UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

GUSTAVO DEBORTOLI

ANATOMIA DE UM MOTIM: TRABALHO DE RUPTURA INSTITUCIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO

VITÓRIA
2019

GUSTAVO DEBORTOLI

ANATOMIA DE UM MOTIM: TRABALHO DE RUPTURA INSTITUCIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção de título de Doutor em Administração, na área de concentração Gestão de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Tureta de Morais

VITÓRIA

2019

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

---

Debortoli, Gustavo, 1969-
D287a Anatomia de um motim : trabalho de ruptura institucional na Polícia Militar do Espírito Santo / Gustavo Debortoli. - 2019.
253 f. : il.

Orientador: Cesar Augusto Tureta de Morais.
Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração pública. 2. Administração militar. 3. Greves e lockouts - Policiais. I. Tureta de Morais, Cesar Augusto. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PPG ADM Programa de Pós- Graduação em Administração UFES
Mestrado e Doutorado

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário - Goiabeiras
CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712
E-Mail ppgadm@gmail.com
www.ppgadm.ufes.br

"Anatomia de um motim: trabalho de ruptura institucional na Polícia Militar do Espírito Santo"

Gustavo Debortoli

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Administração.

Aprovada em: 29/10/2019

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Dr. César Augusto Tureta de Morais
Universidade Federal do Espírito Santo

Professor Dr. Alexandre Reis Rosa
Universidade Federal do Espírito Santo

Professora Drª. Letícia Dias Fantinel
Universidade Federal do Espírito Santo

Professor Dr. Virgílio Cézar da Silva Oliveira
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professor Dr. Mozar José de Brito
Universidade Federal de Lavras

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por toda a determinação e força para superar desafios. A Ele dedico todas as minhas vitórias e conquistas.

Logo em seguida, agradeço à minha família, especialmente à minha esposa Cinira e meus filhos Felipe e Giovanna pelo apoio e pela compreensão do tempo de convívio muitas vezes sacrificado para realização deste trabalho. Vocês sempre farão parte de cada uma de minhas vitórias.

Aos meus pais Clésio e Antoinette (*in memoriam*) agradeço por servirem de modelo em que procuro me espelhar sempre. A vocês meu amor incondicional e eterno.

Ao Professor Dr. Cesar Augusto Tureta de Morais, meu orientador, agradeço pela disponibilidade e presteza com que aceitou o desafio de me acompanhar nessa jornada e também por toda confiança e apoio a mim dispensados ao longo do desenvolvimento desta tese. Muito obrigado Cesar, este trabalho reflete muito de sua competência como profissional.

À amiga Doutoranda, Sabrina Figueiredo, agradeço o incentivo quando o cansaço parecia me abater, o suporte metodológico e o tempo dedicados à leitura e revisão deste trabalho. Sua ajuda foi fundamental para esta tese se concretizasse.

Agradeço também aos amigos Daltro e Haroldo pelo companheirismo cotidiano e por compartilhar experiências, conversas e feedbacks sem os quais esta tese não seria possível.

Com todos vocês divido a alegria de ter vivido esta experiência.

RESUMO

A emergência de dinâmicas sociais, lógicas difusas de engajamento e a disponibilidade de tecnologias que permitiram amplificar o ativismo social e corporativo têm possibilitado a massificação de manifestações coletivas de insatisfação, quase sempre a partir de um repertório de ações diretas, caracterizado por atos de rebeldia e insubordinação, voltadas para à promoção de mudanças nos arranjos existentes. Entre os principais quadros conceituais utilizados para explorar essas praticas voltadas para a de reorientação de estruturas normativas e cognitivas tomadas como certas no campo dos Estudos Organizacionais estão as abordagens que privilegiam as relações recursivas entre ações e instituições, que adquiriu especial notoriedade a partir do lançamento do conceito de trabalho institucional, proposto por Lawrence e Suddaby (2006). Apesar da literatura que trata do tema ser uma corrente em franca expansão nos Estudos Organizacionais, existe um vazio teórico substancial no que diz respeito à investigação do trabalho de interrupção de instituições tomadas como certas. A partir da identificação dessa lacuna procurei explorar como diferentes atores, especialmente os burocratas do nível de rua, organizaram-se e trabalharam para promover a interrupção, ainda que momentânea, de duas das instituições mais fundamentais de uma corporação policial militar: a hierarquia e a disciplina. Ao assumir o ponto de vista de Schatzki (2006) de que as organizações acontecem, e que podemos vivenciá-las à medida que se desenvolvem, pude direcionar minha investigação para “ouvir as vozes ocultas” desses atores menos empoderados, enquanto o fenômeno ocorria. Como meu objeto de pesquisa envolveu a identificação e analise de aspectos não necessariamente explícitos, a observação participante foi escolhida como técnica dominante de coleta de dados. Após 14 meses de observação e vivência das praticas em campo, os resultados encontrados permitiram demonstrar que o trabalho disruptivo, performado a partir da interposição intencional de terceiros na condução de práticas que contribuíram para a interrupção de regras institucionalizadas, materializou um processo de manipulação dos limites das ferramentas de controle institucional para desconectar sansões previstas no ordenamento normativo militar e ajudou a reduzir a lacuna acerca de como ocorre o trabalho disruptivo necessário à desestabilização de domínios altamente institucionalizados.

Palavras-chave: Trabalho institucional. Trabalho institucional disruptivo. Hierarquia. Disciplina. Polícia Militar.

ABSTRACT

The emergence of social dynamics, fuzzy logics of engagement and the availability of technologies that have allowed the amplification of social and corporate activism have enabled the massification of collective manifestations of dissatisfaction, almost always from a repertoire of direct actions, characterized by acts of rebellion and insubordination, aimed at promoting changes in existing arrangements. Among the main conceptual frameworks used to explore these practices aimed at the reorientation of normative and cognitive structures taken for granted in the field of Organizational Studies are the approaches that privilege recursive relationships between actions and institutions, which acquired special notoriety from the launch of concept of institutional work, proposed by Lawrence and Suddaby (2006). Although the literature dealing with the subject is a rapidly expanding current in Organizational Studies, there is a substantial theoretical gap regarding the investigation of the work of disruption of institutions taken for granted. By identifying this gap, I sought to explore how different actors, especially street-level bureaucrats, organized and worked to promote the disruption of two of the most fundamental institutions of a military police corporation: hierarchy and discipline. By assuming Schatzki's (2006) view that organizations happen, and that we can experience them as they develop, I was able to direct my inquiry to “hear the hidden voices” of these less empowered actors as the phenomenon occurred. As my research object involved the identification and analysis of aspects not necessarily explicit, participant observation was chosen as the dominant data collection technique. After 14 months of observation and experience of field practices, the results showed that the disruptive work, performed from the intentional interposition of third parties in the conduct of practices that contributed to the interruption of socially institutionalized rules, materialize a process of manipulating the boundaries of institutional control tools to disconnect sanctions provided in the military normative order and has helped to close the gap on how disruptive work is required to destabilize highly institutionalized domains.

Keywords: Institutional work. Disruptive institutional work. Hierarchy. Discipline. Military Police.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Círculos de praças e praças especiais nas Polícias Militares. 29
Quadro 2 - Círculo de oficiais nas Polícias Militares. 30
Quadro 3 - Revoltas e motins registrados em diversos estados. 37
Quadro 4 - Movimentos reivindicatórios, protestos e motins registrados em diversos estados. 38
Quadro 5 - Protestos e motins registrados em diversos estados entre os anos de 1998 e 2000. 39
Quadro 6 - Protestos e motins registrados em diversos estados em 2001. 41
Quadro 7 - Protestos e motins registrados em diversos estados entre os anos de 2002 e 2011. 43
Quadro 8 - Protestos e motins registrados em diversos estados entre os anos de 2012 e 2015. 49
Quadro 9 - Trabalho político para criação de instituições. 59
Quadro 10 - Reconfiguração dos sistemas de crenças para criação de instituições. 59
Quadro 11 - Alteração de categorizações abstratas para criação de instituições. 60
Quadro 12 - Manutenção das instituições. 61
Quadro 13 - Manutenção das normas e dos sistemas de crenças. 62
Quadro 14 - Formas de trabalho disruptivo. 68
Quadro 15 - Transcrição da comunicação entre Radiopatrulha e CIODES. 92
Quadro 16 - Tipos de dados coletados. 106
Quadro 17 - Praticantes entrevistados. 107
Quadro 18 - Dados representativos para cada tema. 113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Policiais militares, fardados e armados, em passeata de protesto pelas ruas do centro de Belo Horizonte. 36

Figura 2 - Policial alvejado durante motim da Polícia Militar de Minas Gerais. 37

Figura 3 - Assembleia de policiais baianos decide entrar em greve. 46

Figura 4 - Manifestantes pedem anistia durante motim da Polícia Militar da Bahia. 48

Figura 5 - Mensagem de aplicativo informando sobre o início das manifestações. 90

Figura 6 - Mulheres e filhas de policiais protestam em Feu Rosa na Serra. 91

Figura 7 - Cobertura jornalística do início das manifestações. 94

Figura 8 - Cópia da lista de presenças da reunião entre manifestantes e representantes do governo. 95

Figura 9 - Mulheres ostentando faixa e cartaz em frente ao 7º BPM. 96

Figura 10 - Mulheres e crianças protestando em frente ao 9º BPM. 96

Figura 11 - Mensagens alertando sobre protestos em frente aos Batalhões. 98

Figura 12 - Apresentação e análise do quadro sinóptico preliminar. 111

Figura 13 - Representação da estrutura de dados. 118

Figura 14 - Manifestação em favor da aprovação da PEC 300 no Espírito Santo. 123

Figura 15 - Bloqueio da saída de viaturas no 9º BPM em outubro de 2013. 124

Figura 16 - Cartaz com críticas à Associação de Cabos e Soldados 125

Figura 17 - Assembleia da Associação de Cabos e Soldados. 126

Figura 18 - Reunião das entidades de classe da segurança pública capixaba. 129

Figura 19 - Assembleia geral unificada no pátio da Chefatura de Polícia Civil. 135

Figura 20 - Funeral simbólico da Segurança Pública. 136

Figura 21 - Manifestação das entidades classistas da Polícia Civil em frente à SESP. 137

Figura 22 - Postagens das entidades de classe da Polícia Militar nas redes sociais. 138

Figura 23 - Reunião do alto comando da Polícia Militar com o governador. 139

Figura 24 - Protesto contra a prisão do sargento em frente ao Quartel do Comando Geral da Polícia Militar do Espírito Santo. 141

Figura 25 - Mensagem mobilizadora divulgada por meio de redes sociais (facebook). 148

Figura 26 - Mobilização feita por meio de aplicativos de troca de mensagens. 148

Figura 27 - Mensagens trocadas em grupo de whatsapp de oficiais da Polícia Militar. 150
Figura 28 - Mensagens de cunho orientativo trocadas entre oficiais 150
Figura 29 - Reunião emergencial na Secretaria de Estado da Segurança Pública. 153
Figura 30 - Reação de militares à ameaça de suspensão das negociações com o movimento paredista. 155
Figura 31 - Chegada das tropas federais ao Espírito Santo. 156
Figura 32 - Policiais militares amotinados no Batalhão de Missões Especiais. 158
Figura 33 - Militares amotinados em Nova Venécia, Vila Velha e São Mateus. 159
Figura 34 - Insultos pichados nos muros da Associação de Cabos e Soldados. 161
Figura 35 - Manifestantes responsabilizam autoridades pelo caos instalado. 163
Figura 36 - Chamada operacional na rodoviária de Vitoria. 164
Figura 37 - Militares estaduais aguardando atendimento psicológico no HPM. 165
Figura 38 - Protesto esvaziado em frente ao QCG-PMES. 168
Figura 39 - Policiais militares retomam as atividades de policiamento ostensivo. 169
Figura 40 - Policial militar queima uniforme em protesto contra o fim do movimento paredista. 170
Figura 41 - Divulgação de polêmica envolvendo gravação de vídeo institucional 173
Figura 42 - Matéria jornalística sobre a recusa dos policiais em cantar o hino da corporação 175
Figura 43 - Comandante geral apresenta o Manual de Intervenções em Distúrbios para Equipes da Força Tática. 176
Figura 44 - Imagem de protesto veiculada em aplicativo de troca de mensagens. 177

LISTA DE SIGLAS

SESP - Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social.

PMES - Polícia Militar do Espírito Santo.

PCES - Polícia Civil do Espírito Santo.

CBMES - Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo.

BPM - Batalhão da Polícia Militar.

CIA IND - Companhia Independente da Polícia Militar.

CIA - Companhia da Polícia Militar.

CPM - Código Penal Militar.

GLO - Garantia da Lei e da Ordem.

RDE - Regulamento Disciplinar do Exército.

ALES - Assembleia Legislativa do Espírito Santo.

ALBA - Assembleia Legislativa da Bahia.

ASPOMIRES - Associação dos Militares da Reserva, Reformados, da Ativa da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar e Pensionistas de Militares do Estado do Espírito Santo.

AGEM - Associação Geral dos Militares do Estado do Espírito Santo.

ASSOMES - Associação dos Oficiais Militares do Espírito Santo.

ACS - Associação de Cabos e Soldados da Polícia Militar e Bombeiro Militar do Estado do Espírito Santo.

ASSES - Associação dos Subtenentes Sargentos da Polícia Militar e Bombeiro Militar do Estado do Espírito Santo.

HPMES - Hospital da Polícia Militar do Espírito Santo.

SINDEPES - Sindicato dos Delegados de Polícia Civil do Espírito Santo.

ADEPOL - Associação dos Delegados de Polícia do Espírito Santo

SINDIPOL - Sindicato dos Policiais Civis do Espírito Santo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA 20

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA 20

1.3 ESTRUTURA DA TESE 23

2 ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES 26

2.1 HIERARQUIA E DISCIPLINA COMO INSTITUIÇÕES FUNDAMENTAIS DAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES 27

2.2 RUPTURA DA HIERARQUIA E DA DISCIPLINA MILITAR: MOTINS E REVOLTAS EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES 34

3 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA 51

3.1 NEOINSTITUCIONALISMO E A REINSERÇÃO DA AGÊNCIA 52

3.2 A PERSPECTIVA DO TRABALHO INSTITUCIONAL 53

3.2.1 Criação de Instituições 57

3.2.2 Manutenção de Instituições 60

3.2.3 Ruptura Institucional: Conceitos e Práticas Associadas 63

3.3 A ABORDAGEM DAS PRÁTICAS E AS CONTRIBUIÇÕES DE THEODORE SCHATZKI PARA O ESTUDO DO TRABALHO INSTITUCIONAL 73

4 METODOLOGIA 84

4.1 TIPO DE PESQUISA 84

4.2 *LOCUS* DA PESQUISA 85

4.3 A POSIÇÃO DO PESQUISADOR 86

4.4 ACESSO AO CAMPO E COLETA PRELIMINAR DE DADOS 87

4.5 COLETA DOS DADOS 99

4.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS 107

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 120

5.1 POLÍTICOS, POLÍTICA E POLITICAGEM: OS GATILHOS DA AÇÃO DISRUPTIVA 121

5.2 ACUMULO DE INSATISFAÇÕES E DEMANDAS REPRIMIDAS 128

5.3 PRECARIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO E OS IMPACTOS NA DISCIPLINA MILITAR 140

5.4 O VAZIO DE PODER E A ECLOSÃO DOS PROTESTOS 142

5.5 IDEALIZAÇÃO, MOBILIZAÇÃO E SUPORTE AO MOVIMENTO PAREDISTA 144

5.6 OMISSÃO E CONIVÊNCIA DE OFICIAIS EM FUNÇÕES DE COMANDO 149

5.7 ESTRATÉGIAS RETÓRICAS E O DUELO DE INTRANSIGÊNCIA 152

5.8 AMEAÇAS, INSUBORDINAÇÃO E MOTIM 157
5.9 O USO DO RIGOR NORMATIVO 162
5.10 FIM DO MOVIMENTO PAREDISTA: DEPRESSÃO E ENFRENTAMENTO DISSIMULADO 169
6 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 178
6.1 "PRÉ-RUPTURA": O PROCESSO DE ARTICULAÇÃO E PREPARAÇÃO DO TRABALHO DISRUPTIVO 179
6.2 EXPLORAÇÃO DOS LIMITES NORMATIVOS 189
6.3 ENFRENTAMENTO INDIRETO E DISSIMULADO 198
7 CONCLUSÕES 208
REFERÊNCIAS 215

1 INTRODUÇÃO

A emergência de dinâmicas sociais, lógicas difusas de engajamento e a disponibilidade de tecnologias que permitiram amplificar o ativismo social e corporativo têm possibilitado a massificação de manifestações coletivas de insatisfação, quase sempre a partir de um repertório de ações diretas caracterizado por atos de rebeldia e insubordinação (GOHN, 2016; CHABANET; ROYALL, 2014; MASON, 2013; ORTIZ et al., 2013; CALHOUN 2013; JURGENSON, 2012; HARDT; NEGRI, 2012; BADIOU, 2012; BURAWOY 2012; ZIZEK, 2012; DEN HOND; DE BAKKER, 2007; HAMZAWY, 2011). Podem apresentar-se sob diversos formatos, desde grupos de anarquistas lançando bombas caseiras, danificando e saqueando propriedade privada, minorias insatisfeitas ocupando prédios públicos e mantendo-os militantemente, ou mesmo desordeiros bloqueando vias e envolvendo-se em enfrentamentos às forças policiais. O número de atributos capazes de caracterizar esse tipo de evento mostra-se tão diversificado que faltam conceitos ou medidas largamente aceitas para classificá-los adequadamente (GOLDSTONE, 2001). Entre as tipificações mais amplamente utilizadas para materializar essa noção de oposição, organizada ou não, contra autoridade legitimamente constituída ou contra a ordem estabelecida, estão expressões como “protesto”, “revolta”, “rebelião”, “insurreição”, “levante” e “motim”. Tais conceitos surgem como expressão material e concreta de conflitos sociais, econômicos, políticos ou simbólicos (GOLDSTONE, 1980, 2001, 2008; FORAN, 1993; LAWSON, 2004, 2016; WILKINSON, 2009; ORTIZ et al., 2013; RITTER, 2015). Estão diretamente associados a episódios de desordem, tumulto ou grande agitação social, um padrão que se repete em lugares tão diversos quanto Paris e Istambul, mas que refletem, sobretudo, uma ruptura nas instituições vigentes, e são precedidas de um conjunto de mudanças nas percepções dos agentes, em seus sistemas de valores, nas normas formais e informais e nas regras de comportamento adotadas (BEYNON, 1999; BURNINGHAM, O'BRIEN, 1994; OSTROM, 1994).

Apesar de um considerável número de estudos acadêmicos sobre as causas, processos e resultados dos protestos, revoltas e revoluções, distribuídos sob uma ampla gama de tópicos e disciplinas em resposta a diversos estímulos

(GOLDSTONE, 2010), indicar um foco de atenção promissor sobre a temática (LAWSON, 2016), ainda subsistem conteúdos pouco explorados e lacunas teóricas cujo subdesenvolvimento é notório, especialmente quando observadas sob o prisma dos Estudos Organizacionais (EO).

Essa visão multifacetada, produzida por uma diversidade epistemológica, metodológica e material "desorganizada" (BAMMER, 2013), que tanta riqueza e amplitude analítica confere aos estudos do fenômeno, também estabelece obstáculos à sua interpretação e compreensão (BAMMER, 2013; MORIN, 2010; FUCHSMAN, 2009; THIESEN, 2008; BACHELARD, 1996; GUSDORF, 1976). Isso se traduz em diversas tentativas de ordenação deste sub-campo teórico de estudos encontradas na literatura (CUCUTA, 2013). Dentre as mais destacadas, a classificação em fases ou "gerações" pode ser considerada o mais importante esforço no sentido de mapear o desenvolvimento teórico do estudo das revoluções, levantes e motins. O aspecto mais importante sobre a perspectiva geracional é que a classificação proposta não se resume puramente à questão cronológica, mas também evidencia importantes os debates paradigmáticos que influenciaram o estudo das revoluções. Desenvolvida por Goldstone (1980, 2001, 2008), essa perspectiva estabelece quatro gerações distintas de teorias desenvolvidas para explicar a natureza e as origens desse tipo de evento.

A primeira geração estruturou-se, sobretudo, em abordagens da história natural para encontrar e analisar padrões. Os teóricos classificados nessa categoria preocupavam-se principalmente em identificar e descrever eventos convulsivos, a partir de uma pequena série de características comuns encontradas em casos extraordinários (como se pode ver, por exemplo, nos estudos de LEBON, 1913; SOROKIN, 1925; EDWARDS, 1927; BRINTON, 1938).

