estático, ser reduzido a uma média, ou estar encaixado na mesma gaveta que os demais. Significa exatamente o contrário disso. A norma para a personalidade é, em certo sentido, o ideal baseado em princípios de criatividade, tais como a liberdade e a individualidade.

Assim, existe normalidade quando os conflitos emocionais podem ser controlados através do reajustamento de tensões. Para May (1977), a personalidade seria uma qualidade dinâmica determinada pelo esforço criativo voltado constantemente para reajustar tensões que incidem sobre o sujeito. Essas tensões estão relacionadas com

³ Desejo de manutenção é utilizado para indicar os atravessamentos que se contrapõem ao novo e aos empreendimentos que visam a mudar conceitos. O desejo de manutenção do *status quo*. Esse desejo encontra-se nas pessoas, nos *habitus*, na estrutura, nos procedimentos burocráticos, no jeito de falar e de acolher, de negar e reprovar as condutas, impedindo e resistindo ao novo.

aspectos da individualidade, da liberdade, da integração social e da tensão religiosa. Cada sujeito se estabelece de uma forma particular, orientado pela sua constituição psicológica e singular.

Para o mesmo autor, as tensões da individualidade repercutem fragilidade quando o sujeito se encontra distante de si mesmo, tendo dificuldade de exercer sua singularidade. Esse distanciamento revela-se a partir da existência de divergência entre o que o sujeito tenta representar, ou o que é forçado a ser, e o que é de fato. Há problemas, portanto, quando o sujeito se afasta do seu *self*. E a Polícia Militar contribui para que isso ocorra.

A liberdade é um princípio básico, uma condição *sine qua non* da personalidade. É a posse plena dessa característica que viabiliza possibilidades criativas. Logo, quando o sujeito tem limitações importantes nesse quesito, há desequilíbrio que sugere riscos graves na qualidade das suas relações. Essa é uma discussão muito bem desenvolvida por Fromm (1974), que enfatiza os riscos de uma pessoa impotente e não criativa – a qual, nesse caso, não tem alternativa melhor que o uso da força e da violência.

Ressalta-se, nesse contexto, que alguns aspectos da cultura organizacional apontados anteriormente estimulam a normalidade através da adoção de padrões rígidos de conduta e, ao mesmo tempo, exprimem o desejo de manutenção de crenças que limita a criatividade e a autonomia do sujeito, impõe medo à liberdade e intensifica o desajuste da personalidade.

Além da importância da integração social como característica da personalidade saudável, apontada por May (1977), certamente os conflitos decorrentes do que o autor chama de tensão religiosa têm grande repercussão na instituição. Essa tensão descreve-se pelo sentimento de culpa a partir da percepção da diferença entre o que uma coisa é e o que deveria ser. É o sentimento de frustração

diante da constatação de que o trabalho não ficou tão bom quanto se desejava, conforme os padrões exigidos pela organização militar. A orientação de cunho perfeccionista que está inserida no clamor ao heroísmo e à vitória gera tensão pela culpa, cujo resultado é o adoecimento das pessoas.

Portanto, o valor dado à normalidade repercute na instituição, gerando preconceitos e discriminações. Esse cenário sugere a necessidade de a Psicologia se estabelecer de forma valorizada, com autonomia e protagonismo para viabilizar a mediação dos conflitos decorrentes do impacto desse conjunto de valores e crenças nos indivíduos.

3. OS DESAFIOS DA PSICOLOGIA NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

Na Polícia Militar verifica-se a reprodução da mesma lógica de ênfase na atuação clínica que permeia a história da Psicologia. Yamamoto e Costa (2010) mostram, em “Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil”, que apesar dos novos cenários e da inserção de novas áreas, a prevalência de atuação clínica ainda ocupa mais de 60% dos psicólogos. Esse aspecto está sendo considerado na presente análise porque acreditamos que representa uma estratégia desfavorável à efetividade da Psicologia na Polícia Militar.

Nessa discussão considera-se o pressuposto de que a presença do psicólogo na instituição ganha sentido quando sua atuação se dirige para as questões próprias da atividade-fim da organização, que envolveriam duas áreas específicas – o assessoramento da gestão organizacional e o acolhimento prioritário e específico ao militar da ativa. No acolhimento ao sujeito, várias são as possibilidades, inclusive o atendimento clínico, porém na sua concepção moderna de “clínica ampliada”.

Para Tassinari (2012) a atuação clínica do psicólogo somente no

consultório exclui a potencialidade da Psicologia. É necessário entender a Psicologia clínica como pertencente à área da Saúde, utilizando de suas diversas orientações teóricas para ir além do consultório.