A segunda geração caracterizou-se por uma abordagem estruturalista do fenômeno, a partir de constructos teóricos tomados da psicologia, sociologia e ciência política. Essa nova perspectiva permitiu uma compreensão mais acurada de aspectos relacionados às causas das insurreições. Não era capaz, entretanto, de explicar algumas das questões fundamentais para sua compreensão: sua ocorrência e

natureza totalmente extraordinárias (ver SMELSER, 1959; DAVIES, 1962; ECKSTEIN, 1965; STONE, 1966; GURR, 1970).

A maioria dos teóricos de terceira geração considerava a autonomia do Estado como uma instituição, distinta dos interesses das elites e das classes dominantes. Partindo de um “corpus” teórico mais homogêneo e coerente – ainda graças à influência estruturalista – ocuparam-se, pela primeira vez, em entender as causas e identificar os fatores que favoreciam sua eclosão (ver, por exemplo, SKOCPOL, 1979; 1997; GOLDSTONE, 2008; TILLY, 2006, 2008). Sob tal concepção, mesmo que as condições estruturais fornecessem insumos teóricos capazes de identificar “repertórios” de ação social ou de confronto (TILLY, 1976, 1993), não explicavam como grupos ou indivíduos específicos agiam e interagiam, que opções perseguiam ou que possibilidades eram capazes de realizar (SELBIN, 1997).

A quarta geração, organizada sobre uma abordagem pós-estruturalista, configurou-se especialmente pela inserção do papel da agência e da cultura no seio da dinâmica revolucionária (como podemos encontrar, por exemplo, em NEPSTAD 2011, CHENOWETH; STEPHAN 2011; GOLDSTONE 2011, 2014; BECK 2011, 2014, 2015; WEYLAND 2012; COLGAN, 2012, 2013; LAWSON 2015a, 2015b; RITTER 2015; LAWSON, 2016). A autonomia, interesses, perspectivas e ideologias dos agentes, individuais e coletivos, tornaram-se, nessa perspectiva, uma questão central para entender e explorar o processo, laçando luz, entre outras questões, sobre aspectos relacionais, interacionais e sobre as práticas cotidianas (TILLY, 1976; SELBIN, 1997; LOTTA, 2014).

Entre os principais quadros conceituais utilizados para explorar esse tipo de ação intencional de atores voltada para a promoção de reorientações institucionais, revolucionárias ou não, no campo dos Estudos Organizacionais estão as abordagens que privilegiam as relações recursivas entre ações e instituições, em espacial aquelas que ocupam-se em compreender como a ação afeta as instituições (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). A compreensão mais acurada dessas relações ganhou notoriedade a partir do lançamento do conceito de trabalho institucional proposto por Lawrence e Suddaby (2006), e colocava em destaque as ações intencionais tomadas em relação às instituições, algumas das quais visíveis e

dramáticas, materializadas sob a forma de manifestações coletivas de rebeldia. Em sua pesquisa inaugural sobre o tema, Lawrence e Suddaby (2006) identificaram dezoito tipos ou formas de trabalho institucional desenvolvido por diferentes atores com o objetivo de criar, manter ou interromper instituições. Entre as premissas fundamentais ao desenvolvimento dessa abordagem destacam-se: (i) os atores individuais e coletivos detêm variados níveis de autoconsciência e reflexividade, bem como capacidades de ação social distintas; (ii) as instituições são produto das ações, conscientes ou não, dos atores organizacionais, estejam eles interessados ou não nos resultados que delas derivam; e finalmente (iii) as ações dos atores existem enquanto práticas socialmente imersas e somente podem ser desenvolvidas a partir de orientações institucionais. A compreensão desse processo exigia, entretanto, um conjunto ontológico capaz de que fornecer e suportar os significados nos termos dos quais as pessoas viviam, interagiam e coexistiam. Ao assumir que a "vida social" acontece em um determinado contexto, e que sua compreensão é fundamental para analisar e explicar os fenômenos sociais, Lawrence, Suddaby e Leca (2009) assumem o exame do trabalho institucional sob a ótica da organização das práticas sociais (SCHATZKI, KNORR CETINA, VON SAVIGNY, 2001; SCHATZKI, 2002, 2003, 2005, 2006, 2012), e não mais como um processo linear composto por etapas sucessivas.

O desenvolvimento dessas novas concepções acerca de dinâmica institucional permitiu importantes avanços nos estudos sobre o tema. Um grande número de trabalhos, em sua imensa maioria centrada na pesquisa dos processos de criação de instituições (por exemplo, BATTILANA; DORADO, 2010; PACHE; CHOWDHURY, 2012; CLARK; NEWELL, 2013; COLE; BARBERÁ-TOMÁS, 2014; HAYNE; FREE, 2014; STEPHAN; UHLANDER; STRIDE, 2015; LIU; ZHANG; JING, 2016), ganhou corpo na literatura institucional. Mais recentemente têm surgido igualmente, ainda que em número significativamente menor, um conjunto de contribuições para a compreensão dos trabalhos de manutenção (LOK; DE ROND, 2013; BLANC; HUAULT, 2014; FREDRIKSSON, 2014; HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015; SIEBERT; WILSON; HAMILTON, 2016), e ruptura institucional (MAGUIRE; HARDY, 2009; PETON; BLANC, 2011; BERTELS; HOFFMAN; DEJORDY, 2014).

São, contudo, ainda raros os estudos que procuram discorrer sobre os impactos da ação coletiva e dos movimentos sociais na interrupção de instituições a partir do enfoque do trabalho institucional (casos dos trabalhos de SCHNEIBERG et al., 2008; SINE e LEE, 2009; SPOSITO, 2014; ELIASOPH, 2015). Os poucos estudos existentes concentraram-se principalmente nas elites profissionais e grupos de status elevado que atuam como agentes institucionais (SCOTT, 2008; SUDDABY; VIALE, 2011), normalmente manipulando os recursos à sua disposição para a realização do trabalho disruptivo. Há, no entanto, ainda pouco conhecimento sobre as ações cotidianas desenvolvidas coletivamente por atores menos empoderados, que não fazem parte das elites, com o objetivo de promover o trabalho de ruptura institucional (exceções feitas aos trabalhos de GANZ, 2009; COULE; PATMORE, 2013; McCANN et al., 2013; SIMMONS, 2016). Quase nada, entretanto, foi estudado sobre a interrupção de instituições estruturantes de uma organização, como são a hierarquia e disciplina para os militares, em ambientes caracterizados por culturas regimentais, levada a cabo por atores que não pertencem ao estrato superior das organizações e possuidores de pouco poder sobre os recursos institucionais, submetidos a regras e códigos de conduta extremamente rígidos. Em grande parte, porque as revoltas e motins, como são tratadas as formas de insurgência institucional em organizações militares, são considerados eventos altamente desviantes e normalmente pouco acessíveis ao público externo e à pesquisa acadêmica. Foi justamente a possibilidade de acessar e analisar de forma privilegiada essa forma de trabalho institucional disruptivo, manifesta em meio a um motim que durou 22 (vinte e dois) dias, que motivou o desenvolvimento dessa pesquisa.

Nesta tese, procurei explorar como diferentes atores, especialmente os burocratas do nível de rua, operacionalizaram o processo de ruptura momentânea da hierarquia e da disciplina em uma corporação policial militar, ao mesmo tempo em que realizavam suas atividades cotidianas. A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em diferentes níveis, manifestos através de postos e graduações, dentro da estrutura das organizações militares (BRASIL, 1980), enquanto a disciplina pode ser descrita como a rigorosa observância e o acatamento integral de leis, regulamentos, normas e disposições, performada pelo perfeito cumprimento do

dever por parte de cada um dos componentes do organismo militar (BRASIL, 1980). Colocando em primeiro plano as ações – conscientes e intencionais – dos atores no processo de transformação institucional, direcionei o foco da análise para aquilo que as pessoas faziam no contexto da vida real (CRESWELL, 2014), incluindo a correção de atitudes, a obediência às ordens dos superiores hierárquicos, a dedicação inegral ao serviço e a rigorosa observância das prescrições regulamentares. Assumi, portanto, na investigação, que fenômenos como as atividades humanas, os sentidos, a linguagem, as instituições e as transformações institucionais estavam interconectados e constituíam campos de práticas (SCHATZKI, 2001) que seriam observados a partir de “um fluxo de fragmentos corriqueiros e de acontecimentos em micro-lugares” (SPINK, 2008, p. 70).

A pesquisa teve como objeto de investigação a ruptura momentânea da hierarquia e da disciplina militar, que ocasionou a paralisação dos serviços de policiamento ostensivo, um evento considerado altamente desviante do que normalmente ocorre no cotidiano de organizações castrenses, conhecido como “greve” ou “aquartelamento” da Polícia Militar do Espírito Santo, que aconteceu durante o mês de fevereiro de 2017 em diversas unidades e subunidades operacionais ao redor do estado, e foi conduzida no sentido de analisar as práticas organizativas dos diversos atores envolvidos no planejamento e execução do movimento paredista, com especial atenção à ruptura da hierarquia e da disciplina por parte dos burocratas do nível de rua e o suporte fornecido por seus familiares. Como policial militar, aproveitei minha condição funcional para atuar como um pesquisador nativo e tentar compreender todas as nuances desse processo enquanto ele “acontecia” (Schatzki, 2001), vivenciando-o em seu ambiente natural. Contudo, mesmo com acesso privilegiado ao ambiente, às pessoas e às informações necessárias à compreensão das práticas, e do domínio dos códigos e referências culturais de um universo altamente simbólico como o das organizações policiais militares, precisava escolher técnicas de coleta de dados capazes de permitir o entendimento, concepção e recriação de processos e relações cotidianas que não estavam necessariamente explícitas ou simplesmente não podiam ser discutidas. Inspirado em abordagens derivadas da antropologia, etnografia ou ciência cognitiva tem sido cada vez mais utilizadas para a descrição de fenômenos em pesquisas qualitativas (LIPSHITZ et

al., 2001) para examinar fenômenos *in loco* e capturar nuances envolvidas em sua dinâmica, optei por desenvolver uma estrutura metodológica qualitativa estruturada a partir da utilização intensiva da observação participante, complementada por entrevistas individuais não estruturadas em profundidade com atores chave, além de levantamento documental. A seguir, apresentamos o problema de pesquisa e os objetivos da tese.

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

O problema que direcionou minha pesquisa foi compreender como ocorre o trabalho disruptivo necessário à desestabilização da hierarquia e da disciplina em domínios altamente institucionalizados? Para responder à questão, estabeleci o seguinte objetivo geral: investigar e analisar as práticas organizativas capazes de desestabilizar a hierarquia e a disciplina em uma organização policial militar, tomando como referência o trabalho disruptivo cotidiano realizado por diferentes categorias de atores.

No intuito de atender a esse objetivo geral, procurei especificamente (1) identificar e descrever as condições que motivaram e permitiram o desenvolvimento do trabalho institucional disruptivo em uma organização policial militar; (2) verificar e analisar práticas empreendidas por diferentes categorias de atores para escapar às barreiras normativas impostas pelos regulamentos militares e promover a interrupção institucional; (3) compreender conflitos e contradições gerados pelos esforços de ruptura e manutenção institucional desenvolvidos em uma organização policial militar e as práticas disruptivas emergentes decorrentes desse processo.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Ao mesmo tempo em que a literatura que trata do trabalho institucional seja uma corrente em franca expansão nos Estudos Organizacionais, existe um vazio teórico substancial no que diz respeito à investigação do trabalho de interrupção de instituições tomadas como certas. Ainda são bastante escassas as investigações que se dispuseram a realizar a análise daquilo que as pessoas fazem nas organizações, enquanto realizam seu trabalho, para enfraquecer ou desestabilizar

os mecanismos de controle institucional (MAGUIRE; HARDY, 2009; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010; PETON; BLANC, 2011; TOUBIANA; BRADSHAW, 2012), em especial da hierarquia e da disciplina em organizações militares. Essa lacuna se mostra ainda mais evidente quando posicionada sobre um "evento desviante" (SCHNEIBERG; CLEMENS, 2006) ocorrido num contexto conformado por regras, normas e procedimentos que, além impor um ambiente de vigilância institucional explícita sobre os praticantes, que favorece a perpetuação de mecanismos de estabilidade social.

Apesar da sugestão de Schneiberg e Clemens (2006, p. 214) acerca da analise de "violações", eventos desviantes ou conflitos ter o potencial de revelar limites não discutidos de compreensões tomadas como certas, as pesquisas empíricas abordando esse tipo de evento são raras. Em parte por conta das dificuldades metodológicas inerentes ao estudo de eventos desviantes ou conflitos, mas também em função dos contextos onde ocorrem. A oportunidade de investigar um evento desviante como uma greve de servidores públicos, não a partir de uma reconstituição dos fatos, mas enquanto suas dinâmicas eram performadas, por si só, já seria suficiente para justificar o desenvolvimento de estudos mais aprofundados. Mas, a opção por conduzir a investigação numa organização policial militar, caracterizada por estruturas fortemente burocratizadas, elevados níveis de institucionalização e por uma cultura organizacional hermética, ganhou ainda mais relevância em razão da forma particularmente evidente, acentuada e principalmente crítica que as contradições manifestaram-se.

Em nível teórico, a pesquisa permitiu esclarecer alguns aspectos relacionados à taxonomia proposta por Lawrence e Suddaby (2006) acerca dos tipos de trabalho desenvolvidos por atores para perturbar instituições, especialmente no que se refere a preencher as enormes lacunas existentes no que se refere à capacidade de descrever o trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 246). Ao esclarecer como o trabalho de interrupção institucional "acontecia" (SCHATZKI, 2006) dentro de um contexto altamente institucionalizado, respondemos ao apelo de Lawrence e Suddaby (2006) pelo desenvolvimento de mais pesquisas sobre o trabalho institucional realizado por diferentes categorias de atores para interromper instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 238), e ao mesmo tempo desvelar

“como” e “porque” esses atores adquirem imunidade para se engajar nesse tipo de prática (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 238), em ambientes altamente institucionalizados.

A descrição do trabalho de dissimulação para a interrupção institucional proporcionou uma compreensão mais ampla e ao mesmo tempo mais sofisticada das formas como atores institucionais privados de direitos se organizaram para lidar com as fronteiras normativas e alterar, ainda que momentaneamente, os significados de instituições especialmente relevantes em culturas altamente regimentais como a hierarquia e a disciplina para as organizações policiais militares. A pesquisa contribuiu assim para reduzir a lacuna existente na pesquisa institucional ao negligenciar o trabalho de atores “impotentes, privados de direitos e com poucos recursos, que aparentemente não têm outra escolha além de conformidade, também estão fazendo um importante trabalho institucional” (MARTI; MAIR, 2009, p. 101). Ao assumir a perspectiva das praticas (SCHATZKI, 2001) pude direcionar a atenção às “vozes ocultas” desses atores menos empoderados, que não fazem parte das elites, engajados na interrupção das instituições duradouras que os rodeavam (penetravam) (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011, p. 56) e responder ao apelo por investigações que considerem as dinâmicas de poder envolvidas nos processos de trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Em termos práticos, os principais aspectos que reforçam a relevância do tema para a pesquisa, tanto da perspectiva da gestão pública, quanto tanto do ponto de vista econômico e social envolvem a possibilidade de mitigação dos impactos substanciais derivados da ausência do policiamento ostensivo para os indivíduos, famílias e comunidades. Durante a ocorrência de movimentos paredistas das Polícias Militares a violência e a criminalidade tendem a aumentar exponencialmente, fazendo com que as atividades de comércio, escolas e transporte público sejam suspensas ou funcionem parcialmente, alterando a rotina de milhões de pessoas e gerando inúmeras consequências danosas contabilizando prejuízos materiais e imaterias. Estima-se que a paralisação da Polícia Militar do Espírito Santo, que fechou comércio e indústrias, paralisou serviços e impactou até mesmo importações e exportações, tenha causado um prejuízo da ordem de R$ 2,4 bilhões na economia

capixaba (ARAUJO, 2017). As descobertas feitas a partir da análise do trabalho de interrupção de instituições levado a cabo na Polícia Militar do Espírito Santo poderão contribuir para uma maior compreensão dos mecanismos de interrupção institucional em contextos altamente institucionalizados, auxiliando na antecipação de movimentos atentatórios ao ordenamento institucional, a partir da identificação de padrões de eventos e inter-relacionamentos que definem como os atores envolvidos no processo de interrupção institucional agem para mudar o equilíbrio de poder no campo. Como consequência direta, gestores públicos e privados estarão mais capacitados a formular e redefinir suas estratégias de intervenção e, assim, facilitar a operacionalização da manutenção ou adaptação institucional.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Além do que foi apresentado nesta introdução, no **capítulo 2** discuto alguns aspectos conceituais relacionados à hierarquia e disciplina enquanto instituições basilares das organizações policiais militares. Abordo também a estrutura normativa presente nos regulamentos disciplinares e no Código Penal Militar, evidenciando especialmente dois fatos típicos atentatórios à autoridade ou à disciplina militar: os crimes de motim e revolta, e encerro o capítulo fazendo uma recuperação histórica das manifestações reivindicatórias registradas nas Polícias Militares brasileiras que, de alguma forma, envolveram esse tipo de conduta ao longo das últimas décadas.

No **capítulo 3** apresento as teorias assumidas nesta tese como referencial analítico para a investigação do trabalho de interrupção de instituições em um contexto altamente institucionalizado. Neste viés, trato especificamente da abordagem do trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). e das ideias de Theodore Schatzki (1996, 1997, 2002, 2003, 2005, 2006, 2012) sobre “práticas”. O capítulo introduz a perspectiva neoinstitucional e o desenvolvimento teórico sobre a importância dos atores e das práticas no âmbito organizacional. Apresenta o conceito de trabalho institucional, proposto por Lawrence e Suddaby (2006), com especial atenção para as ações e práticas desenvolvidas pelos atores para a ruptura institucional. Finalmente constrói uma conexão entre trabalho institucional e a concepção de “práticas” proposta por Theodore Schatzki, cuja estrutura de governança manifesta por meio dos entendimentos práticos, regras e estruturas

teleoafetivas que compõem os “fazeres” e “dizeres” dos atores e ajuda a explicar como os atores desenvolvem ações para minar os mecanismos que estabilizam instituições sediadas em domínios altamente institucionalizados.

O **capítulo 4** descreve os caminhos metodológicos seguidos para investigar as práticas cotidianas dos atores em busca de romper com os mecanismos que sustentam as estruturas e práticas em uma corporação policial militar. Considerando os objetivos e pressupostos teóricos estabelecidos para a pesquisa, apresento neste tópico questões como a minha posição no campo enquanto pesquisador; o acesso ao campo, que se fez acompanhar de uma coleta preliminar de dados e reconfigurou os rumos da pesquisa. Trato também da coleta de dados, especialmente dos fatores que conduziram minha pesquisa ao uso da observação participante como técnica dominante de coleta de dados. Por fim, descrevo detalhadamente o procedimento de análise de dados, apresentando ao final um quadro sinóptico contendo um resumo dos dados representativos e conceitos para cada um dos temas identificados e objetivos específicos estabelecidos nesta pesquisa (Quadro 19).

No **capítulo 5** descrevo pormenorizadamente os principais eventos que precederam ao movimento paredista que levou à interrupção dos preceitos hierárquicos e disciplinares na Polícia Militar do Espírito Santo. Em seguida, apresento e discuto as principais práticas utilizadas por atores institucionais (policiais militares e suas representações classistas) e interpostos (amigos e familiares de policiais militares) para engajar-se na perturbação de instituições. Destaco especialmente o trabalho de “dissimulação” que serviu como “justificativa moral” para a interrupção, ainda que momentânea, da hierarquia e da disciplina militar.

No **capítulo 6** desenvolvo a discussão e análise dos resultados da pesquisa. Discuto, utilizando as noções de práticas, aspectos peculiares evidenciados em um evento desviante como um motim performado em uma organização policial militar a partir da interposição de terceiros como parte da estratégia desenvolvida para desconectar sansões e materializar o trabalho de interrupção institucional em um contexto altamente institucionalizado.

Finalmente, no **capítulo 7**, a guisa de conclusão, apresento os aspectos-chave de meu estudo para demonstrar como o uso de “dissimulação” contribuiu para a interrupção de regras em domínios altamente institucionalizados. Procurei assim ampliar a pesquisa sobre o trabalho de ruptura institucional, efetuando uma contribuição à teoria no sentido de entender “como” e “porque” os atores institucionais adquirem imunidade normativa para a realização do trabalho disruptivo. Ao final, descrevo algumas das principais limitações à minha pesquisa e evidencio possibilidades para o desenvolvimento de investigações futuras tomando por base as discussões e reflexões contidas nesta tese.

2 ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES

"Military life is, in short, institutional life"
(JANOWITZ; LITTLE, 1965, p.25)

Polícias militares são organizações públicas permanentes e regulares, altamente institucionalizadas e complexas (CRANK; LANGWORTHY, 1992; CRANK, 2003), organizadas com base na hierarquia e disciplina (BRASIL, 1988), a quem compete constitucionalmente as atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública no âmbito dos estados e do Distrito Federal (BRASIL, 1988; ESPÍRITO SANTO, 1999; SKOLNICK, FYFE, 1994; BAYLEY, 1985; MANNING; 1997; BAYLEY, SKOLNICK, 2002).

Subordinam-se administrativamente aos governadores dos estados e do Distrito Federal, e operacionalmente às Secretarias de Estado de Segurança Pública. Atuam como forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro, integradas ao sistema de segurança pública e defesa social (BRASIL, 1988).

Apesar do caráter ostensivo de sua atuação e de cumprir uma função social tão relevante, poucos são aqueles, fora do ambiente policial militar, que compreendem em profundidade os costumes, a cultura, a ética, os valores, deveres e preceitos particulares dessas organizações tão peculiares.

Situadas na intersecção dos domínios "policial" e "militar", uma de suas características mais exclusivas e distintivas deriva justamente dessa dualidade identitária (SILVA, 2011), que evidencia o contraste entre as praticas[1] cotidianas necessárias á execução do policiamento, e exige forte autonomia individual além de "uma resistência experimentada em todos os mecanismos clássicos de controle organizacional hierarquizado" (MONJARDET, 2003), e a cultura regimental típica da vida de caserna, "assentada na rigidez verticalizada de sua hierarquia e disciplina" (BRASIL, ABREU, 2002).

[1] Práticas são manifestações e reflexões de lógicas institucionais que orientam como atuar em uma determinada situação (THORNTON et al., 2012, p. 129-130).

A hierarquia e a disciplina militares constituem-se princípios constitucionais fundamentalistas do caráter das organizações policiais militares, e devem ser mantidas, permanentemente, pelos militares estaduais da ativa e da inatividade (ESPÍRITO SANTO, 2000). Formam sua base institucional (ESPÍRITO SANTO, 1978; BRASIL, 1980), regendo praticamente todo o funcionamento e estrutura, moldando, desde os primeiros processos de socialização até o mais elevado nível de capacitação policial militar, os valores, crenças e a conduta de cada um de seus membros.

2.1 HIERARQUIA E DISCIPLINA: INSTITUIÇÕES FUNDAMENTAIS DAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES

Uma das muitas definições relativas ao controverso conceito de “instituição” existente nos Estudos Organizacionais refere-se a esquemas, normas e regulamentos que possibilitam e limitam o comportamento dos atores sociais, tornando a vida social previsível e significativa (NORTH, 1990; POWELL & DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 2008). Instituições podem também representar um conjunto de estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social (SCOTT, 2008) e às práticas coletivas (SCHATZKI, 2002).

Sob tal perspectiva, hierarquia e disciplina constituem-se em fontes unificadoras de valores, significados e propósitos que funcionam como balizadores das práticas, que Schatzki (2002) traduz a partir dos fazeres e dizeres coletivos que ocorrem cotidianamente nas organizações policiais militares, de uma forma tal que estruturas formais de autoridade e atribuições de responsabilidade por si mesmas não poderiam fornecer.

Do ponto de vista conceitual, hierarquia militar pode ser descrita como ordenação progressiva de autoridade, em graus diferentes, da qual decorre a obediência dentro da estrutura policial militar (ESPÍRITO SANTO, 1978; BRASIL, 1980). Esse formato de organização burocrática, derivada dos sistemas feudais de suserania e vassalagem, é responsável por estabelecer limites ou fronteiras que permitem “enquadrar” tanto aqueles que comandam, quanto aqueles que obedecem

(LEIRNER, 1997), alterando e reformulando comportamentos. Refere-se a um sistema de relações de subordinação, institucionalizado e codificado, que regula a ordenação da autoridade, determinando a direção e o fluxo de ordens por meio de posições classificadas, e corporificando a estrutura das organizações policiais militares.

Enquanto fato coletivo, a hierarquia permite ordenar, não apenas a ação individual, de modo que ela esteja em consonância com a conduta geral, mas a própria estrutura organizacional, refletindo sua segmentação escalonada, determinando as possibilidades e limitações de cada ator dentro do fluxo contínuo de atividades desenvolvidas dentro de uma corporação policial militar (CASTRO, 1990; LEIRNER, 2001; SCHATZKI, 2001).

Organizadas numa formatação burocrática similar àquela adotada pelas Forças Armadas, em especial às unidades de infantaria e cavalaria do Exército Brasileiro, as Polícias Militares estão subdivididas em estruturas hierarquizadas formadas por um Comando geral e normalmente por Diretorias e Grandes Comandos, nos níveis de direção geral e setorial, a quem estão subordinadas as demais unidades e subunidades operacionais (Regimentos ou Batalhões[2], Companhias[3] e Pelotões[4]), no nível de execução.

Além disso, as corporações policiais militares utilizam um sistema de ordenação hierárquica também desenvolvido aos moldes do Exército Brasileiro, estruturado sobre “círculos hierárquicos”.

Círculos Hierárquicos podem ser descritos como “âmbitos de convivência” estabelecidos entre militares de uma mesma categoria, que têm por finalidade “desenvolver o espírito de camaradagem, estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo” (ESPÍRITO SANTO, 1978; BRASIL, 1980). Há nas Polícias Militares três círculos hierárquicos distintos: de praças, de praças especiais e de oficiais.

[2] Batalhão (ou Regimento quando se trata de unidade de cavalaria) é uma unidade tática, comandada por um tenente-coronel, que se subdivide em três ou mais companhias.
[3] Companhia é uma subdivisão de um Batalhão (ou Regimento), comandada por um capitão.
[4] Pelotão refere-se a cada uma das partes em que se divide uma companhia de soldados, geralmente comandado por um tenente.

O círculo de praças, a quem cabe fundamentalmente à execução das funções operacionais de natureza policial militar, está dividido em graduações. Graduação é o grau hierárquico da praça, conferido por autoridade competente, normalmente pelos comandantes gerais das corporações. O acesso às graduações iniciais de carreira é feito mediante nomeação e, às graduações subsequentes, é feito mediante promoção. Na carreira policial militar, soldado é a graduação mais baixa na escala hierárquica, seguida pelas graduações de cabo, terceiro-sargento, segundo-sargento, primeiro-sargento chegando até a graduação de subtenente, maior posição ocupada entre as praças.

Quadro 1 - Círculos de praças e praças especiais nas Polícias Militares.

Círculo de suboficiais, subtenentes e sargentos	Subtenente Primeiro-sargento Segundo-sargento Terceiro-sargento
Círculo de cabos e soldados	Cabo Soldado
Círculo das praças especiais	Aspirante a oficial Cadete (alunos oficiais das Academias Militares)

Fonte: Espírito Santo, 1978.

O círculo de praças especiais é composto pelos cadetes, também chamados alunos oficiais durante o período de formação profissional para se tornarem oficiais da Polícia Militar, e aos aspirantes a oficial, praças especiais que gozam de prerrogativas de oficiais subalternos.

O círculo de Oficiais conforma uma elite organizacional responsável por nuclear a administração e o comandamento da tropa em seus diversos níveis, e está dividido em postos. Posto é o grau hierárquico do oficial, conferido por ato do Governador do Estado e confirmado em Carta Patente[5]. A carreira do oficialato se inicia a partir da patente de segundo-tenente, progredindo gradualmente aos postos de primeiro-

[5] Documento que formaliza a delegação de autoridade ao oficial, estabelecendo os poderes, deveres e responsabilidades em que o mesmo está investido.

tenente, capitão, major, tenente-coronel e, finalmente, coronel, patente mais alta existente nas corporações policiais militares.

Quadro 2 - Círculo de oficiais nas Polícias Militares.

Círculo de oficiais superiores	• Coronel • Tenente-Coronel • Major
Círculo de oficiais intermediários	• Capitão
Círculo de oficiais subalternos	• Primeiro-Tenente • Segundo-Tenente

Fonte: Espírito Santo, 1978.

Tais círculos refletem não apenas uma forma de organização estatutária, mas incorporam-se na conduta e no cotidiano das unidades da policia militar, conformando espaços segmentados, tanto de trabalho quanto de convivência (como por exemplo, refeitórios e banheiros exclusivos para praças e oficiais), e também moldando a forma como as relações sociais são percebidas e replicadas entre os componentes da tropa (LEIRNER, 1997).

No trabalho operacional desenvolvido nas ruas, entretanto, essas relações hierárquicas manifestam-se de maneiras distintas. No trabalho de radiopatrulhamento, por exemplo, que é a essência do serviço operacional da Polícia Militar, os oficiais desenvolvem relações muito mais próximas com as praças, estreitando laços de camaradagem, construídos, sobretudo, a partir de experiências compartilhadas no calor dos confrontos necessários ao controle da criminalidade.

Esse estreitamento hierárquico provocado pelas circunstancias que envolvem a atividade operacional fica restrito, entretanto, ao círculo das praças e dos oficiais subalternos. À medida que as relações hierárquicas passam a envolver oficiais intermediários e superiores novos padrões de conduta, com relações muito mais segmentadas, tomam corpo no ambiente policial militar. Nesse cenário, a hierarquia se desdobra de modo a refletir critérios de sociabilidade predefinidos institucionalmente. Assim, as relações e interações cotidianas circunscrevem-se

contínua e permanentemente à questão da subordinação, conforme observa Costa (1985):

> O ‘direito de mandar’ se reduz à medida que aumenta a proximidade da base da hierarquia. O ‘dever de obedecer’ atua no sentido inverso. Os que estão na base obedecem a todos os que lhe estão acima. O que está no topo tem o direito de comando sobre todos. A obediência é assim um valor absoluto [...]. Sem obediência não se mantém de pé a estrutura da organização militar (COSTA, 1985, p.261).

Nessa complexa teia relacional, que é a hierarquia policial militar, os princípios reguladores estão explicitados tanto nas leis e normas quanto no âmbito da cadeia de comando, aos quais, inevitavelmente, todos os membros da corporação estão submetidos. Isso significa que todo policial militar está posicionado em um determinado nível hierárquico e é sua obrigação o rigoroso acatamento a essa sequência de ordenamentos.

Há que se considerar, contudo, que essas relações extrapolam, por vezes, os muros dos quartéis, afetando esposas e familiares. Estes veem-se involuntariamente imersos na cultura policial militar, e passam a tomar como suas algumas regras de convivência e comportamento, envolvendo-se direta ou indiretamente com elementos da hierarquia, mesmo que não precisem se sujeitar aos regulamentos militares (PINTO; ANDRADE, 2015). É o caso, por exemplo, da participação de familiares em questões que atentam contra a hierarquia militar, provocando sua ruptura.

> Por algumas vezes, mulheres de militares foram às ruas promover manifestações em nome de seus maridos, já que estes estão sujeitos as regras da hierarquia e disciplina e a eles é vedado o direito de manifestar-se e sindicalizar-se. Elas fizeram movimentos intitulados ‘panelaços’ pedindo melhores salários e condições de vida para a família militar. Esses movimentos são de alguma forma uma maneira de reivindicar sem romper com as regras estabelecidas pela organização que seus maridos fazem parte (PINTO; ANDRADE, 2015, p. 111).

A disciplina policial militar, por sua vez, é definida como “a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo” (ESPÍRITO SANTO, 2000). São manifestações essenciais da disciplina militar: a correção de atitudes; a rigorosa observância das prescrições legais e regulamentares; a obediência pronta às ordens legais; a

dedicação integral ao serviço; a colaboração espontânea à disciplina coletiva e à eficiência da instituição; a consciência das responsabilidades; o zelo para a preservação dos padrões de qualidade profissional, objetivando a melhoria e a credibilidade perante a opinião pública; as manifestações espontâneas de acatamento dos valores e deveres morais e éticos (ESPÍRITO SANTO, 2000).

Eixo central do processo de socialização e formação profissional, a disciplina é responsável por estabelecer e reforçar comportamentos e interações pré-definidos, moldados com base nos objetivos organizacionais, que em hipótese alguma seriam obtidos de forma espontânea.

Sob tal perspectiva, as regras formam a espinha dorsal da disciplina militar. É a partir delas que se conformam os padrões sociais institucionalizados, já que todas as ações, condutas, atitudes e omissões desenvolvidas por seus membros são controladas por uma regra ou código específico. Seu alcance estende-se à vida pessoal, tornando a normatização da subjetividade algo natural, independente de deliberação individual (PINTO; ANDRADE 2015).

Toda essa ordenação do espaço disciplinar, regida por um conjunto de prescrições estabelecidas nos Regulamentos Disciplinares, se faz acompanhar da vigilância e do controle de condutas cotidiano por parte da autoridade burocrática (MARTINS, 2017).

São os Regulamentos Disciplinares que especificam quais comportamentos e ações configuram transgressões à disciplina militar, estabelecendo ao mesmo tempo as respectivas sanções e delimitando a quem cabe apurar e julgar as condutas consideradas passíveis de punição.

Conceitualmente, transgressões disciplinares são todas as ações praticadas por militar, contrárias aos preceitos estabelecidos no ordenamento jurídico, ofensivas à ética, aos deveres e às obrigações militares, ou que afetem a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe (ESPÍRITO SANTO, 2000). São classificadas em ordem de gravidade crescente como “leve”, “média” e “grave”, de acordo com critérios relacionados à pessoa do transgressor, às causas que a determinaram, à natureza dos fatos e às consequências que dela possam advir.

Os diversos tipos de punições disciplinares decorrentes, que podem diferir de acordo com os regulamentos de cada corporação, são igualmente aplicados respeitando uma ordem de gravidade e alcançam a todos os policiais militares, incluindo os do serviço ativo, da reserva remunerada, os reformados e os agregados, funcionando como elemento disciplinador tanto de oficiais quanto de praças.

Na maioria dos casos, a (1) advertência é a forma mais branda de punir, consistindo simplesmente de admoestação verbal ao transgressor, em caráter reservado ou ostensivo; seguida pela (2) repreensão, que é um tipo de censura enérgica feita ao transgressor, publicada em boletim interno; (3) detenção e prisão, que referem-se ao cerceamento da liberdade de quem recebe a punição disciplinar; (4) reforma disciplinar, que é uma espécie de passagem compulsória e definitiva para a inatividade; até a (5) exclusão e o licenciamento a bem da disciplina, que consistem no afastamento *ex-officio* das fileiras das corporações militares estaduais, policiais com e sem estabilidade assegurada, respectivamente, e são as punições mais graves constantes nos regulamentos disciplinares policiais militares.

A normalização das condutas policiais militares, entretanto, não se encerra nos regulamentos disciplinares. O Código Penal Militar (Decreto-Lei n.° 1.001/69) estabelece taxativamente uma serie de condutas, tidas como crimes propriamente e impropriamente militares [6], estabelecendo assim um ambiente de saturação normativa, penal e administrativa que, de acordo com Martins (2017), tende à uma hipercodificação da disciplina militar.

É o caso, por exemplo, de alguns fatos típicos atentatórios à autoridade ou à disciplina militar, como o “desrespeito a superior hierárquico”. Apesar desta conduta encontrar-se listada na maioria dos Regulamentos Disciplinares das Polícias Militares, configurada portanto uma transgressão à disciplina militar, encontra-se igualmente tipificada como crime no Código Pena Militar (CPM), evidenciando a opção do legislador por agravar qualquer punição relacionada com condutas que de algum modo se contraponham à aspectos relacionados à hierarquia e à disciplina.

[6] Resumidamente são considerados crimes propriamente militares aqueles que se encontram previstos apenas e tão somente no Código Penal Militar, enquanto os crimes impropriamente militares são aqueles que se encontram previstos tanto no Código Penal Brasileiro como também no Código Penal Militar.

Tal intenção fica ainda mais patente quando dedica-se, no Código Pena Militar, uma divisão temática (Título II, do Livro I, do CPM) voltada exclusivamente aos "crimes contra a autoridade ou disciplina militar'. Nele estão tipificados crimes de alguma forma vinculados à desobediência, indisciplina violência contra superior hierárquico, com destaque para os crimes de motim e revolta.

O crime de motim (art. 149 do CPM) refere-se à reunião de militares ou assemelhados para: (i) agir contra a ordem recebida de superior, ou negar-se a cumpri-la; (ii) recusar obediência a superior, quando estiverem agindo sem ordem ou praticando violência; (iii) assentir em recusa conjunta de obediência, ou em resistência ou violência, em comum, contra superior; e/ou ocupar quartel, fortaleza, arsenal, fábrica ou estabelecimento militar, ou dependência de qualquer deles, hangar, aeródromo ou aeronave, navio ou viatura militar, ou utilizar de qualquer daqueles locais ou meios de transporte, para ação militar, ou prática de violência, em desobediência a ordem superior ou em detrimento da ordem ou da disciplina militar. Caso esses agentes estejam armados, configura-se crime de revolta (art. 149, § único, do CPM).

As penas, em tempo de paz, variam de reclusão, de quatro a oito anos, com aumento de um terço para os líderes, no caso de crime de motim, e de oito a vinte anos, também aumentada de um terço para os líderes, no caso de crime de revolta. Em tempo de guerra[7], a pena máxima é a morte, executada por fuzilamento, logo que passe em julgado. O código ainda estabelece que "se a pena é imposta em zona de operações de guerra, pode ser imediatamente executada, **quando o exigir o interesse da ordem e da disciplina militares**" (BRASIL, 1980, p.12, grifo nosso).

2.2 RUPTURA DA HIERARQUIA E DA DISCIPLINA MILITAR: MOTINS E REVOLTAS EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES

Movimentos de ação coletiva com caráter reivindicatório protagonizados por policiais militares são fenômenos relativamente raros, tendo em vista o impedimento

[7] O tempo de guerra para os efeitos da aplicação da lei penal militar começa com a declaração ou o reconhecimento do estado de guerra, ou com o decreto de mobilização se nele estiver compreendido aquele reconhecimento; e termina quando ordenada a cessação das hostilidades (BRASIL, 1969).

constitucional e o rigor normativo utilizado para coibir esse tipo de manifestação e manter as instituições basilares da hierarquia e da disciplina militar.

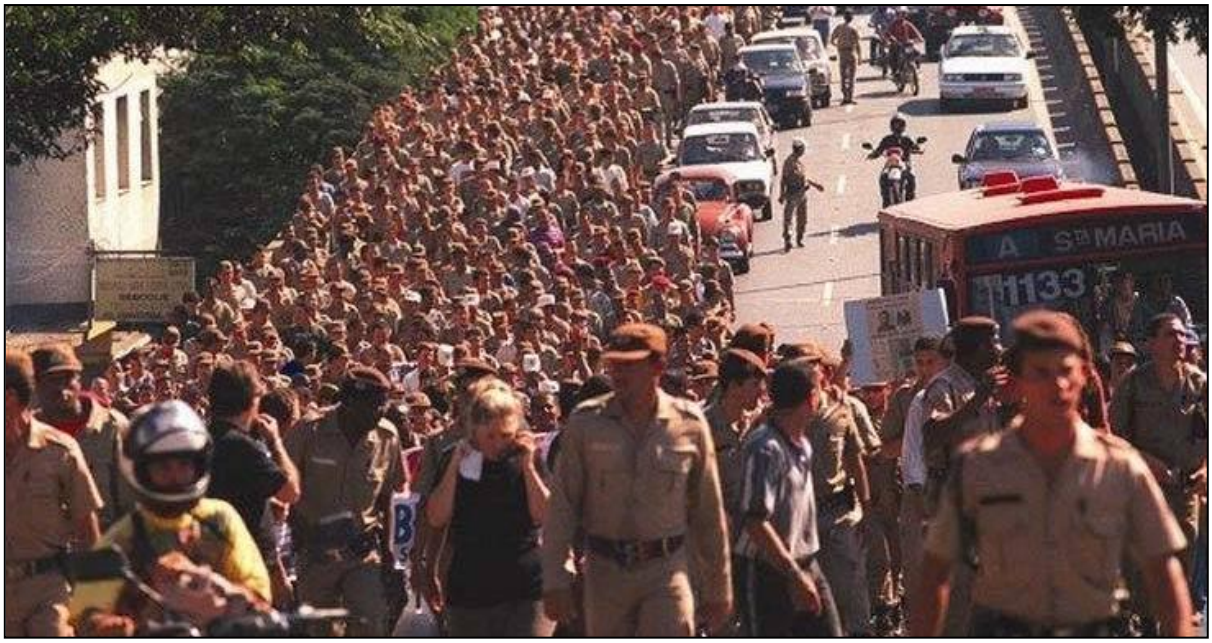
Desde o primeiro motim registrado numa organização policial militar no Brasil, quando soldados da Divisão Militar da Guarda Real da Polícia deixaram os quartéis e tomaram de assalto as ruas do Rio de Janeiro, em 1831, saqueando lojas e atacando populares para protestar contra os castigos físicos utilizados como punição para os militares, poucos foram as referências a levantes policiais militares encontrados na literatura especializada até a eclosão de uma verdadeira onda de protestos ocorridos no final do primeiro semestre do ano de 1997, que incluíam manifestações públicas de policiais militares fardados, provocativas às autoridades constituídas, que culminaram em alguns casos com o aquartelamento da tropa e a completa suspensão dos serviços de policiamento ostensivo.