A clínica ampliada contempla a proposta de um “não lugar” para o trabalho do psicólogo. Permite quebrar o paradigma do consultório e possibilita ao psicólogo ir ao encontro do sujeito. É a clínica do cotidiano – a clínica do sujeito. Uma modalidade que levaria o psicólogo a sair do consultório e ir ao encontro do cliente onde ele estivesse – no “teatro das operações” (na companhia, no pelotão ou no destacamento)⁴.

A atuação do psicólogo na assessoria organizacional tem congruência com o trabalho na clínica, porém exige cautela e flexibilidade em face da sua complexidade. Na polícia militar enquanto organização há um sistema de imaginário, exatamente como proposto por Enriquez (1997), segundo o qual o conjunto de crenças, valores e símbolos se estabelecem através de um projeto imaginário e grandioso, do qual todos os indivíduos devem compartilhar.

Através dessa estrutura, que se cristaliza com o tempo, pode-se compreender alguns dilemas na organização. Enriquez (1997) chama de imaginário enganador o movimento através do qual a organização tenta reprimir as diferenças e substituir o imaginário dos indivíduos, com suas ofertas e interesses. O ‘imaginário motor’, por outro lado, permite fluir a imaginação criativa e a capacidade de questionar. “Nesse espaço há criação em detrimento das regras rígidas; valorizam-se as diferenças ao invés dos protocolos de repetição; as práticas sociais são inovadoras (utopias); há ruptura na linguagem, mudança nas modalidades do desejo e do objeto do

⁴ A estrutura da Polícia Militar se organiza através de grupos de comando assim discriminados, do menor para o maior: destacamento, pelotão, companhia, batalhão e região.

desejo e escape da cotidianidade” (ENRIQUEZ, 1997, p.35-37).

Enriquez (1997) afirma que “no ambiente das organizações tende-se a desenvolver o imaginário enganoso e não o imaginário motor” (p. 36). Por aumentar a capacidade reflexiva, o imaginário motor é considerado uma ameaça para a organização. As regras de funcionamento ficam expostas ao questionamento e à transgressão, algo não desejável para a organização.

É esse contexto cultural que submete o militar e o faz distanciar-se dele mesmo como sujeito. Ser lógico, racional, não fracassar, ser superior, ser suficiente para resolver os problemas postos são propostas que compõem o imaginário da organização e se incorporam na comunicação organizacional desde os primeiros contatos dos postulantes aos cargos iniciais da carreira até a aposentadoria.

Há clara demarcação que se impõe a partir do “rito de passagem” que serve para indicar aos iniciantes da carreira militar qual é o lugar de cada um na instituição. Há nesse sentido um esforço que visa a apresentar um rígido conjunto de normas que exige postura lógica e racional, orientada por parâmetros traduzidos para o que seja normal. Estabelecer-se, portanto, fora desses parâmetros torna-se uma conduta desviante a ser corrigida.

A exaltação da garra, do poder de luta, da coragem e do heroísmo é feita através de hinos, canções e da verbalização constante que se incorpora no cotidiano da organização como manifestação daquilo que chamamos de “desejo de manutenção”, porque aparece nas práticas, algumas vezes inconscientemente.

A ideia do militar como superior ao tempo é corroborada por Cavazza e Resende (2002) quando afirma que “Algumas instituições mais militarizadas incutem nos alunos a imagem do super-homem, capaz de fazer e acontecer sem se abalar. Podemos citar como exemplo

um jargão conhecido: ‘O policial é superior ao tempo e deve estar sempre em condições de’’. (CAVAZZA; REZENDE, 2002, p. 52).

Esse lugar de superioridade distancia o militar da relação de ajuda. Não há nele sequer reconhecimento dessa necessidade, portanto cria-se um contexto que dificulta o seu movimento em direção ao psicólogo. A proposta de ampliar a clínica tem o sentido de reduzir o distanciamento e favorecer o encontro terapêutico.

Para Giovanetti (2002), o encontro constitui, com o diálogo, a reciprocidade e o vínculo afetivo, os quatro elementos estruturais da relação terapêutica. Diz o autor que o encontro só será possível se um dos sujeitos da relação perceber, de maneira inequívoca, que está diante de outro sujeito e que há estabelecimento de vínculos, gerando, portanto, as condições necessárias para o surgimento da experiência de confiança.

O psicólogo possui várias demandas, institucionais e pessoais. As primeiras são estabelecidas a partir do fluxograma protocolar da instituição, mas as demandas pessoais são reprimidas pela desconfiança e pelo medo, como registraram Batista *et al* (1997) ao mencionar que “é frequente, na instituição, a utilização de termos de cunho pejorativo como ‘louco’, para aqueles que apresentem alguma dificuldade emocional, de adaptação, ou necessitam de atendimento psicológico”. (BATISTA *et al*, 1997, p.13).

O cotidiano tem mostrado com frequência o fato de que muitos militares têm necessidade de se utilizar de subterfúgios e estratégias para chegar ao consultório psicológico. Marcar consulta solicitando à secretária a omissão do nome na agenda, comparecer a uma consulta marcada para outro membro da família e iniciar o tratamento psicológico são alguns exemplos que demonstram a existência do medo e a urgência de medidas que possam romper com o distanciamento e as fantasias acerca do consultório psicológico.

Por outro lado, há também registros que denotam desvio na percepção da Psicologia a partir de demandas da instituição. O caso de militares de uma Unidade do interior de Minas Gerais que não desejavam passar pelo programa de habilitação à promoção pode ser interessante para ilustrar a discussão. Os militares não queriam participar do programa. Não estava sendo questionada qualquer questão de rebeldia ou de indisciplina por parte dos militares. Entretanto, por trás do discurso de que seria algo bom para os militares, havia metas a serem atingidas pela Companhia Escola, e todos precisavam passar pelo programa para que tais metas fossem cumpridas. O desinteresse dos militares incluía o fato de que o programa não acrescentaria nenhum benefício para suas carreiras. O protocolo exigia que os militares passassem pela avaliação psicológica. Os militares tinham um histórico de vida e faziam acompanhamento psicológico há algum tempo. A avaliação psicológica contraindicou os militares para o programa. Diante disso a chefia deles não concordou e forçou a obtenção de uma avaliação que fosse favorável às metas, recorrendo aos médicos, que os avaliaram e os consideraram aptos, mesmo com o parecer contrário da avaliação psicológica. Os militares foram então conduzidos ao treinamento, porém, ainda no período inicial apresentaram uma forte crise emocional em sala de aula em sala de aula, tendo um deles apresentado quadro psicossomático que exigiu a internação hospitalar.

Assim, a ampliação da clínica, contemplando prioritariamente ambientes de atividade operacional, poderá aproximar a Psicologia do militar da ativa, colaborando de forma mais efetiva para a minimização dos conflitos e dos sofrimentos produzidos na atividade policial e na militar.

No mesmo diapasão, a atuação do psicólogo no assessoramento organizacional tornar-se-á estratégica já que o objeto será a gestão

de pessoas. Poderá contribuir para a compreensão do processo humano, o que proporcionará revisão na formulação das demandas da instituição. Além disso, a atuação nesse campo, antes de uma necessidade da instituição, deve ser considerada uma oportunidade de a Psicologia efetivar um compromisso ético e social, que segundo Bock (2001), envolve uma concepção de relação de sujeito, uma concepção de sociedade, um projeto de sociedade e, também, a necessidade de assumir posicionamento ético que diz respeito, em primeiro lugar, à promoção do respeito à dignidade humana.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o que foi apresentado, espera-se que o conteúdo tenha sido suficiente para localizar o lugar reservado ao sujeito que se expressa em cada militar. Esse lugar não pode ser restrito demais, muito menos ter uma dimensão única aplicável a todos indistintamente. É fundamental não desqualificar o sujeito reduzindo-o à sua racionalidade. As emoções são manifestações humanas denotativas de um quadro de normalidade, logo, não podem ser negadas. São essenciais e funcionam como alarmes disparados diante do contato com a realidade para indicar primariamente a raiva, o medo ou a tristeza. Nesse campo do conhecimento há saberes específicos por meio dos quais a Psicologia tem muito a contribuir.

Em cada policial militar há um sujeito único e inigualável. A homogeneidade e uniformidade não devem ultrapassar as dimensões físicas e estéticas. Quando se coloca um grupo em formação para um desfile de ordem unida, a aparente sincronia deve ser tomada como o máximo do que pode se esperar em termos de igualdade entre os indivíduos – mesmo assim, um olhar criterioso notará diferenças. No aspecto mental e no psíquico, as variações são maiores e devem ser respeitadas. Nesse caso qualquer tentativa de ignorar as diferenças pode constituir estímulo ao sofrimento,

sacrificando o sujeito, forçando-o ao distanciamento dele mesmo.