Este “ciclo” de movimentos reivindicatórios dos policiais militares brasileiros, que teve início no estado de Minas Gerais, caracterizou-se por reunir num mesmo fenômeno social aspectos comportamentais tipicamente sindicais, como a organização de passeatas, manifestações com faixas e cartazes, destruição de contracheques e o uso de palavras de ordem em protesto contra as autoridades constituídas, bem como militares, como a presença de manifestantes armados, por vezes fardados, entoando hinos e canções militares (ALMEIDA, 2010).

Na origem dos protestos dos policiais militares em Minas Gerais estava um aumento salarial diferenciado concedido aos oficiais, que não contemplou isonomicamente o salário das praças. O início do amotinamento da polícia mineira ocorreu no dia 12 de junho de 1997, quando praças do Batalhão de Choque se recusaram a deixar o aquartelamento para fazer o policiamento ostensivo, o que foi seguido por outras unidades operacionais.

No dia seguinte, cerca de 2.000 (dois mil) policiais militares, fardados e armados, saíram em passeata pela capital mineira em protesto reivindicando melhores condições salariais e de trabalho, reformas no Regulamento Disciplinar da corporação e o fim dos privilégios concedidos aos oficiais (figura 01).

Figura 1 - Policiais militares, fardados e armados, em passeata de protesto pelas ruas do centro de Belo Horizonte.



Fonte: Woloszyn, 2012.

Nas primeiras negociações com o governo, as decisões foram tomadas em assembleias realizadas pelas categorias e não contaram com a participação ou mesmo intermediação dos oficiais daquela corporação.

A crise institucional, entretanto, adquiriu contornos mais graves quando o governador do estado decidiu suspender as negociações. Isso motivou uma nova passeata, desta vez contando com cerca de 6.000 (seis mil) policiais militares, que tinha por objetivo manifestar sua insatisfação em frente ao palácio do governo. Houve confronto com uma tropa formada por recrutas e policiais deslocados do interior do estado, chamada pelo comando de “força de legalidade”.

Tiros foram disparados de ambos os lados, e boa parte da tropa que compunha a força de legalidade logo desertou. Seguiu-se uma tentativa frustrada de invasão ao prédio do Alto Comando da Polícia Militar, que culminou com a morte do Cabo PM Valério dos Santos de Oliveira, alvejado por um disparo na cabeça (figura 2).

Em meio à crise, o governador recorreu ao apoio de tropas federais para garantir a segurança da capital mineira. Após mais alguns dias de paralisação do policiamento, o governo optou por atender parte das reivindicações dos amotinados,

especialmente no que se referia ao aumento salarial, mas também garantiu a participação das praças na revisão do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (RDPM).

Figura 2 - Policial alvejado durante motim da Polícia Militar de Minas Gerais.



Fonte: Carvalho e Gusmão, 1997.

A repercussão do amotinamento dos policiais mineiros fomentou um movimento nacional por melhoria salarial, é influenciada pelo entendimento de que o momento é oportuno para a obtenção de ganhos (NORONHA, 2009), com consequências imediatas em outros onze estados.

As revoltas e motins registrados em diversas Polícias Militares a partir do mês de julho de 1997 caracterizaram-se por um repertório de práticas conflituosas, por vezes violentas, que incluíram, entre outras formas de protesto, confrontos armados entre grupos de policiais militares paredistas e legalistas, e mesmo entre policiais militares e militares do Exército, para reivindicar melhorias salariais e das condições de trabalho (MIRANDA, 2006; ALMEIDA, 2010; SÁ; SALES; SILVA NETO, 2015).

Quadro 3 - Revoltas e motins registrados em diversos estados.

Estado	Ano	Descrição

Alagoas	1997	Reivindicando o pagamento de salários atrasados, oito mil policiais militares entram "em greve". O motim assume dimensões de crise de Estado. Houve confronto com o Exército. O centro da capital tornou-se uma praça de guerra. A crise levou o governador a renunciar.
Ceará	1997	Policiais militares amotinados saíram em passeata pelas ruas de Fortaleza e entraram em confronto com a Tropa de Choque e Grupo de Ações Táticas Especiais. Houve troca de tiros. O Comandante-Geral foi baleado e outros quatro militares estaduais saíram feridos do confronto.
Pernambuco	1997	Cerca de cinco mil policiais militares reunidos em assembleia, decidiram pelo amotinamento. Foram doze dias de protestos. Em pauta, reivindicações por melhores condições de trabalho, regulamentação da carga horária, mudanças no Regulamento Disciplinar, e correção dos vencimentos. Houve prisões e ameaças aos amotinados.
Pará	1997	Praças da Polícia Militar do Pará "encapuzados" participaram de passeatas e aquartelaram em protesto por melhores salários. A paralisação dos serviços durou dois dias.

Fonte: Elaborado com base em Miranda (2006), Almeida (2010), Sá, Sales e Silva Neto (2015), O Povo (2017).

Ainda no mês de julho de 1997 houve registros da prática de crimes de motim nas Policias Militares dos estados da Paraíba, Bahia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Piauí e Goiás. Nessas corporações o processo de ruptura da hierarquia e da disciplina militar deu-se de maneira mais politizada, manifesto principalmente através de ameaças de aquartelamentos da tropa para forçar negociações que normalmente envolviam associações classistas, políticos e governantes (MIRANDA, 2006; ALMEIDA, 2010; ARAUJO; LIMA, 2012).

Quadro 4 - Movimentos reivindicatórios, protestos e motins registrados em diversos estados.

Estado	**Ano**	**Descrição**

Paraíba	1997	Policiais militares organizaram uma manifestação e um “acampamento de protesto” em frente ao Palácio do governo. O amotinamento estimulou fugas em presídios e ações de incendiários.
Bahia	1997	Policiais militares organizaram um movimento reivindicatório ameaçando paralisar as atividades para pressionar o governo, que acenou com um acordo e afastou a ameaça de motim.
Mato Grosso	1997	Policiais militares iniciaram um movimento paredista reivindicando aumento salarial e o pagamento de atrasados. Após negociações o governo firmou um acordo para encerrar o motim.
Mato Grosso do Sul	1997	Policiais militares deram um prazo de quinze dias para o governo reajustar os salários da corporação, ameaçando amotinar-se. Sem resposta, decidiram pelo aquartelamento, paralisando suas atividades. O Exército assumiu a guarda da governadoria e dos presídios.
Rio Grande do Sul	1997	As mobilizações realizadas pelos policiais militares contaram com a participação de cerca de seis mil cabos e soldados que, fardados e desarmados, saíram em passeata pelas ruas da capital. Apesar de articularem estratégias coletivas para evitar o enquadramento em “crime de motim”, houve prisões e exclusões. Depois de dois dias de protestos a categoria aceitou reajuste proposto pelo governo
Piauí	1997	Cerca de dois mil policiais militares saíram em passeata pelas ruas da capital e em seguida aquartelaram. Esposas e parentes das praças fizeram “panelaços” e rasgaram contracheques em protesto contra os baixos salários.

Fonte: Elaborado com base em Valente (1997), Miranda (2006), Trezzi (2009), Almeida (2010), Araújo e Lima (2012).

A partir de então, houveram registros esparsos de crises de quebra de hierarquia e disciplina nas corporações policiais militares, na maioria dos casos protestando para receber seus pagamentos em dia, com destaque para três episódios ocorridos nas Polícias Militares do Espírito Santo, Alagoas, Sergipe e Pernambuco entre os anos de 1998 e 2000, conforme quadro 05 a seguir.

Quadro 5 - Protestos e motins registrados em diversos estados entre os anos de 1998 e 2000.

Estado	**Ano**	**Descrição**

Espírito Santo	1998	Paralisação conjunta das atividades de Polícia Militar e da Polícia Civil deixou o Estado sem policiamento. Os salários estavam atrasados havia quatro meses.
Bahia	2000	O Exército foi acionado para a realização de operações de garantia da lei e da ordem por conta da greve da Polícia Militar da Bahia.
Alagoas	2000	O Exército foi acionado para a realização de operações de garantia da lei e da ordem por conta da greve da Polícia Militar de Alagoas.
Sergipe	2000	Após parcelamento de salários, policiais militares paralisaram suas atividades, causando transtornos à rotina da população da capital, como a suspensão de jogos de futebol e a circulação de coletivos.
Pernambuco	2000	Policiais militares entraram em greve após três meses de negociação. Houve tensão entre policiais grevistas e oficiais que não aderiram à paralisação. Num dos episódios mais tensos, um tiroteio na Praça da República terminou com três oficiais e um soldado feridos. Uma onda de boatos deixou a população da Região Metropolitana em pânico. A paralisação durou cerca de doze dias. O Exército foi acionado para a realização de operações de garantia da lei e da ordem em Recife, Petrolina e Garanhuns.

Fonte: Elaborado com base em Muniz (1999), Infonet (2000), Santos (2009), Coelho (2014) e Godoy (2018).

Em meados de 2001 uma nova onda de manifestações e protestos de policiais militares, que lutavam por melhorias salariais e das condições de trabalho, voltou a assolar o país. A proximidade com o pleito eleitoral de 2002 adicionou um componente político aos protestos inicialmente pautados em reivindicações salariais, em uma "combinação de política com indisciplina" (FRANÇA, 2001; MADUEÑO, 2001). O movimento teve início a partir da paralisação dos serviços de policiamento ostensivo na capital do estado do Tocantins, Palmas, e em seguida foram deflagrados protestos semelhantes no estado da Bahia (SANTOS, 2016).

Os reflexos dessas manifestações de descontentamento continuaram a afetar, em diferentes níveis de intensidade, a hierarquia e a disciplina em outras corporações policiais militares. Entidades estaduais de cabos e soldados da Polícia Militar pressionavam a associação nacional da categoria para deflagrar uma paralisação em todo o país (PENTEADO, 2001). Ainda naquele ano houve protestos nas Polícias Militares dos estados de Alagoas, Paraná, Distrito Federal e São Paulo, onde

mesmo sem paralisação as negociações foram muito difíceis para o governo (FELTRIN, 2002).

Quadro 6 - Protestos e motins registrados em diversos estados em 2001.

Estado	Ano	Descrição
Tocantins	2001	O motim foi deflagrado em maio de durou doze dias. Cerca de 90% do efetivo aderiu à paralisação. Participaram do aquartelamento cerca de 800 policiais militares, 100 mulheres e 80 crianças. A tropa reivindicava melhores condições de trabalho e reajuste salarial. O Exército foi convocado para fazer cumprir ordens judiciais: a prisão dos líderes da rebelião, a retirada das crianças e a desocupação do prédio. Ao final do motim 19 policiais foram excluídos.
Bahia	2001	Policiais militares decidiram em assembleia permanecer de braços cruzados e ocuparam os principais Batalhões da PM no Estado. Policiais civis também reduziram o atendimento, limitando-se a registrar casos mais graves. Esposas dos policiais apoiavam o movimento. Houve registro de saques e vandalismo. A crise ganhou contornos políticos, alimentada por parlamentares de partidos de oposição. O governo não negociou com os rebelados, não elevou o piso salarial, exonerou três comandantes de batalhões onde houve aquartelamento e pediu a prisão de mais de 20 policiais.
Alagoas	2001	Policiais militares recusaram a proposta de reajuste salarial e decidiram pelo aquartelamento da tropa. Os oficiais também aderiram à paralisação. Houve passeatas e alguns policiais foram presos. Policiais rebelados entraram num quartel atirando para o alto para "resgatar" colegas presos.
Distrito Federal	2001	Policiais militares iniciam em maio uma "operação padrão" da categoria. Um sindicalista foi preso acusado de incitar o movimento grevista. Com a prisão, mulheres de militares fizeram manifestação em frente a um batalhão para protestar contra a prisão do sindicalista. O Exército foi acionado para a realização de operações de garantia da lei e da ordem.

Quadro 06: Protestos e motins registrados em diversos estados em 2001 (continuação).

Estado	Ano	Descrição

Paraná	2001	Em maio mulheres de policiais militares bloquearam os acessos de batalhões operacionais da corporação durante cinco dias, impedindo a saída de viaturas e policiais às ruas, que resultou em uma “greve”. Decisão judicial fixava multa diária em caso de "desrespeito à ordem e prejuízo ao policiamento". Sem que as negociações com o governo avançassem, a manifestação foi repetida em julho daquele mesmo ano, com mulheres e crianças agredidas em confronto entre policiais.
São Paulo	2001	Policiais civis e militares decidiram unificar demandas para reivindicar reposição salarial (não recebiam correção salarial desde julho de 1997). Apesar do comando da Polícia Militar negar a possibilidade da greve, um grupo advertiu que seria iniciada uma “greve branca”, caso não houvesse negociação por parte do governo. Mulheres de policiais lançaram carta aberta à população em que pedem reajuste salarial para os maridos, e falam em "derramar sangue" para ver as reivindicações atendidas. O presidente da Força Sindical, que apoiava o movimento, sugeriu que os policiais militares só mudariam a posição do governo com a "radicalização".

Fonte: Elaborado a partir de França (2001), Madueño (2001), Feltrin (2002), Santos (2016).

Em reação a esses movimentos reivindicatórios de policiais militares ocorridos em meados de 2001, o governo federal lançou um “pacote de combate à crise das policias” (SUWWAN, 2001). Um conjunto de projetos de lei que previam criminalizar qualquer impedimento aos serviços de segurança pública, desde greves de policiais civis e militares até a ocupação de prédios públicos. Os policiais grevistas estaria sujeitos à penas de quatro anos de prisão. Estariam enquadrados nos “crimes contra a prestação de serviços públicos” aqueles que “perturbassem, obstruíssem, impedissem, paralisassem, interrompessem, suspendessem ou adiassem serviços de policiamento ostensivo, prisões em flagrante, vigilância de presos, proteção de crianças e adolescentes e atividades periciais” (SUWWAN, 2001). A proposta previa ainda criminalizar a ocupação de prédios públicos, imputando pena de até dois anos de prisão, que pode ser ampliada para até oito anos de prisão para as ocupações perpetradas com violência ou por ocupantes estiverem armados.

O pacote de medidas previa ainda a elaboração de uma nova lei orgânica para as polícias e a extensão do "poder de polícia", implícito na Constituição Federal de 1988, ao Exército em caso de necessidade de intervenção emergencial nos Estados. Visava especificamente desencorajar “greves” das Polícias Civis e "motins e

revoltas" em unidades da Polícia Militar, como havia ocorrido nas Polícias Militares da Bahia e do Tocantins.

Sem que a maioria das medidas previstas no “pacote de combate à crise das policias” fossem aprovadas pelo Congresso Nacional poucas mudanças foram observadas nesse cenário. Continuaram a irromper, ainda que de forma episódica, novos protestos e amotinamentos de policiais militares, registrados em diversas corporações nos diferentes estados da federação ao longo dos anos seguintes, como se pode observar no quadro 07 a seguir.

Quadro 7 - Protestos e motins registrados em diversos estados entre os anos de 2002 e 2011.

Estado	**Ano**	**Descrição**
Espírito Santo	2002	Policiais militares promoveram um aquartelamento de 24 horas em protesto contra o atraso no pagamento de salários e de parcelas de salários contingenciados no governo anterior.
Bahia	2002	Em janeiro cerca de 1.300 policiais militares de três batalhões da capital aquartelaram, recusando-se a atender ordens de assumir o serviço de policiamento ostensivo. A motivação da paralisação alegada pelos manifestantes seria a prisão de cinco policiais acusados de incitar a greve usando o rádio de comunicação das viaturas da corporação. Já o comandante-geral da Polícia Militar do Estado da Bahia atribuiu caráter político à manifestação: "A movimentação ocorreu por causa de grupos de oposição ao governo estadual, ligados à CUT, que decidiram incitar a participação de outros policiais". No dia seguinte, o Comandante determinou que as unidades rebeladas fossem ocupadas pela Tropa de Choque.
Minas Gerais	2004	O Exército foi acionado para a realização de operações de garantia da lei e da ordem por conta da paralisação parcial d policiamento. O movimento foi deflagrado para exigir rejustes salariais. O movimento se encerrou quando o governo firmou um acordo com as associações de classe.

Quadro 07: Protestos e motins registrados em diversos estados entre os anos de 2002 e 2011 (continuação 02).

Rio Grande do Norte	2006	Policiais militares do Rio Grande do Norte iniciaram na primeira quinzena de junho uma paralisação - definida pelos policiais como "estado de assembleia permanente" - reivindicando equiparação de salários com a Polícia Civil e a aprovação do código de vencimentos e vantagens da categoria. A manifestação foi suspensa após ordem da Justiça e a abertura de negociações com o governo estadual em torno do reajuste salarial da categoria.
Santa Catarina	2008	Policiais militares desencadearam uma paralisação que teve início no dia 22 de dezembro (por isso chamada 'dezembrada') e tinha por objetivo reivindicar reajuste salarial e melhores condições de trabalho. Cerca de 1500 policiais permaneceram aquartelados durante seis dias. As mulheres dos policiais também participaram ativamente do movimento fazendo bloqueios e piquetes. A justiça declarou a ilegalidade do movimento, e estipulou uma multa diária aos organizadores. Ao final, 18 policiais militares foram expulsos e 258 procedimentos investigativos instaurados.
Acre	2009	Em maio após assembleia da Associação dos Policiais Militares houve paralisação do policiamento e bloqueios e manifestações em frente ao gabinete do governador para reivindicar melhores condições de trabalho e salários.
Roraima	2009	Em Roraima, a greve dos policiais militares ocorreu em abril de 2009 e durou cerca de 30 dias. Aproximadamente 200 policiais militares, de um total de 800, paralisaram os serviços reivindicando um reajuste salarial e um estatuto próprio (utilizavam o RDE). Houve punições rigorosas após o encerramento do motim.
Rio de Janeiro	2011	Cerca de 1000 bombeiros militares amotinados invadiram o Quartel do Comando Central da Corporação; danificaram veículos, equipamentos e instalações, impedindo o atendimento de emergências. O movimento reivindicava melhorias salariais e das condições de trabalho. Uma operação do Batalhão de Operações Policiais Especiais e do Batalhão de Choque da Polícia Militar desocupou o Quartel Central no dia seguinte. Muitos grevistas foram presos, acusados de prática dos crimes de motim e dano ao patrimônio público, entre outros.
Acre	2011	Policiais militares e seus familiares bloquearam o acesso ao Quartel do Comando Geral nos dias 13 e 14 de maio, quando a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar paralisaram suas atividades por 24 horas.

Quadro 07: Protestos e motins registrados em diversos estados entre os anos de 2002 e 2011 (continuação 03).

Rondônia	2011	Cerca de 1.200 militares do Exército foram convocados para atuar na segurança da capital e em algumas cidades do interior por conta da paralisação do policiamento ostensivo. Batalhões da Polícia Militar foram cercados por manifestantes. Ao término dos protestos, o houve duras punições aos envolvidos na revolta.
Maranhão	2011	Cerca de 1.000 policiais e bombeiros militares ocuparam a Assembléia Legislativa do Maranhão após a categoria decretar greve por tempo indeterminado. Os militares amotinados reivindicavam reajuste salarial, revisão nos critérios de promoção, reorganização do quadro de oficiais, redução da jornada de trabalho semanal, eleição do Comandante Geral da Polícia Militar, entre outros benefícios. O clima entre os policiais amotinados já estava tenso e acirrou-se com uma campanha veiculada na TV, onde o governo afirma que quem gostava de greve era bandido.
Ceará	2011	Policiais militares fizeram uma manifestação batizada como “Sábado Vermelho”, em protesto por melhores salários e melhores condições de trabalho. Em seguida paralisaram suas atividades, negando-se a realizar o patrulhamento ostensivo e impedindo que viaturas deixassem os quartéis. Foi necessário o acionamento do Exército, que teve o apoio da Força Aérea e da Força Nacional de Segurança Pública. A paralisação durou cinco dias e o governo cedeu às exigências dos amotinados, concedendo o aumento pretendido e a promessa de anistia aos grevistas.