Assim sugere-se a reflexão sobre a importância de reconhecer a Psicologia e melhor aproveitá-la para o enfrentamento dos diversos desafios. São inúmeras as possibilidades a serem exploradas, incluindo questões operacionais importantes que poderiam ter melhor encaminhamento a partir da assessoria do psicólogo. Certamente a oportunidade de maior relevância estaria na gestão de pessoas, por se tratar de área estratégica na qual o psicólogo poderia auxiliar na compreensão dos processos relacionados com o comportamento humano. A formulação das demandas da instituição poderia ser renovada com a participação do psicólogo, melhorando assim a percepção do sujeito. Ao mesmo tempo a Psicologia teria oportunidade de cumprir o compromisso ético e social de respeito à dignidade humana, que transcende a instituição militar.

Ressalta-se a reflexão que se propõe quanto à necessidade de ampliação da atuação clínica como estratégia para aproximar da Psicologia o militar da ativa. Essa proposta tem o objetivo de fazer com que haja colaboração de forma mais efetiva para a minimização dos conflitos e dos sofrimentos produzidos principalmente pela atividade policial e pela militar. A clínica ampliada, como o próprio nome diz, sugere ao psicólogo sair eventualmente dos consultórios para facilitar o encontro terapêutico em contexto em que há distanciamento, medo e resistência ao seu trabalho. Isso não significa fechar os consultórios, criando-se um paradigma de que só se deve atender fora deles. O que está sendo indicado é que existem diversas demandas, mas que muitas delas estão obstruídas e inviabilizadas por crenças, valores e medos. Assim, o psicólogo precisa estabelecer estratégias criativas e flexíveis que transcendam as dimensões do seu consultório.

Finalmente, propõe-se ainda que haja uma melhor interlocução entre os profissionais da Psicologia, principalmente com aqueles

que trabalham em cidades distantes, com o objetivo de fortalecer a comunicação da categoria com os diversos níveis de comando da instituição.

Abstract: *This paper is intended to provoke reflection on some challenges in psychology within the Military Police of Minas Gerais taking into consideration that important aspects of organizational culture tend to keep the subject distant from psychology, instead of bringing them closer together. Aspects of infallibility, readiness, discipline and strength are established as a set of attributes that drive the subject away from himself. The role of psychology, translated in the reception and understanding of the police, turns to the identification of unfeasible fragments in this cultural context, with the aim of helping the individual to reconcile with himself. This movement of psychology is established as defiant especially because of the contradictions that it arises. The purpose of this paper is, therefore, to highlight these contradictions from an existential humanist point of view. The methodological basis prioritizes the use of records of professional experience of the authors. The final considerations highlight the importance of expanding the discussions on this subject, so that psychology is more highly valued not only by psychologists in order to take their place as the protagonist in conducting the subject in the emancipation process but also as the leaders in various levels of the institution, by recognizing the importance of the role of psychology as a science and profession.*

Keywords: *Organizational culture. Mental health. Challenges of psychology. Resistances.*

REFERÊNCIAS

- ALVERGA, A. R; DIMENSTEIN, M. A reforma psiquiátrica e os desafios na desinstitucionalização da loucura. **Revista Interface-Comunicação, saúde, educ.** Natal, v. 10, n. 20, p. 299-316, jul./dez, 2006.
- BATISTA, A. C. A, *et al.* 10 anos de Psicologia na PMMG: Construções e contribuições. **Revista Psicologia – Saúde Mental & Seg. Pública.** Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 11-15, jan./dez. 1997.
- BOCK, A. M. M. *et al.* **Psicologia e Direitos Humanos. Práticas Psicológicas: compromissos e comprometimentos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- CAVAZZA, B. I. S; RESENDE, M. A. O policial-militar e a violência: de agente a vítima. **Revista Psicologia – Saúde Mental & Seg. Pública.** Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 51-56, jan./dez. 2002.
- ENRIQUEZ, E. **A Organização em Análise.** Petrópolis: Editora Vozes, 1997.
- FOUCAULT, M. **Os Anormais.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- FROMM, Erich. **O coração do homem: Seu gênio para o bem e para o mal.** 6 ed. Trad. Octávio Alves Velho. Zahar: Rio de Janeiro, 1981.
- GIOVANETTI, J. P. A relação na perspectiva fenomenológico existencial. In: _____. **Fenomenologia existencial: Fundamentos filosófico-antropológicos.** Belo Horizonte: Fead, 2002.
- MAY, Rollo. **A arte do aconselhamento psicológico.** 2 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1977.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Editora Hucitec, 2006.
- TASSINARI, M. A. Desdobramentos clínicos das propostas humanistas em processos de promoção da saúde. **Revista Estudos e Pesquisa em Psicologia,** Rio de Janeiro. v. 12, n. 3, p. 911-923, 2012.
- YAMAMOTO, O. J.; COSTA, A. L. F. (Orgs.). **Escritos Sobre a Profissão de Psicólogo no Brasil.** Natal: EDUFRN, 2010.