Fontes: Elaborado a partir de Agência Estado (2002), Buosi (2002), Martinez (2004), Guimarães (2006), Carneiro (2011), Rondônia Dinâmica (2011), Lima, (2011), Vaz (2012), Vaz (2013), Sá, Sales e Silva Neto (2015), Correia (2016), APRASC (2017).

A proximidade das lideranças das diversas categorias com parlamentares (deputados e senadores) em de seus respectivos estados permitiu a construção de uma pauta unificada que culminou com a sansão presidencial à Lei federal nº 12.191/2010 (que anistia os crimes previstos no Código Penal Militar imputados aos policiais militares punidos por participar de movimentos reivindicatórios (STOCHERO, 2012; MELO 2013). Foram beneficiados policiais e bombeiros militares do Rio Grande do Norte, Bahia, Roraima, Tocantins, Pernambuco, Mato Grosso, Ceará, Santa Catarina e Distrito Federal (BRASIL, 2010). No anos seguinte, a lei federal nº 12.505/2011 estendeu o alcance da anistia aos policiais militares de outros cinco estados passando a redação a contemplar policiais e bombeiros militares dos Estados de Alagoas, da Bahia, do Ceará, de Mato Grosso, de Minas Gerais, de Pernambuco, do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Norte, de Rondônia, de Roraima,

de Santa Catarina, de Sergipe e do Tocantins e do Distrito Federal punidos por participar de movimentos reivindicatórios (BRASIL, 2011).

O atendimento parcial das reivindicações de parte dos governos somados a anistia federal concedida aos policiais militares participantes de movimentos reivindicatórios estimulou novos ataques aos princípios da hierarquia e da disciplina militar (WOLOSZYN, 2012; STOCHERO, 2012). Na prática, a anistia funcionava como uma espécie de salvo-conduto para o cometimento de atos criminosos respaldados na busca de melhorias nos vencimentos e nas condições de trabalho da categoria (STOCHERO, 2012). Tal percepção materializou-se menos de quatro meses após a publicação da lei 12.505/2011, em 31 de janeiro de 2012, quando cerca de 2000 policiais militares baianos, reunidos em uma assembleia, decidiram entrar em "greve" por tempo indeterminado.

Figura 3 - Assembleia de policiais baianos decide entrar em greve.



Fonte: Neide, 2012.

O objetivo era mais uma vez reivindicar reajustes salariais. O governo não reconhecia o movimento, e logo conseguiu na justiça uma liminar que decretava a ilegalidade da greve (DECIMO, 2012). Tropas federais, do Exército e da Força Nacional de Segurança Pública, foram convocadas para atuar no policiamento da capital. Policiais militares amotinados ameaçavam entrar em confronto com as forças

federais que garantiam a segurança. Logo, uma onda de violência tomou conta da capital baiana. Mais de 180 homicídios foram registrados na Região Metropolitana de Salvador durante a paralisação, uma média de 15 por dia (GAZETA DO POVO, 2012). Grupos encapuzados e armados andavam livremente pelas ruas e avenidas da capital baiana promovendo assaltos, saques a estabelecimentos comerciais e obrigando motoristas de ônibus a formar barricadas com os coletivos para impedir a circulação de veículos (ALVES, 2012; BRITO, 2012; MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2012).

Entre as lideranças do movimento paredista, destacava-se um vereador, policial militar da reserva, que “[...] afiançava atos de vandalismo voltados a inspirar terror na população e obter influência nas negociações, chegando ao cúmulo de se valer de manobras e táticas militares para atingir seu escopo” (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2012). O governador da Bahia, Jaques Wagner, acusava os policiais militares de promover um "banho de sangue" para amedrontar a população, insinuando a participação de policiais militares nos crimes que assustavam a população da Região Metropolitana de Salvador. Esse discurso estava alicerçado em conversas telefônicas interceptadas por ordem da justiça travadas entre lideranças do movimento paredista baiano revelavam que policiais militares organizavam ataques ao transporte coletivo e ações de vandalismo na cidade (OTAVIO; LEITE, 2012).

No dia 06 de fevereiro a Assembleia Legislativa da Bahia (ALBA) foi ocupada por cerca de 300 policiais militares grevistas. O prédio foi cercado por cerca de 600 homens do Exército, da Força Nacional de Segurança Pública (FNSP) e policiais do Comando de Operações Táticas (COT) para garantir que a Polícia Federal (PF) cumprisse onze mandados de prisão contra policiais militares grevistas que ocupavam a ALBA. Um grupo de manifestantes que apoiava os policiais militares em greve que se concentravam na Assembleia Legislativa da Bahia, entrou em confronto com agentes de segurança. Houve lançamento de granadas de efeito moral e disparos de munição não letal. Seis pessoas ficaram feridas, porém sem gravidade (ALVES, 2012).

Antevendo os desdobramentos decorrentes das práticas disruptivas da hierarquia e da disciplina militar naquele amotinamento, os líderes do movimento paredista baiano buscavam, mesmo antes do encerramento das manifestações, uma extensão da anistia que havia sido concedida por lei aos policiais militares amotinados durante os movimentos reivindicatórios ocorridos entre os anos de 1997 e 2011. Empunhando faixas e cartazes, alguns policiais militares amotinados e seus familiares manifestavam antecipadamente o desejo de anistia (Figura 04).

Figura 4 - Manifestantes pedem anistia durante motim da Polícia Militar da Bahia.



Fonte: Simon, 2012.

Sem muitas opções para escalar os protestos, no dia 11 de fevereiro de 2012 as lideranças do movimento paredista dos policiais e bombeiros militares baianos, mais uma vez em decisão colegiada, decidiram pelo encerramento da paralisação. Ao final da assembleia da categoria, policiais e bombeiros militares comemoraram gritando em coro: "ôooo, a PM voltou!" (G1, 2012). As repercussões normativas, administrativas e penais, derivadas das praticas paredistas aplicadas durante e após o fim do motim da Polícia Militar da Bahia não serviram de desestimulo, entretanto, a novas manifestações policiais de caráter reivindicatório. Protestos, revoltas e motins

foram mais uma vez registrados em corporações policiais militares nos anos que se seguiram.

Quadro 8 - Protestos e motins registrados em diversos estados entre os anos de 2012 e 2015.

Pará	2013	Policiais militares promoveram uma paralisação no mês de abril após a categoria não ter sido contemplada com o plano de reajuste salarial aprovado pela Assembleia Legislativa do Pará. Durante as manifestações, os policiais amotinados aquartelaram. Rodovias foram interditadas. Alguns militares foram presos acusados de incentivar a greve através de postagens em redes sociais. As prisões foram solicitadas pela Corregedoria da Polícia Militar. Após seis dias de aquartelamento, os militares decidiram pôr fim à greve.
Bahia	2014	Policiais militares baianos deflagraram a greve no dia 15 de fevereiro. A adesão chegava perto dos 100%, segundo entidades classistas, e tinha como principal reivindicação a revogação da proposta de mudança do regimento da Polícia Militar. Em pouco tempo a pauta mudou para a reivindicação salarial. A questão era considerada "inegociável" pelo governo. Sem policiamento, estabelecimentos comerciais foram arrombados e saqueados. Um efetivo de 5.000 homens do Exército e da Força Nacional foi deslocado para a capital baiana. No dia 17 de fevereiro, policiais militares em assembleia decidiram encerrar a paralisação.
Pernambuco	2014	Policiais e bombeiros militares anunciaram uma paralisação no dia 13 de maio pedindo reajuste salarial. Sem policiamento, populares invadiram lojas e levaram geladeiras, fogões, televisores e computadores. Tropas do Exército e da Força Nacional foram acionadas para a realização de operações de GLO na capital pernambucana. A Justiça decretou a ilegalidade da greve e estabeleceu multa diária. Em 15 de maio, em uma assembleia tumultuada, os líderes do movimento decidiram encerrar a paralisação.
Acre	2015	Policiais e bombeiros militares saíram em passeata do Comando Geral até a Assembleia Legislativa do Acre em protesto contra o governo do Estado. Os militares pediam reposição salarial e redução da carga de trabalho.
Rio Grande do Sul	2015	Motivados pelo parcelamento dos salários, policiais militares, realizaram protestos e aquartelamentos em alguns batalhões iniciados em 31 de agosto. Acessos a pelo menos cinco unidades também foram bloqueados por esposas de policiais que acamparam em frente aos acessos. No dia 11 de setembro, após receberem a segunda parcela do salário atrasado de agosto, os militares encerraram a greve.

Fonte: Elaborado a partir de G1 (2013), Pacheco e Borges (2014), Macedo (2014), Vaz (2015) e Sperb (2015).

No dia 02 de junho de 2016, o presidente interino, Michel Temer, promulgou a Lei 13.293/2016, que anistiava policiais e bombeiros militares de 19 estados e do Distrito Federal por terem participado de movimentos grevistas de reivindicação por melhores salários e condições de trabalho. Em novembro de 2015 a presidente da República, Dilma Rousseff, havia vetado o Projeto de Lei da Câmara (PLC) 17/2015, que tratava [...], por ser, segundo ela, contrário ao interesse público. O Congresso Nacional, entretanto, derrubou o veto. A lei foi então promulgada e abrangia policiais e bombeiros militares grevistas dos estados do Amazonas, Acre, Mato Grosso do Sul, Paraná, Minas Gerais, Paraíba, Piauí, Rio de Janeiro, Rondônia, Sergipe, Bahia, Ceará, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Roraima, Santa Catarina, Tocantins e Distrito Federal que participaram de movimentos grevistas entre os dias 1º de janeiro de 1997 e 1º de junho de 2016 (SENADO FEDERAL, 2016).

3 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O objetivo deste capítulo é tratar das teorias que serão utilizadas como referencial analítico para investigar a implementação de reformas em uma política pública de segurança, particularmente, o conceito de trabalho institucional e as ideias de Theodore Schatzki sobre práticas. Assumo nessa tese a perspectiva de instituições como ações frequentemente repetidas até que se convertam em uma espécie de padrão que prossegue no tempo (BERGER; LUCKMANN, 2004). É a partir dessas regularidades comportamentais cristalizadas que os indivíduos estabelecem, com economia de esforço, a forma que deverão desempenhar seus papéis cotidianos e como participarão de uma determinada realidade social, subjetivamente plausível para todos os seus membros. Num mundo social, as instituições manifestam-se sob a forma de estruturas normativas e cognitivas tomadas como certas (SCOTT, 2008, p. 61); dadas, inalteráveis, evidentes, existentes e persistentes na realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 85). São construídas a partir de estruturas de controle e no decurso de uma história compartilhada. Resistentes às tentativas de alteração ou evasão. Não há, portanto, como compreender adequadamente uma instituição sem compreender o processo histórico em que se originou e os mecanismos de controle social estabelecidos para mantê-la (BERGER; LUCKMANN, 2004).

No intuito de explorar a natureza real e cotidiana do trabalho desenvolvido nas organizações, a partir do conceito de trabalho institucional proposto por Lawrence e Suddaby (2006), apresento e discuto os fundamentos da teorização e organização das práticas propostos na obra de Schatzki. Ao conceber que fenômenos que se desdobram na realidade social acontecem por meio de práticas locais e arranjos materiais entrelaçados, e que essas práticas se organizam por meio de compreensões acerca de como fazer as coisas, um conjunto de regras e uma estrutura teleoafetiva (fins, projetos, ações e emoções aceitos e ordenados), a obra de Schatzki oferece novos ângulos, novas possibilidades para a interpretação do trabalho institucional, permitindo deslocar o foco da investigação dos processos por meio dos quais a ação conduz à mudanças institucionais para as práticas concretas empregadas pelos atores para implementá-las. O quadro teórico pode assim, ajudar

a explicar como os atores desenvolvem ações para atacar ou minar os mecanismos que estabilizam instituições a fim de implementar reformas uma política pública, sob uma perspectiva dialética, que articula a estrutura social e, ao mesmo tempo, o agente da e na estrutura.

3.1 NEOINSTITUCIONALISMO E A REINSERÇÃO DA AGÊNCIA

Apesar dos argumentos iniciais da abordagem neoinstitucional enfatizarem a importância dos sistemas simbólicos, da cultura e dos modelos mentais na geração dos efeitos institucionais, a ação social e o papel dos atores na criação, difusão e estabilização das práticas organizacionais foram relegados a um plano inferior (OLIVER, 1991; SCOTT, 2008). Essa concepção foi, entretanto, gradual e crescentemente ampliada com a inclusão de novas perspectivas ao desenvolvimento teórico, destacadamente a partir da introdução do conceito de empreendedorismo institucional (*institutional entrepreneur*) e da consequente reinserção da agência "estratégica" e dos interesses particulares dos atores no campo da análise organizacional (DIMAGGIO, 1988; OLIVER, 1991; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Num dos ensaios fundamentais dessa nova corrente, Dimaggio (1988) descreveu o conceito de empreendedorismo institucional, fornecendo os fundamentos para a mudança de foco dos pesquisadores institucionais em relação aos efeitos dos atores, individuais (FLIGSTEIN, 1997) e coletivos (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002), e da agência sobre as instituições. Ao admitir que alguns atores individuais e coletivos, incluindo organizações e movimentos sociais (KING, 2008), seriam motivados por interesses privados e estrategicamente calculados ao mobilizar recursos para criar ou modificar uma instituição (DIMAGGIO, 1988; McCARTHY; ZALD, 2002; MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; KOENE, 2006), o conceito de empreendedorismo institucional forneceu novas formas de interpretação do processo de mudança institucional, ampliando o escopo da análise para uma dinâmica mais ampla do arranjo institucional, como a criação, manutenção e ruptura do ambiente institucional (SUDDABY; GREENWOOD, 2005; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). Os primeiros estudos baseados na constatação que ambientes institucionais são, eles próprios, produtos de ações

individuais e coletivas, geraram diversas contribuições ao desenvolvimento do campo teórico, mas ao enfatizar demasiadamente a racionalidade, acabaram por desconsiderar o fato de que esses atores estariam limitados pelo contexto institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Entre os principais insights proporcionados por essa abordagem está o que se convencionou chamar de 'paradoxo da imersão' ou 'paradoxo da agência imersa' (HOLM, 1995; SEO; CREED, 2002), que remonta à capacidade de atores imersos institucionalmente distanciarem-se das pressões e desenvolver ações estratégicas, enxergando além das fronteiras do campo (GREENWOOD; SUDDABY, 2006; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009).

Perspectivas recentes, entretanto, têm buscado explorar o papel dos atores que operam a partir de diferentes lógicas organizacionais e nas fronteiras dos campos, a fim de fornecer novas possibilidades de solucionar este paradoxo. Nesse contexto, o trabalho institucional representa uma das mais significativas reorientações da Teoria Institucional (HWANG; COLYVAS, 2011). Ao reunir sob um mesmo guarda chuvas teórico temas heterogêneos como a desinstitucionalização e o empreendedorismo institucional, a abordagem rapidamente tornou-se uma proeminente área de investigação da nova teoria institucional. Um dos motivos para a crescente adoção dessa nova perspectiva foi a incorporação de uma visão mais ampla do elemento agêntico[8] nas abordagens institucionais para estudos organizacionais, permitindo uma análise mais aprofundada sobre "como as instituições e as ações afetam umas às outras" (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009; ROJAS, 2010; GAWER; PHILLIPS, 2013).

3.2 A PERSPECTIVA DO TRABALHO INSTITUCIONAL

Originalmente definido como o conjunto de "ações intencionais dos indivíduos e das organizações visando à criação, manutenção e a interrupção das instituições" (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), e posteriormente ampliado por Lawrence, Suddaby

[8]Derivado do inglês *agentic*, refere-se à capacidade dos atores de organizar, regular e promulgar comportamentos que eles acreditam que irão produzir consequências desejáveis. Ao operar dentro de uma ampla rede de influências socioestruturais, os atores são ao mesmo tempo produtores e produtos dos sistemas sociais (BANDURA, 2001).

e Leca (2011) como “as práticas dos atores individuais e coletivos visando à criação, manutenção e interrupção das instituições”, o conceito de trabalho institucional (*institutional work*), incorporou a noção de prática numa perspectiva dialética, que articula a estrutura social e, ao mesmo tempo, o agente da e na estrutura. Na verdade, a abordagem do trabalho institucional está enraizada na virada da prática – *practice turn* –, centrada nos mecanismos, ações e trabalho discursivo que os diferentes atores empregam para alterar a forma de um campo organizacional (LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008; HARDY; MAGUIRE, 2010; ZIETSMA; LAWRENCE, 2010).

Tendência recente na investigação institucional para a análise dos arranjos institucionais e suas dinâmicas (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 1999; 2008), as múltiplas perspectivas da prática tem propensão a considerar que tanto as ações quanto os indivíduos são construídos por meio das práticas e que o social é um “campo de práticas incorporadas e materiais organizados centralmente em torno de um conhecimento prático compartilhado” (SCHATZKI, 2001, p.3). O entendimento de prática como “a matriz da atividade humana centralmente organizada em torno de entendimentos práticos comuns” (SCHATZKI, 2001, p.2), alinha-se com o enfoque do trabalho institucional, refletindo a crescente preocupação dos teóricos institucionais a respeito de como os atores se engajam na realização do trabalho real (COOK; BROWN, 1999), e ao mesmo tempo, como compartilham entendimentos práticos (SCHATZKI, 2001). Ao privilegiar a análise da construção – ou reconstrução – das relações entre atores e entre atores e objetos (TURETA; ALCADIPANI, 2009), a adoção de uma perspectiva prática sobre as instituições abre caminho para a identificação e catalogação de diversas formas de ação estratégica e intencional, e coloca o trabalho como foco da análise da criação, manutenção e ruptura institucional (BARLEY; KUNDA, 2001; LAWRENCE; SUDDABY, 2006; HWANG; COLYVAS, 2011).

Em torno dessa base conceitual, que reuniu o interesse na agência no âmbito da Teoria Institucional, com a prática no campo da Teoria Social, Lawrence e Suddaby (2006) apontaram três elementos-chave que orientam os estudos do trabalho institucional: a consciência, habilidade e reflexividade dos atores individuais e coletivos; a compreensão das instituições na sua composição, na ação mais ou

menos consciente desses atores; e na ação como prática, através das quais os atores criam, mantém e desfazem instituições. Complementam a compreensão da ideia de trabalho institucional os conceitos de intencionalidade e de esforço.

A questão da intencionalidade no estudo do trabalho institucional, apesar da aparente simplicidade conceitual, pode fomentar entendimentos contraditórios. Abordagens objetivistas e estruturalistas sugerem que as ações desenvolvidas pelos atores seguem modelos predefinidos, e são reproduzidas de maneira inconsciente, negando assim qualquer intencionalidade real, enquanto abordagens subjetivistas e construtivistas insistem que a realidade social é uma conquista, contingencial e contínua, construída de maneira interessada e estratégica (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Ao avançar para além dessa dicotomia entre objetivo e subjetivo presente no campo das ciências sociais, a incorporação de uma visão relacional e ampliada da agência, a partir da qual Smets e Jarzabkowski (2013, p.1279) situaram o trabalho institucional como "trabalho prático através do qual os indivíduos confrontam práticas institucionais contraditórias, negociam adaptações que facilitam as tarefas e reconstroem suas lógicas institucionais subjacentes", permite uma compreensão do papel da intencionalidade alinhado com os objetivos perseguidos por essa tese.

Nessa abordagem, a agência e as intenções dos atores são observadas no contexto da situação social do ator, tomando em conta especialmente as relações de temporalidade. A dimensão iterativa da agência e sua relação com o passado estariam relacionadas com a manutenção institucional, enquanto a dimensão projetiva e as relações com o futuro estariam relacionadas com a criação e interrupção de instituições (EMIRBAYER; MISCHE, 1998). Nesse sentido, o trabalho institucional disruptivo estaria estruturado sobre a percepção da capacidade de influenciar as práticas dos outros como uma possibilidade, como um projeto orientado para o futuro, situando a intencionalidade como uma prática contínua e consciente de monitorar a relação entre os fins assumidos da ação e os objetivos alcançados (PAWLAK, 2011). Assim, podemos incluir os atores, em conexão com sua intencionalidade, na definição dos objetivos do trabalho institucional, enredados em processos intermináveis de definição e adaptação de objetivos e cursos de ação, cujas consequências, por vezes, podem se mostrar inesperadas e não intencionais.

A relação entre trabalho institucional e esforço, apesar de ter recebido pouca atenção na pesquisa organizacional, pode fornecer uma dimensão útil para diferenciar a noção de trabalho de outras formas de ação dentro da perspectiva institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Conceitualmente, trabalho pode ser definido como a execução de tarefas que envolvem esforço físico ou mental para alcançar um determinado resultado (GIDDENS, 2005). Implica, portanto numa conexão direta entre esforço e objetivo. Sob esse prisma, trabalho institucional pode então ser entendido como um conjunto de esforços, físicos ou mentais, desenvolvidos com o objetivo de obter efeitos específicos sobre instituições. Entre a variedade de esforços associados ao trabalho institucional estão os esforços cognitivos e emocionais para o reconhecimento de contradições nos padrões institucionalizados para subsidiar a ampliação da capacidade reflexiva necessária ao questionamento de rotinas e suposições legitimadas, e o envolvimento em ações políticas e/ou culturais necessárias à criação, manutenção ou ruptura das bases reguladoras ou normativas das instituições (VASILE, 2019; GONZÁLEZ-HIDALGO; ZOGRAFOS, 2017; LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013).

Lawrence e Suddaby (2006) sugerem e descrevem diferentes formas pelas quais os atores ativa, intencional e conscientemente desenvolvem esforços para criar, manter ou alterar instituições existentes: a criação de novas instituições pode ocorrer através da reconstrução de regras (trabalho político), reconfiguração dos sistemas de crenças e da alteração dos sistemas de significados (alteração de categorizações abstratas); a manutenção das instituições está ligada a estratégias ativas de proteção de mecanismos de controle social que as levam a auto-reprodução, como leis, regulamentos e sistemas de normas; e a ruptura de instituições que inclui a desconexão de sanções, a dissociação de fundamentos morais e o enfraquecimento de pressupostos ou crenças (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; HIRSCH; BERMISS, 2009; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Lawrence e Suddaby (2006) observam, entretanto, que a pesquisa institucional tem caracterizado-se por uma sobre-representação do papel dos atores na criação de instituições, especialmente no que se refere à pesquisa sobre empreendedorismo institucional (BATTILANA; DORADO, 2010; PACHE; SANTOS, 2010; PACHE; CHOWDHURY, 2012; CLARK; NEWELL, 2013; STEPHAN; UHLANDER; STRIDE, 2015; LIU; ZHANG; JING, 2016),

e pela ausência de trabalhos nas áreas de manutenção e interrupção institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; SCOTT, 2008), apesar de reconhecerem algumas contribuições importantes nas duas últimas áreas, citando a teorização do processo de desinstitucionalização de Oliver (1992), e o relato de Zucker (1988) sobre a entropia que abriu caminhos para o estudo da manutenção institucional.

3.2.1 Criação de Instituições

As formas de trabalho institucional relacionadas com a criação de instituições são, segundo Lawrence e Suddaby (2006), as que reúnem o maior interesse entre os pesquisadores organizacionais. Um grande volume de trabalhos e um conjunto significativo de esforços têm sido desenvolvidos no intuito de descrever e explicar o papel dos atores na criação de instituições, como se pode observar, por exemplo, na literatura recente sobre o tema, especialmente nos trabalhos de Battilana e Dorado (2010) sobre a criação de formas organizacionais híbridas para instituições que atuavam no setor de micro-finanças; Pache e Chowdhury (2012), que propõem um novo quadro para a educação para o empreendedorismo social; Clark e Newell (2013), acerca do mercado de capitais dos EUA e do trabalho institucional de policiamento por agências de *rating* corporativo; Stephan, Uhlander e Stride (2015) que desenvolveram uma ampla pesquisa para analisar quais contextos nacionais facilitam o empreendedorismo social; e Liu, Zhang e Jing (2016), sobre o processo de criação e legitimação da primeira fundação de caridade independente estabelecida por indivíduos na China, entre outros. A partir da revisão de extensa literatura, Lawrence e Suddaby (2006) propuseram nove conjuntos de práticas que resultavam na criação de novas instituições, agrupando-os por em três categorias amplas de atividades nominadas ‘trabalho político’, ‘reconfiguração dos sistemas de crenças’ e ‘alteração de categorizações abstratas’.

O trabalho político ocorre quando os atores reconstroem regras, direitos de propriedade e os limites que definem o acesso aos recursos materiais, e pode ser observado a partir das seguintes práticas: advocacia, definição e garantias.

Advocacia implica na mobilização de apoios políticos e regulatórios para a defesa de direitos obtidos através de persuasão social. De acordo com McAdam e Scott (2005)

os atores institucionais seriam motivados a se mobilizar com base em três mecanismos altamente contingentes capazes de mediar as pressões por mudanças: (i) atribuição de ameaça ou oportunidade, (ii) apropriação social, (iii) novos atores e ações inovadoras. A partir dessa mobilização, Suchman (1995), por sua vez, identificou três diferentes formas capazes de permitir que esses atores institucionais dotados de menos poder modelassem ativamente seu ambiente institucional e adquirissem legitimidade cognitiva: (i) lobby, (ii) publicidade e (iii) litígios judiciais. Exemplos de como a defesa de direitos oferece aos atores marginalizados a oportunidade de criar instituições através da manipulação da legitimidade cognitiva podem ser encontrados no trabalho de Elsbach e Sutton (1992) sobre dois movimentos sociais, o Earth First e o AIDS Coalition to Unleash Power. Em ambos os casos, Elsbach e Sutton (1992) identificaram formas alternativas e controversas de advocacia, incluindo coerção e atividades ilegais para obter legitimidade, violando primeiramente as normas existentes, e em seguida evidenciando sua posição marginalizada. A advocacia conforma-se, portanto, num tipo de trabalho institucional que possibilita aos atores influenciar quando e como as normas institucionais deverão ser percebidas (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Definição envolve a construção de sistemas de regras que conferem status ou identidade a uma nova instituição, estabelecendo os limites ou fronteiras de participação, ou ainda a criação de status hierárquico ou de pertencimento dentro do campo no qual os atores estão inseridos.

Garantias referem-se ao trabalho institucional direcionado à criação de regras estruturais capazes de conferir direitos de propriedade. Ocorrem quando a autoridade governamental é utilizada para realocar direitos de propriedade ou contrabalancear o poder dos monopólios, como retratado no trabalho de Russo (2001), sobre as novas dinâmicas capazes de alterar as regras de mercado a partir do surgimento de novos atores na incipiente industria de geração de energia nos Estados Unidos.

Quadro 9 - Trabalho político para criação de instituições.

Práticas	Conceito	Exemplos
Advocacia	Mobilização para obtenção de suporte político e regulatório	Promoção de agenda de interesses e debates favoráveis; articulação de *lobby* para acessar recursos; ataque a um padrão existente para promoção de um novo padrão.
Definição	Construção de fronteiras, hierarquias e sistemas de regras que dão identidade ou status a uma nova instituição	Formalização de um sistema de regras, construção de padrões de conduta e certificações.
Garantias	Criação de regras estruturais capazes de conferir direitos de propriedade.	Criação de autorizações para que determinados agentes possam agir e redistribuir recursos dentro do campo.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006).

A segunda categoria, que aborda a reconfiguração do sistema de crenças dos atores, estrutura-se sobre: a 'construção de identidades', que trata da definição da relação entre um ator e o campo onde atua; a 'alteração das associações normativas', que reconstrução das conexões entre conjunto de práticas e suas fundações morais e culturais; e a 'construção de redes normativas', que enfatiza as construções de conexões interorganizacionais por meio das quais as práticas tornam-se normativamente sancionadas e que formam grupos de pares importantes para o monitoramento e avaliação da conformidade normativa.

Quadro 10 - Reconfiguração dos sistemas de crenças para criação de instituições.

Práticas	Conceito	Exemplos
Construção de Identidades	Criação do relacionamento entre atores e o campo onde operam.	Construção de uma identidade profissional.
Alteração das Associações Normativas	Recriação das conexões entre um conjunto de práticas e os seus fundamentos culturais e morais.	Difusão de ideias através do uso das ferramentas de comunicação organizacional.
Construção de Redes Normativas	Criação de conexões inter-organizacionais por meio das quais as práticas tornam-se normativamente sancionadas e que formam grupos para o monitoramento e avaliação da conformidade normativa.	Reuniões internas para o estabelecimento de redes colaborativas.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006).

O último conjunto de praticas destina-se a alterar categorizações abstratas em que os limites dos sistemas de significados são alterados.

Quadro 11 - Alteração de categorizações abstratas para criação de instituições.

Práticas	**Conceito**	**Exemplos**
Mimetismo	Associação entre a nova prática com conjuntos existentes de práticas *taken-for-granted* facilitando a sua adoção.	Justaposição dos novos e velhos arranjos, tornando as novas práticas compreensíveis e demonstrando seu potencial para solucionar problemas.
Teorização	Desenvolvimento de categorias abstratas para o estabelecimento de cadeias de causa e efeito.	Nomeação e associação entre problemas e suas soluções.
Educação	Atores com conhecimentos e habilidades para dar suporte à nova instituição.	Criação de requisitos mínimos para a atuação do ator dentro de um campo.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006).

Reúne o ‘mimetismo’, que implica na associação de novas práticas com práticas, tecnologias e regras já existentes; a ‘teorização’, responsável pelo desenvolvimento e especificação de categorias abstratas e pela elaboração de cadeias de causa e efeito; e a ‘educação’, que se refere ao aperfeiçoamento de atores nas habilidades e conhecimentos necessários para dar suporte à nova instituição.

3.2.2 Manutenção de Instituições

O interesse dispensado à sobrevivência institucional estrutura-se, entre outros fatores, sobre a constatação de que a reprodução de instituições não acontece de forma automática – processos de desinstitucionalização são frequentemente observados no campo organizacional (OLIVER, 1992) –, mas requer manutenção ativa para sustentar sua continuidade, eficácia e relevância. Nesse sentido, Lawrence e Suddaby (2006) observam que embora as instituições estejam associadas com mecanismos automáticos de controle social que as levam a auto-reprodução, poucas instituições têm mecanismos de reprodução suficientemente poderosos para que nenhum tipo de manutenção contínua seja necessário. Apesar

disso, as formas de trabalho institucional associadas à manutenção de instituições ao longo do tempo têm, em geral, despertado relativamente pouco interesse de pesquisadores institucionais (SCOTT, 2008; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

A preservação da estabilidade e proteção contra mudança, especialmente em ambientes em evolução requer, portanto, grande quantidade de trabalho institucional. Baseados em uma revisão da literatura empírica, Lawrence e Suddaby (2006) encontraram e classificaram seis dessas formas de trabalho institucional relacionadas com a manutenção institucional: três direcionadas diretamente à manutenção das instituições, e outras três que tinham por foco a manutenção da reprodução das normas e sistemas de crenças existentes.

Os conjuntos de práticas associados com a categoria manutenção de instituições estão divididos em: a ‘habilitação para a ação', que refere-se à criação de regras que facilitem, suplementem e apoiem as instituições; o ‘policiamento’, que envolve o uso de sanções e incentivos; e a ‘dissuasão’, que usa a ameaça de coerção para induzir a obediência consciente entre os atores institucionais.

Quadro 12 - Manutenção das instituições.

Práticas	**Conceito**	**Exemplos**
Habilitação para a Ação	Criação de regras que facilitem, completem e deem suporte às instituições.	Criação de novos papéis necessários para realizar rotinas institucionais ou fiscais.
Policiamento	Fiscalização e monitoramento das ações dos atores no campo organizacional.	Criação de órgãos de fiscalização e de aferição da legitimidade para que atores possam representar a instituição.
Dissuasão	Criação de barreiras coercitivas para mudança institucional.	Instituição de sanções, multas e penas.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006).

De outro lado, a manutenção da reprodução das normas e sistemas de crenças existentes envolve: a “valorização e demonização”, que fornecem para o público exemplos positivos e negativos que ilustram as bases normativas de uma instituição; a ‘mitificação’, que estrutura-se sobre a criação de lendas sobre sua história para

preservar os fundamentos normativos das instituições; e a ‘incorporação e rotinização’, que busca infundir ativamente as bases normativas de uma instituição nas rotinas dos participantes e nas práticas organizacionais do dia-a-dia.

Quadro 13 - Manutenção das normas e dos sistemas de crenças.

Práticas	**Conceito**	**Exemplos**
Valorização e Demonização	Criação de exemplos positivos e negativos para ilustrar os fundamentos normativos da instituição.	Uso de histórias, artefatos, premiações e sanções “simbólicas” para ilustrar o certo e o errado.
Mitificação	Preservar a sustentação normativa por meio da criação e da sustentação dos mitos sobre a sua história.	Difusão de lendas, heróis e histórias de sucesso.
Incorporação e Rotinização	Infusão dos fundamentos normativos nas rotinas e práticas cotidianas dos atores.	Inserção de práticas estratégicas e práticas cerimoniais na rotina.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006).

Entre os estudos empíricos mais recentes sobre a manutenção de instituições há uma variada gama de temas emergentes, que incluem: o uso de histórias institucionais incorporadas em meta-narrativas para a manutenção institucional simbólica (ZILBER, 2009), o papel dos rituais na manutenção institucional (DACIN; MUNIR; TRACEY, 2010), a manutenção de sistemas de governança corporativa submetidos à reformas regulatórias (ADEGBITE; NAKAJIMA, 2012), os microprocessos através dos quais práticas institucionalizadas são mantidas (LOK; DE ROND, 2013), o impacto dos artefatos na manutenção institucional (BLANC; HUAULT, 2014), o uso da comunicação para a manutenção de regras, normas e práticas (FREDRIKSSON, 2014; HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015), a função do espaço organizacional na manutenção institucional (SIEBERT; WILSON; HAMILTON, 2016), entre outros.

3.2.3 Ruptura Institucional: Conceitos e Práticas Associadas

Desde os primeiros trabalhos de Selznick (1949;1957), destacando o papel das pressões exercidas pelos atores na dinâmica institucional, aos estudos dos processos de desinstitucionalização propostos por Oliver (1991, 1992), o potencial dos atores individuais ou coletivos em promover a interrupção de instituições tem gradativamente ocupado um lugar de destaque na agenda da investigação neoinstitucional. Apesar disso, alguns autores enfatizam que esta questão ainda não foi suficientemente explorada na literatura especializada (MAGUIRE; HARDY, 2009; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010; PETON; BLANC, 2011; TOUBIANA; BRADSHAW, 2012). Desinstitucionalização ou ruptura institucional pode ser definida como o "processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional estabelecida ou institucionalizada desgasta-se ou descontinua" (OLIVER, 1992, p. 564). Ocorre normalmente quando novas opções tornam-se disponíveis para que a prática original perca seu significado (LEBLEBICI et al., 1991; WICKS, 2001; HARDY; MAGUIRE, 2008).

Outras explicações para o processo de desinstitucionalização destacam a ação de atores poderosos operando forças coercitivas, como o poder coercitivo do governo (EWAN FERLIE;; FITZGERALD, 2005; SCOTT, 2008), exercido através de decisões administrativas, ordens judiciais e atos legislativos; a contestação entre instituições alternativas (SEO; CREED, 2002); ou ainda porque as práticas em vigor simplesmente foram abandonadas, perderam sua legitimidade ou seu significado original (OLIVER, 1992; AHMADJIAN; ROBINSON, 2001; MAGUIRE; HARDY, 2009). Essa alteração de significados de práticas institucionalizadas configura-se, entretanto, numa tarefa altamente complexa, uma vez que tais práticas derivam de sistemas de crenças profundamente enraizadas (REAY; HININGS, 2005) e envolve não apenas formas distintas de ação "intencionalmente disruptiva" com o objetivo de minar esses significados, mas também formas mais graduais de agência que poderiam levar à dissipação de uma prática institucional (OLIVER, 1992).

A resposta a esta perda de legitimidade tem evoluído no conjunto recente de trabalhos sobre desinstitucionalização. Um número crescente de estudiosos têm se dedicado a investigar as diversas formas de atuação desenvolvidas, especialmente

por indivíduos e grupos de indivíduos, seus comportamentos políticos e ações dialéticas (HARGRAVE; VAN DE VEN, 2006). A ideia de que estratégias retóricas e o comportamento coletivo estariam na raiz da ruptura dos valores sociais e das condutas rotineiras (WIJEN; ANSARI, 2007; MAGUIRE; HARDY, 2009; WEBER; KING, 2013), ampliou o foco analítico para além do complexo entrelaçamento entre os esforços intencionais dos atores individuais, incluindo também os efeitos institucionais e os movimentos coletivos decorrentes. Assim, em lugar de analisar os processos por meio dos quais a ação se relaciona aos efeitos institucionais, os teóricos institucionais passaram a se concentrar na investigação das práticas concretas empregadas pelos atores para mobilizar recursos e implementar a mudança institucional.

A partir da mudança de foco dos resultados da ação para os atores envolvidos e a ação propriamente dita, Lawrence e Suddaby (2006) ofereceram uma nova perspectiva para abordar o processo de desinstitucionalização. Ao conceituar a ruptura institucional como um conjunto de ações destinadas a atacar ou minar os mecanismos que estabilizam as instituições, Lawrence e Suddaby (2006) contemplaram em uma mesma perspectiva os esforços dirigidos por objetivos, que são empreendidos por atores individuais ou coletivos, cujo objetivo é modificar algum aspecto de seu contexto social-simbólico. Por sua amplitude, esta definição tornou-se base para uma serie de pesquisas de cunho teórico, metodológico e empírico que abordam a ruptura institucional. Este é o foco dessa tese. É a partir dele, que buscaremos compreender como ocorre o “trabalho” necessário à desestabilização de domínios altamente institucionalizados.

Existe na literatura uma série de exemplos de estudos estruturados sobre o conceito de trabalho disruptivo de Lawrence e Suddaby (2006). Entre eles há um fluxo significativo de pesquisas que avançam especialmente no aprofundamento da análise de estratégias retóricas como prática disruptiva. Destacam-se nessa abordagem os estudos desenvolvidos por Symon et al. (2008), Leca, Battilana e Boxenbaum (2008), Hardy e Phillips (1998) e Maguire e Hardy (2009) onde a ruptura é observada sob a perspectiva da promoção de “significados contraditórios”, particularmente quando os interesses das partes entram em conflito e o equilíbrio de poder entre eles é desigual (GANZ, 2009), com os discursos de mudança sendo

usados ativamente como forma de dar legitimidade ao trabalho disruptivo por atores que buscam mudar o status quo. A forma como ideias, discursos, emoções e poder afetam as ações também tem sido alvo de pesquisas no campo institucional (VORONOV; VINCE, 2012; CREED; DEJORDY; LOK, 2010; MOISANDER; HRISTO; FAHY, 2016; GIAEVER; SMOLLAN, 2015; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004). Nessa concepção, práticas desaparecem quando atores se engajam em estratégias discursivas capazes de expressar a indignação coletiva e, ao mesmo tempo superar ou desviar medos e ansiedades e impulsionam a resistência destacando sua insustentabilidade e demonstrando como outros acordos poderiam ser mais aceitáveis (PAULSEN, 2014; MOISANDER; HRISTO; FAHY, 2016). Entre as diferentes formas cotidianas de resistência utilizadas para fazer oposição às pressões institucionais encontradas na pesquisa organizacional destacam-se os trabalhos de Scott (1985; 1992) que incluem práticas disruptivas sutis, mas poderosas, de oposição ao *status quo* como faltar ao trabalho, fingir concordância, espalhar rumores e fofocas, especialmente através do compartilhamento de boatos e "memes" em redes sociais (PAULSEN, 2014; 2015; LONKILA, 2017), utilizar truques linguísticos, metáforas e humor (RHODES; WESTWOOD, 2007), promover atos de sabotagem (LaNEUZ; JERMIER, 1994) e utilizar-se do anonimato, todas elas utilizadas para permitir aos atores desprovidos de poder encampar um discurso velado de auto-afirmação dentro de ambientes institucionalizados no qual a resistência ideológica precisa ser disfarçada, silenciosa e velada por razões de segurança (SCOTT, 1985 p. 137). Há, nesse sentido um vasto campo de pesquisas sobre o papel das redes sociais no ativismo e na ação coletiva (LONKILA, 2017). Nesse ambiente, as estratégias retóricas ganham alcance para promover o engajamento e a participação dos diversos atores no debate de interesses comuns e mobilizar ações conjuntas (NEUMAYER; RAFFI, 2008). Existem também formas de minar ativamente os processos de produção através do "trabalho vazio" (PAULSEN, 2014), no qual a ociosidade e outras formas de "estar ausente enquanto trabalha" tornaram-se práticas de resistência às tentativas corporativas de regulação da identidade e do comportamento coletivo.

Outra emergente corrente de pesquisas sobre o trabalho disruptivo examina o processo de ruptura de um determinado contexto institucional com o objetivo de

impulsionar a substituição da lógica tradicional por uma nova lógica institucional (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008; SEO; CREED, 2002). A principal justificativa para esse debate estrutura-se sobre os insights que as lógicas institucionais podem oferecer sobre os princípios de organização institucionalizados, sobre os sistemas de crenças e as práticas associadas (COULE; PATMORE, 2013). Entre os trabalhos destacados nessa linha estão os de Jarzabkowski, Matthiesen e Van de Ven (2011), Gawer e Phillips (2013) e Coule e Patmore (2013) que tratam do trabalho disruptivo desenvolvido durante a introdução de uma nova lógica institucional, respectivamente em uma empresa de serviços públicos, num ambiente de negócios altamente competitivo e em organizações sem fins lucrativos, que culminaram em mudanças significativas em seus respectivos mercados. Em tais contextos, o processo de competição entre lógicas institucionais, tanto de organizações quanto de indivíduos, implica na interrupção de práticas materiais e simbólicas que muitas vezes estão profundamente enraizadas. Esse processo de transição, especialmente em contextos políticos, pode envolver disputas entre grupos com interesses divergentes, cada um dos quais dotados de diferentes estruturas de poder e capacidade de mobilização de recursos para assegurar que seus interesses permaneçam legítimos (AVELINO; ROTMANS, 2009). Nesse tipo de contexto, Dorado (2005) identifica três diferentes abordagens para a mobilização de recursos: alavancagem, acumulação e convocação. A alavancagem envolve agentes politicamente qualificados que definem um projeto e, em seguida, obtêm apoio interno e aceitação externa para sua realização. Depende de atores-chave que iniciam a mudança e inspiram outras pessoas a apoiar e participar da mudança. A acumulação envolve um processo longo através do qual novos projetos emergem, são implementados e difundidos através da interação aleatória de múltiplos agentes. A convocação, por sua vez, implica na criação de arranjos interorganizacionais que tragam diferentes agentes, seus recursos e forças para juntos para promover processo de mudança. Tal variedade de táticas que os atores podem usar para angariar recursos para a imposição de seus projetos institucionais, assim como ressaltam Jarzabkowski, Matthiesen e Van de Ven (2011), provoca além de trabalho disruptivo, um reativo trabalho de manutenção.

Nesses trabalhos, entretanto, como em outros que abordam o trabalho disruptivo (ver, por exemplo, GREENWOOD; SUDDABY, 2006; GANZ, 2009; GUTIERREZ; HOWARD-GRENVILLE; SCULLY, 2010; PATRIOTTA; GOND; SCHULTZ, 2011), o foco da pesquisa está estabelecido sobre o trabalho empreendido por diferentes atores, grupos de atores ou organizações interessados na ruptura ou na manutenção dos pilares regulativos, normativos e cognitivos que sustentam o *status quo* (BERTELS; HOFFMAN; DEJORDY, 2014, p. 4). Pouca atenção tem sido dada, entretanto, às práticas cotidianas específicas desenvolvidas por cada um desses atores e organizações.

É a partir dessa lacuna que se desenvolve o foco principal de análise desta tese. Tomei por base três diferentes formas de trabalho identificadas por Lawrence e Suddaby (2006) através das quais os atores individuais e coletivos buscam promover a ruptura institucional: a 'desconexão de sanções', forma mais comum de desinstitucionalização, que envolve atores estatais e não estatais que trabalham através do aparelho de Estado para desconectar recompensas e sanções a partir de um conjunto de práticas, tecnologias ou regras; a 'dissociação de fundamentos morais', que trata da separação da prática, regra ou tecnologia do seu fundamento moral, conforme apropriado, dentro de um contexto cultural específico; e o 'enfraquecimento de pressupostos ou crenças', que implica na redução da percepção dos riscos associados com a inovação e diferenciação através do enfraquecimento de pressupostos e crenças, facilitando novas formas de agir que substituem os modelos existentes. Esses conceitos constituem-se elementos centrais para ajudar a entender como ocorre o trabalho disruptivo necessário à desestabilização de domínios altamente institucionalizados como o que envolve as Polícias Militares.

Quadro 14 - Formas de trabalho disruptivo.

Práticas	**Conceito**	**Exemplos**
Desconexão de sanções/recompensas	Ação que procura desconectar recompensas e sanções associadas à instituição.	Articulação de *lobbies* junto a autoridades coercitivas.
Dissociação de fundamentos morais	Diluição da relação entre instituição e seus fundamentos morais, conforme apropriado	Uso de estratégias discursivas através de textos convencionais ou especializados.
Enfraquecimento de pressupostos ou crenças	Redução dos riscos percebidos para inovação e diferenciação por meio de ataques às crenças e pressupostos que sustentam uma instituição.	Desenvolvimento de estratégias comunicativas junto aos atores envolvidos.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006).

Cabe observar, entretanto, que esse grupo de categorias descreve somente um pequeno rol de ações potenciais disponíveis para que atores e organizações promovam a redefinição, recategorização, reconfiguração, abstração, problematização e, de forma mais geral, manipulação social e simbólica das fronteiras que constituem as instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p.238).

3.2.3.1 Desconexão de Sanções/ Recompensas

A desconexão de recompensas ou sanções estrutura-se sobre o trabalho de atores, estatais e não estatais, que se aproveitam do poder coercitivo do Estado, normalmente através pressões externas (*lobbies*) realizadas junto a autoridades coatoras ou utilizando o sistema judicial, para interromper alguns conjuntos de práticas, tecnologias ou regras existentes (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Está diretamente relacionada à habilidade de desautorizar recompensas e sanções sobre um conjunto de práticas anteriormente proibidas, normalmente associadas à burocracia estatal. Esse poder de coerção manifesta-se normalmente através de atos normativos da Administração Pública, editados com base em competências próprias, com o objetivo de regular atividades de interesse público concedidas ao setor privado a fim de otimizar seu desenvolvimento e satisfazer demandas da população, mas pode igualmente referir-se a grupos de pressão específicos, como

as profissões e as elites, que por conta dos recursos de poder que controlam, são capazes de compor suas próprias regras ou forçar os órgãos reguladores a agir de acordo com seus próprios interesses (DORADO, 2005).

Tal forma de trabalho disruptivo envolve, em muitos casos, atores que trabalham para incorporar seus interesses em lógicas institucionais pré-existentes, através de tentativas de enfraquecer ou dissipar as forças políticas que estabilizam e reforçam as instituições estabelecidas. Exemplos de como a desconexão de sanções ou recompensas pode ser utilizada para modificar condutas típicas e promover reformas em políticas públicas podem ser encontrados em pesquisas sobre a relação entre reformas regulatórias e rupturas nas lógicas e práticas dos sistemas de saúde (HWANG; CHRISTENSEN, 2008; CHRISTENSEN; GROSSMAN; HWANG, 2009), de educação (AFONSO, 2003; ANTUNES, 2005) e de segurança pública (TERPSTRA; FYFE, 2015).

Normalmente associadas ao incentivo ou provisão direta de bens públicos e à proteção dos interesses coletivos em diferentes níveis, as reformas regulatórias aplicadas ao setor público representam uma das principais ferramentas utilizadas para interromper premissas “tomadas como certas” e estimular a adoção de novas praticas, mesmo em ambientes altamente institucionalizados, como é o caso das profissões. Para ilustrar esse tipo de trabalho disruptivo, Christensen, Grossman e Hwang (2009) observam a ação de associações indígenas norte americanas que, para lidar com a falta de serviços odontológicos em áreas rurais, persuadiram o governo a mudar a legislação de modo a permitir a criação de uma nova categoria de prestador de serviços, mesmo enfrentando a resistência das associações profissionais fortemente institucionalizadas. Na mesma direção, Antunes (2005) discorre sobre a reestruturação do sistema educativo em Portugal para atender à exigências da comunidade europeia, materializada a partir de reformas regulatórias das políticas educativas nacionais e Terpstra e Fyfe (2015) destacam o papel das reformas regulatórias para a reorganização das forças policiais escocesas e holandesas, que ajudou a interromper uma longa tradição de policiamento local realizado por forças regionais autônomas, transformando-as em forças policiais nacionais unificadas. Tais exemplos evidenciam o trabalho dos diversos grupos de interesse sobre os legisladores e governos para atender a demandas específicas e

mitigar problemas coletivos onde há pouca margem para intervenções tradicionais, seja pela indisponibilidade momentânea de recursos, pela incapacidade de atendimento de demandas ou pelo surgimento de uma situação de crise, e assim interromper praticas anteriormente legitimadas.

3.2.3.2 Dissociação de Fundamentos Morais

Menos presentes na literatura empírica, as descrições das formas de trabalho focadas no enfraquecimento gradual dos fundamentos morais das instituições estão normalmente associadas à ação das elites (GREENWOOD; SUDDABY, 2006). Essa forma de trabalho está focada em questionar ou minar as bases institucionais através da ruptura das ligações entre as práticas, normas ou tecnologias e aquilo que é considerado moral e/ou legítimo dentro de um contexto cultural específico (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Exames detalhados da perturbação institucional consistentes com o conceito de dissociação de fundamentos morais podem ser encontrados na literatura em alguns estudos empíricos, com destacada presença da análise da atuação de governos, grandes empresas e associações profissionais (GREENWOOD; SUDDABY, 2006) inicialmente resistentes `mudança, que tiveram suas bases institucionais sutil e gradualmente enfraquecidas. Tais processos estiveram lastreados, sobretudo, no porte ou no prestígio dos inovadores e ocasionaram entre os adotantes tardios uma espécie de coerção moral para a mudança (AHMADJIAN; ROBINSON, 2001; SHERER; LEE, 2002).

O formato mais comum desse tipo de trabalho disruptivo realizado por atores de elevado prestígio profissional ou social ou organizações de grande porte em um determinado contexto, concentra-se em minar ao invés de atacar diretamente as bases morais de uma instituição. Assim, alguns dos recursos usualmente utilizados nesse tipo de ataque às fundações morais das instituições estruturam-se sobre a construção de nexos de causalidade, evidenciando relações entre condutas e consequências que servem de estímulo para que um comportamento ou prática sejam abandonados. Podem enfatizar desde aspectos de reforço comportamental, como elogios e valorização de determinadas condutas, até zombarias, ironias e

sarcasmo para gerar constrangimentos, como observado por Devaux-Spartarakis (2013) em seu ensaio sobre a utilização da ferramenta de gestão denominada “estudo randomizado controlado” (*randomized controlled trial*) para a avaliação de políticas públicas inovadoras e programas-piloto. O autor observa que, para não perder o controle da definição dos critérios que determinam quem poderia ou não ser beneficiário de um programa público, burocratas responsáveis por sua formulação passaram a criticar o uso da ferramenta para a definição das intervenções sociais, zombando da randomização, comparando-a a uma “roda da fortuna”, minando indiretamente sua implementação.

Outros autores, entretanto, como Wilton e Cranford (2002), Cranford (2004) e Bertels, Hoffman e Dejordy (2014), defendem a existência de formas mais diretas de provocar a dissociação de fundamentos morais. Essas formas estão frequentemente relacionadas com contextos ou situações de risco, tais como crises, acidentes e catástrofes naturais. A ocorrência de eventos críticos têm o poder de desencadear rupturas e moldar reformas institucionais, pois direcionam a atenção dos atores sociais para determinados problemas e desencadeiam o processo de busca por soluções (CYERT; MARCH, 1992; HOFFMAN; JENNINGS, 2011). Pode envolver o desenvolvimento de respostas diretas, como greves, protestos, boicotes, ocupações e ações de desobediência civil, que envolvem a violação politicamente motivada de normas e regras com o objetivo de provocar a modificação ou expressar descontentamento com normas e instituições e promover a dissociação dos fundamentos que a sustentam (RAZ, 2009). Tais ações buscam fundamentalmente chamar atenção para as razões do protesto, de modo a persuadir um determinado público alvo a aceitar a posição dos manifestantes e, assim, instigar mudanças normativas.

3.2.3.3 Enfraquecimento de Pressupostos ou Crenças

A última forma de trabalho institucional identificada por Lawrence e Suddaby (2006) para interromper instituições ocorre quando repetidas violações das regras existentes tornam-se, elas mesmas, as novas normas. Ao considerar que a manutenção institucional envolve, dentre outros fatores, a elevação dos custos associados ao abandono de padrões de práticas, tecnologias e regras

estabelecidas, os trabalhos destinados a interromper instituições tornam-se eficazes quando removem tais custos, de alguma forma, facilitando novas formas de agir em substituição aos modelos existentes.

Apesar da pouca documentação disponível na literatura, Lawrence e Suddaby (2006) identificaram dois tipos de trabalho institucional associados ao enfraquecimento de pressupostos ou crenças: a quebra dos pressupostos institucionais existentes através da inovação, e o enfraquecimento gradual das regras existentes a partir de práticas antagônicas.

O conceito de inovação nesse contexto pode assumir diferentes contornos, todos porém, estruturados sobre a perturbação dos regimes sociais, tecnológicos e organizacionais existentes (GEELS; SCHOT, 2007) e sobre a noção de mudança, seja ela no sentido de promover a quebra de rotinas (NELSON, 1995), ou de introduzir novos parâmetros de performance (BOWER; CHRISTENSEN, 1996). Sua capacidade de afetar a ordem normativa ou alterar o *status quo* está, entretanto, diretamente relacionada com a interrupção de pressupostos institucionais anteriormente estabelecidos a fim de responder às mudanças nas condições e permitir a incorporação de novas condutas e comportamentos alterados pela implementação da inovação (HARGRAVE; VAN DE VEN, 2006; HARGRAVE; VAN DE VEN, 2009). Um exemplo de inovação associada ao enfraquecimento de pressupostos ou crenças pode ser encontrado no estudo de Laurell e Sandström (2016) sobre a introdução de novas tecnologias e novos modelos de negócios para a perturbação institucional do mercado de transporte de passageiros, levado a cabo pelos serviços do UBER.

O enfraquecimento gradual das regras existentes materializa-se, por sua vez, a partir de um conjunto de ações que buscam contradizer o 'espírito' ou o objeto da instituição, incentivando mudanças. A ambiguidade na interpretação da aplicação das regras em vigor, apresenta-se como uma característica fundamental para esse processo, fornecendo aberturas críticas para a criatividade e para a agência, estimulando a promoção de novas regras em sobreposição às antigas, retirando ao longo do tempo o suporte ao regime estabelecido, e promovendo gradualmente novos elementos institucionais em substituição aos antigos (WHITTINGTON, 1992;

MAHONEY; THELEN, 2009). A ausência de entendimentos compartilhados permite que determinados atores possam minar sistematicamente as regras, estabelecendo precedentes para o desenvolvimento de novas ações, mesmo que as regras formais permaneçam intactas. Desta forma, os atores passam a incorporar diferentes entendimentos que, por sua vez, servem de base para desencadear a mudança institucional. Para Mahoney e Thelen (2009) os tipos de mudança podem variar de acordo com as características do contexto institucional e político, e estruturam-se a partir de quatro tipos ideais: (i) deslocamento, que trata da remoção das regras existentes para a introdução de novas regras; (ii) em camadas, que se refere à introdução de novas regras em substituição ou paralelamente às regras já existentes; (iii) derivação ou desvio, que aborda a mudança das regras existentes a partir de mudanças no ambiente; e (iv) conversão, que se aplica à mudança das regras existentes, em consequência da adaptação estratégica.

Compreender quaisquer dessas mudanças, seja em face do trabalho de enfraquecimento de pressupostos ou crenças, dissociação de fundamentos morais ou desconexão de sanções e recompensas, requer um entendimento de como as práticas estão mudando dentro do cotidiano organizacional. Faz-se necessário, portanto, redirecionar a atenção para a transformação das práticas no dia-a-dia, as formas como são introduzidas, realizadas e modificadas, e qual a sua importância nos processos de ruptura institucional. Para tanto, utilizaremos nesta tese um conjunto de conceitos oriundos das Teorias da Prática, especialmente os fundamentos encontrados na abordagem de Schatzki (1997, 2001, 2002, 2005, 2006), que nos permitirão analisar e entender a natureza dinâmica e transformadora da vida cotidiana e, particularmente, as práticas que a constituem.

3.3 A ABORDAGEM DAS PRÁTICAS E AS CONTRIBUIÇÕES DE THEODORE SCHATZKI PARA O ESTUDO DO TRABALHO INSTITUCIONAL

Analisar o trabalho de interrupção de instituições através das lentes das teorias da prática permite uma compreensão diferenciada das atividades cotidianas realizadas nas organizações. Envolve não apenas a avaliação dos atores sociais (humanos e não humanos) responsáveis pelas ações disruptivas, mas também aquilo que esses atores fazem no seu dia a dia, bem como os resultados alcançados a partir da

dinâmica das interações entre esses elementos no seu contexto natural de produção, reprodução e transformação. Latour (2005) atribui a ocorrência de tais rupturas à existência do que chama de “plasma”: uma massa de elementos móveis não ligados e não medidos que podem ser capturados em novas associações ou novas redes de entidades conectadas (LATOUR, 2005, p. 245). Sob tal concepção, o trabalho disruptivo passa a ser visto como um processo de dissolução de pacotes de práticas e arranjos práticos cotidianos (SCHATZKI, 2011, p. 07-08), regidos por regras e símbolos próprios, materialmente situados, contextualizados e incorporados pelos praticantes, em um movimento constante de realização e negociação. Exige, portanto, examinar casos reais onde as práticas e arranjos possam ser estudados no decurso de sua realização, onde e como acontecem, para que possam ser relacionadas com um contexto institucional mais amplo e plural (SCHATZKI, 2003; 2011). Assim, ao lançar luz sobre as atividades cotidianas realizadas nas organizações, os dilemas provenientes das interações entre sujeitos humanos e não humanos e o papel contextos organizacionais, a abordagem das práticas permite uma compreensão mais aprofundada de aspectos complexos da vida organizacional até então ignorados ou relegados a planos secundários.

Apesar disso, é possível argumentar que a noção de prática tem sido relativamente negligenciada no campo dos Estudos Organizacionais (MONTEIRO; NICOLINI, 2015), ampliando consequentemente a distancia entre o que é teorizado e aquilo que as pessoas realmente fazem em seu cotidiano organizacional (GEIGER, 2009; SANTOS; ALCADIPANI, 2015). Isso pode ser atribuído, em parte, a alguns obstáculos intrínsecos ao uso das teorias da prática na análise dos fenômenos organizacionais, tais como, a perspectiva de compreensão das organizações como entidades fixas, homogêneas e estáveis (CHIA, 1996; CZARNIAWSKA, 2004); a dificuldade de encontrar linguagens e lógicas capazes de expressar adequadamente a natureza recorrente e relacional das práticas cotidianas (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011); ou ainda as significativas variações que a concepção do que constitui uma prática pode sofrer, de acordo com o posicionamento adotado por cada pesquisador (GHERARDI; PERROTTA, 2009; BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014).

São relativamente recentes as abordagens que buscam reaproximar a análise organizacional do trabalho concreto e real que ocorre nas organizações (GEIGER,

2009), trazendo para o campo dos Estudos Organizacionais uma discussão mais aprofundada sobre aspectos das Teorias da Prática (SANTOS; ALCADIPANI, 2015). Dentre as mais destacadas estão as contribuições de Theodore Schatzki (1996, 2001, 2002, 2003, 2005, 2006). Sua concepção de ontologia contextual (*site ontology*) oferece uma nova abordagem para compreender a constituição e a transformação da vida social. O argumento chave proposto por Schatzki (2002, 2003, 2005) sustenta que a vida social existe e se desenvolve dentro de um determinado contexto. Contexto, nesse sentido, conforma-se como uma referência ampla e metafórica aos muitos tipos de espaços de convivência e coexistência humana, sejam eles físicos, temporais ou teleológicos. Sua natureza e a identidade refletem, e ao mesmo tempo, são refletidas naquilo que as atividades, entidades (humanas e não humanas) e eventos são e na forma como acontecem. Isso pode incluir desde a o uso da linguagem até um conjunto de atividades que compõe uma prática. Sob tal perspectiva, atividades, entidades e eventos tornam-se não apenas parte do contexto, mas conformam o próprio contexto (SCHATZKI, 2002, 2005). O foco da análise social é deslocado assim, essencialmente para a dinâmica da prática.

Schatzki (2003, 2005) considera que o contexto social onde a convivência e coexistência humanas se desdobram é composto por uma malha de práticas humanas e arranjos materiais interconectados. É nessa malha onde a vida humana acontece; onde as entidades humanas e não humanas desenvolvem suas ações, interagem e posicionam-se, umas em relação às outras, adquirindo significado e identidade (SCHATZKI, 2002). O espaço do social ou de coexistência humana envolveria, portanto, múltiplas ações organizadas, desenvolvidas por uma ou mais pessoas, em determinados arranjos materiais, que são compostos por pessoas, artefatos, organismos e coisas mediadas por mecanismos de interação social de tomada de decisão, construção de sentido e mobilização coletiva (McNULTY; STEWART, 2017).

Arranjos materiais podem ser descritos como cenários - juntamente com as práticas - onde artefatos, organismos, objetos e pessoas coexistem e adquirem significados - no caso dos artefatos, organismos e objetos - e identidades - no caso das pessoas (SCHATZKI, 2002). Assumem configurações organizativas (layouts) peculiares que ajudam a conceber as organizações como elementos de inclusão das atividades

humanas, em que os arranjos e suas entidades são referenciados, utilizados ou apoiam as diferentes práticas organizacionais (SCHATZKI, 2006). Conectados, por meio de tecnologias (radiocomunicadores, e-mails, redes sociais) e de configurações físicas (*layouts*), esses arranjos podem assumir diferentes atributos, recriando práticas e sendo (re)criados por elas (SCHATZKI, 2003). Desta forma, humanos e não humanos encontram-se imbricados no fazer e desdobrar das práticas sociais na vida cotidiana na qual subsistem (TURETA, 2011). Nesse sentido, os arranjos materiais ocupam uma posição de destaque na análise das relações estabelecidas entre humanos e não humanos no exercício das práticas cotidianas.

As práticas, por sua vez, podem ser descritas como atividades humanas organizadas (SCHATZKI, 2005), corporificadas e materialmente mediadas em torno de entendimentos compartilhados (SCHATZKI, 2001). Essa corporificação das práticas diz respeito ao entrelaçamento entre as diversas ações realizadas pelas pessoas e sua execução corpórea (que envolve por exemplo andar, olhar ou falar), incluindo aquelas mediadas por artefatos e objetos (uma caneta ou pincel, por exemplo), de forma que corpos e atividades se constituem porque são resultado das práticas que compõem. Nesse sentido, Schatzki (2002, p.87), estabelece uma concepção de prática como sendo "um conjunto de 'fazeres' e 'dizeres' (*bodily doings and sayings*) que se desenvolvem temporariamente e de forma aberta, conectados por entendimentos práticos, regras, estruturas teleoafetivas".

Ao referir-se a 'fazeres' e 'dizeres' Schatzki (2002) coloca ênfase nas ações básicas que as pessoas executam com seus corpos (mãos, olhos, boca, etc.) e naquilo por elas que é "dito", incluindo não apenas o falar, mas também olhares, gestos e posturas que, a depender do contexto em que ocorrem e fazem parte, podem assumir diferentes significados. Quando incorporados, esses 'fazeres' e 'dizeres' envolvem muito mais do que simplesmente movimentar o corpo ou manipular artefatos; mas compreendem a integração de significados, identidades e entendimentos que passam a conformar o 'saber fazer', as respostas à determinadas ações em determinados contextos e, de forma mais ampla, o modo de compreender e 'ser-no-mundo' (RECKWITZ, 2002). Por isso, é difícil separá-los, dentro de uma determinada prática social, de um *know how*, de uma forma particular

de interpretação, um determinado propósito ou um estado emocional específico que os agentes fazem uso rotineiro (RECKWITZ, 2002, p. 252).

Complementarmente, Schatzki (2002, 2003, 2005) aponta que esses 'fazeres' e 'dizeres' estão interligados e adquirem uma identidade conjunta em torno de uma prática, por meio de uma estrutura de governança composta por três fenômenos que são: os entendimentos práticos, as regras, e as estruturas teleoafetivas. Ao afirmar que ações particulares estão interligados por esses fenômenos, Schatzki (2003, p. 192) considera que elas expressam os mesmos entendimentos, observam as mesmas regras, perseguem objetivos aceitáveis pelos participantes de uma prática, dentro de uma mesma ordem normativa teleológica, ou seja, são aceitáveis ou prescritas para os participantes na prática em questão (SCHATZKI, 2003, 2005). A prática funciona assim, como um elemento de união entre as pessoas. Quando os participantes de uma determinada prática incorporam esses elementos, passam a ser regidos por uma única estrutura: a organização das práticas (SCHATZKI, 2005).

Entendimentos práticos referem-se àquelas habilidades utilizadas para executar uma ação ou ajudam a estabelecer o significado das diferentes situações nas quais os atores agem (SCHATZKI, 1997, p. 301). Envolvem fundamentalmente saber "o que" e "como" fazer, incluindo julgar se pode ou deve fazer ou dizer; "como" identificar e reagir a algum estímulo em um determinado contexto ou situação, ou ainda saber "como" estimular outros a realizar certas ações. Assim, todos os participantes de uma determinada prática devem ser capazes de executar, identificar, estimular e responder aos 'fazeres' e 'dizeres' referentes àquela prática (SCHATZKI, 2002, p. 78). Schatzki (2002) observa que os entendimentos pertencem às práticas; são estabelecidos, sustentados e transformados por intermédio das ações que compõem as práticas e, portanto, não podem ser dissociados das práticas nem tomados como "propriedades" individuais.

A partir dos **entendimentos práticos** é possível, por exemplo, compreender melhor o trabalho de **desconexão de sanções e recompensas**, observando aquilo que os atores fazem e dizem a fim de desautorizar práticas vigentes ou como utilizam do poder coercitivo do Estado para interromper alguns conjuntos de práticas,

tecnologias ou regras existentes, incluindo julgar se e quando podem fazer ou dizer algo e ainda como estimular outros atores a realizar ações. Um exemplo de como os entendimentos práticos contribuem para a desconexão de sanções e recompensas pode ser encontrado na ação de *lobistas*, que usam suas habilidades de persuasão e para convencer autoridades públicas ou burocratas estatais a utilizar o aparato normativo da Administração Pública para desautorizar recompensas e sanções sobre um conjunto de práticas anteriormente proibidas. Já a relação com o trabalho de **dissociação de fundamentos morais** pode ser percebida a partir das ações, normalmente indiretas, de atores ou organizações destacados em seu contexto (elites organizacionais), para romper as ligações entre práticas, normas ou tecnologias e aquilo que é considerado moral e/ou legítimo dentro de um contexto cultural específico. Como exemplo, a ação de grupos de pressão que passam a disseminar junto à opinião pública os efeitos colaterais danosos de uma determinada prática, norma ou política pública, estimulando que comportamentos, ações ou investimentos a ela relacionados sejam abandonados, tornando insustentável sua continuidade. Por fim, a conexão entre entendimentos práticos e o **enfraquecimento de pressupostos ou crenças** pode ser analisada a partir da forma como os atores desenvolvem ações para reagir à determinadas regras ou padrões comportamentais, num contexto ou situação particular, a fim de infringi-las e/ou estimular que outros também o façam, até que a infração à regra torne-se, ela mesma, uma nova regra.

Regras (códigos, normas) são procedimentos generalizáveis de ação, metodologicamente aplicados, envolvidos nas atividades práticas da vida diária (GIDDENS, 1984). Envolvem instruções, princípios, preceitos, normas prescritas, padrões implícitos de comportamento e scripts decisórios existentes e aceitos, ainda que tacitamente, pelos praticantes. São essas regras que conformam a emergência de novas ações e proíbem ou dirigem as atividades já existentes. De acordo com Schatzki (2002) dizer que regras ligam ‘fazeres’ e ‘dizeres’ é dizer que as pessoas, ao realizar esses ‘fazeres’ e ‘dizeres’, levam em consideração e aceitam a adesão à essas mesmas regras. São mais do que simples explicitações de um entendimento prático existente, mas codificações de ações passadas que têm força de norma e são capazes de influenciar o curso futuro das atividades, especificando como essas ações deverão ser realizadas para serem tomadas como certas (SCHATZKI, 1997).

Configuram-se, portanto, em formulações inseridas na vida social, por aqueles que possuem autoridade para impô-las, a fim de orientar e determinar seu curso.

As **regras** ajudam a entender os preceitos fundamentais e padrões que ordenam, de certa maneira, as ações e o comportamento dos participantes de uma prática. São especialmente importantes para a análise do trabalho de **desconexão de sanções e recompensas** por conta da estreita relação que guarda com o poder coercitivo emanado das normas formais. Agentes públicos responsáveis pela implementação de políticas públicas para a melhoria em algum aspecto econômico, social ou político de uma comunidade são condicionados e formalmente incumbidos de guardar princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, em total consonância com as regras para sua execução. Com relação ao trabalho de **dissociação de fundamentos morais**, as regras assumem diferentes contornos, igualmente coercitivos, mas investidas de uma autoridade especial que, segundo Durkheim (2007, p. 154), ao mesmo tempo em que se impõem, recebem adesão voluntária, e enquanto constrangem, evidenciam vantagens em seu funcionamento e mesmo no constrangimento. Nesse sentido, regras 'morais' estão particularmente relacionadas à reprovação das atividades existentes e à emergência de novas ações. Alguns exemplos que revestem-se de potencial explicativo do papel das regras no trabalho de dissociação de fundamentos morais podem ser encontrados a partir da análise de eventos como a ocupação da praça Tahrir, no Egito e o *Occupy Wall Street*, em Nova York, fundamentais para ilustrar o trabalho de ruptura de práticas institucionalizadas na paisagem política do mundo contemporâneo. Finalmente, as regras compõem a estrutura central do entendimento do trabalho de **enfraquecimento de pressupostos ou crenças**. São as regras que ao serem repetidamente violadas transformam-se, elas mesmas, em novas regras. Sua contribuição à compreensão da prática pode ser observada a partir do esforço e da capacidade dos atores em afetar a ordem normativa e romper pressupostos institucionais estabelecidos, permitindo a incorporação de novas condutas e comportamentos. Sob a perspectiva das regras, a estabilidade institucional estrutura-se sobre a capacidade de manter a obediência. Quando um número substancial de indivíduos, deixa de perceber retornos por obedecer regras, as formas de implementação tornam-se cada vez mais custosas, a instituição

enfraquece e colapsa. Deste modo, os atores que trabalham para enfraquecer pressupostos ou crenças usando a desobediência às regras como uma demonstração explícita de insatisfação ao mesmo tempo em que minam gradativamente seus recursos coercitivos. O resultado provável é a mudança das práticas e a criação de novas regras ou recursos coercitivos adicionais (LEVI, 1991).

As **estruturas teleoafetivas** referem-se a um conjunto normativo e hierarquicamente ordenado de propósitos (interesses, objetivos, metas), projetos e ações para alcançá-los, permeados por um componente afetivo (emoções, sentimentos, humor), considerados válidos ou legítimos, que orientam os praticantes (SCHATZKI, 2002, 2006). A "normatividade" expressa na definição de estrutura teleoafetiva proposta por Schatzki (2002) remete primeiramente, aos 'fazeres' e 'dizeres' que os participantes de uma prática devem manifestar, mas também aos 'fazeres' e 'dizeres' considerados aceitáveis. Assim, os propósitos, projetos e ações para alcançá-los determinam o sentido dos 'fazeres' e 'dizeres' dos participantes de uma prática. O componente afetivo, por seu turno, abrange as emoções e os "estados de espírito" que os participantes de uma determinada prática devem ou podem expressar de maneira conveniente e aceitável. Cabe ressaltar que as estruturas teleoafetivas não representam propósitos e projetos individuais ou coletivos dos participantes (como desejos individuais ou intenções de um determinado grupo), nem precisam manifestar-se necessariamente de forma consciente, mas são efeitos recorrentes e em evolução daquilo que os atores fazem em conjunto com o que determina isso (SCHATZKI, 2002). Finalmente, a normatividade que caracteriza a estrutura teleoafetiva de uma prática molda o que faz sentido para as pessoas por meio do exemplo, da instrução e das sanções a que os participantes das práticas – iniciantes e veteranos – estão sujeitos, e ao contexto do qual se originam certas condições mentais nesses Indivíduos.

As **estruturas teleoafetivas** permitem o exame do trabalho disruptivo a partir da consideração da legitimidade dos fins que os participantes se prestam a prosseguir (teleologia) e os projetos, tarefas e ações que eles precisam realizar para alcançar esses fins. Servem para dar sentido ao esforço dos atores na busca por interromper uma determinada prática, estabelecendo quais fins, projetos, tarefas, ações e emoções podem ser considerados legítimos e aceitáveis. As estruturas teleoafetivas

que compõem as práticas de **desconexão de recompensas ou sanções** estão relacionadas principalmente aos meios utilizados por pessoas, grupos ou organizações no sentido de 'influenciar', direta ou indiretamente, decisões ou regramentos do poder publico com o objetivo de satisfazer interesses privados. Apesar de variados, todos esses interesses privados são socialmente entendidos como legítimos e aceitáveis por seus praticantes. Os meios utilizados para atingir tais fins, da mesma forma, são regulados por crenças, valores, expectativas, emoções socialmente válidos. Assim, é aceitável o exercício de técnicas psicológicas para convencer ou alicerçar opiniões favoráveis aos interesses dos participantes da prática, mas, de outro lado, chantagear, oferecer dinheiro ou quaisquer outros tipos de vantagens indevidas em troca de apoio, não são comportamentos aceitáveis pela comunidade de praticantes. Já as estruturas envolvidas na **dissociação de fundamentos morais** remetem particularmente à exploração do prestígio, carisma e notoriedade para provocar a ruptura de instituições. Nesses casos, normalmente, um conjunto de interesses é perseguido e legitimado inicialmente apenas por um pequeno grupo de praticantes, mas que por conta de sua notoriedade e prestígio acabam por influenciar os demais. Os meios se apresentam usualmente sob forma de constructos discursivos[9] que evidenciam a relação entre a adoção de novas práticas e o alcance de determinados objetivos, compelindo os adotantes tardios a abandonar comportamentos ou práticas institucionalizados, sob pena de suportar prejuízos, e legitimar novas práticas. Por fim, no trabalho de **enfraquecimento de pressupostos ou crenças**, as estruturas teleoafetivas estão vinculadas ao estímulo do descumprimento contumaz e reiterado de regras estabelecidas com o objetivo de interromper uma determinada instituição. Normalmente ocorre quando práticas de trabalho institucionalizadas, mesmo que contrariando regras formais estabelecidas, são estimuladas e socialmente validadas, enquanto sua inobservância é reprovada e punida pela comunidade de participantes da pratica.

[9] Discursos podem ser definidos como conjuntos de afirmações, textos, práticas, e outras formas de comunicação que trazem um objeto à existência (PARKER, 1992); formatando a "realidade" social através da produção de conceitos, objetos, assuntos e posições que moldam a maneira pela qual nós entendemos o mundo e reagimos a ele (PARKER, 1992; PHILLIPS; HARDY, 1997).

Ao considerar que práticas não são estáticas, mas evoluem à medida que circunstâncias e pessoas mudam, novas oportunidades surgem e problemas emergem, Schatzki (2006, p. 475-476) destaca que o processo de re/des/construção das práticas ocorre quando intervenções (internas ou externas) são feitas de modo consciente, reformulando objetivos, alterando regras e redesenhando projetos. Assim, para descrever como se organizam as práticas, é preciso compreender a própria organização da prática (SCHATZKI, 1996, 2001, 2002, 2003, 2005). Essa interconexão ou organização, que determina o que faz sentido que as pessoas façam em um determinado contexto espaço-temporal é chamada inteligibilidade prática (SCHATZKI, 2001). É a inteligibilidade da prática que, em última instancia, regula as ações que determinam o que um ator pode ou deve fazer dentro do fluxo contínuo desta ou daquela atividade humana (SCHATZKI, 2001).

A inteligibilidade, por sua vez, é determinada “em primeiro lugar” pelas regras e estruturas teleoafetivas (SCHATZKI, 2001). As regras possuem um papel intermitente na determinação daquilo que as pessoas realmente fazem (SCHATZKI, 2001). Refletem o entendimento construído de padrões, procedimentos, instruções específicas às quais estão submetidas. As estruturas teleoafetivas, no entanto, condicionam os objetivos a serem perseguidos, ou seja, a seleção daquilo que é importante ou relevante para as pessoas, depende de suas expectativas, crenças, emoções, sentimentos, humor, estados de espírito. Considerar esses elementos da estrutura teleoafetiva de uma prática como estados mentais dos praticantes, estabelece a inteligibilidade prática como uma determinação mental. A organização das práticas pode, dessa forma, ser descrita como um conjunto normativo de estados mentais, que um indivíduo “mobiliza” para lidar com a sua vida cotidiana (SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Assim, para compreender as ações levada a cabo por diversos atores para implementar reformas nas políticas públicas situadas em domínios altamente institucionalizados, fenômeno que analisarei nesta tese, escolhi observá-lo sob a lente de Schatzki sobre a organização das práticas. Ao observar a articulação dos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que compõem os ‘fazeres’ e ‘dizeres’ cotidianos dos atores que trabalham para minar os mecanismos que

estabilizam uma instituição, busco identificar mais do que uma relação simples de causa e efeito, mas aquilo que faz sentido que os atores façam.

4 METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida nesta tese assumiu pressupostos metodológicos da investigação qualitativa, onde a realidade social é vista como uma construção e atribuição social de significados, evidenciando a relação de proximidade entre o pesquisador e os sujeitos que constituem seu objeto de estudo (CORBIN; STRAUSS, 2007; DENZIN; LINCOLN, 2011). Minha opção por esse tipo de pesquisa justificou-se fundamentalmente em sua capacidade de aprofundar a compreensão das práticas dos indivíduos e grupos que realizam o trabalho de ruptura de instituições enquanto estão imersos em seu ambiente e contexto cotidianos, sujeitos à regras e normas específicas, interpretando-as a partir da perspectiva dos participantes (PATTON, 2002). Como seres simbólicos que criam ativamente seu mundo por meio da interpretação, esses atores organizacionais constroem significados por meio de interpretações de ações de outros, continuamente reconstruídas, resultado de escolhas e de articulações sucessivas na cadeia de interação social (ERICKSON, 1986). Assim, ao considerar que pessoas que agem segundo um conjunto próprio de crenças, sentimentos, valores e experiências, a abordagem qualitativa oferece a oportunidade de investigar as relações estabelecidas com e entre os sujeitos, e como essas relações eram por eles interpretadas (CRESWELL, 1998; TRIVIÑOS, 2012).

A estratégia de pesquisa, por sua vez, tomou corpo através de um estudo de caso de caráter descritivo-interpretativo, que teve por objetivo examinar um fenômeno raro e intempestivo dentro de um ambiente real e, em seguida, retratá-lo através de uma descrição detalhada, com utilização de múltiplas fontes de dados, e então interpreta-lo, classifica-lo, contextualiza-lo e, por fim, teorizar sobre suas causas e efeitos a fim de propiciar uma visão holística do fenômeno estudado (STAKE, 2005). Seu uso mostrou-se amplamente aderente à investigação das práticas de trabalho disruptivo necessárias à desestabilização de domínios altamente institucionalizados, tendo em vista que o fenômeno não podia ser estudado fora do contexto onde ocorria naturalmente (BONOMA, 1985), nem as variáveis envolvidas podiam ser isoladas e

manipuladas a fim de se observar seus efeitos sobre o objeto de estudo. Ao contrário, somente através do uso de múltiplas fontes de evidência, como observações diretas, entrevistas sistemáticas, documentos e artefatos tornou-se possível descrever, fundamentar um julgamento e aprofundar a compreensão do fenômeno estudado (LEONARD-BAXTON, 1990; TRIVIÑOS, 2012).

4.2 *LOCUS* DA PESQUISA

Meu estudo teve lugar na Polícia Militar do Estado do Espírito Santo (PMES), instituição militar estadual organizada com base na hierarquia e disciplina, a quem compete a execução, coordenação e controle das ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública (ESPÍRITO SANTO, 1989). Minha investigação teve como unidade de análise as práticas de trabalho institucional disruptivo desenvolvidas por militares profissionais responsáveis pela execução, coordenação e controle das ações de policiamento ostensivo e de preservação da ordem pública no Estado do Espírito Santo.

Desde os primeiros levantamentos bibliográficos fui convencido que, apesar da crescente produção acadêmica, como podemos encontrar nos trabalhos de Brito e Pereira (1996), Leirner (1997), Albuquerque e Machado (2001), Russo e Santos (2007), Rosa e Brito (2008), Castro e Leirner (2009), Rosa e Brito (2010), França e Gomes (2015), Carreira, Castro e Federic (2016), Castro (2018) entre outros, e do interesse da sociedade em compreender o “mundo militar”, ainda são incipientes os estudos produzidos no Brasil que têm como objeto de investigação as organizações militares, os militares profissionais ou a vida na caserna (CASTRO; LEIRNER, 2009; CASTRO, 2012). Ainda mais raros são os que fazem uso de métodos qualitativos de investigação, especialmente utilizando observação participante (CASTRO, 2012). No Brasil, apenas recentemente pesquisadores desenvolveram pesquisas em instituições militares estruturadas sobre esse tipo de metodologia (ver por exemplo TAKAHASHI, 2002; CASTRO; LEIRNER, 2009; CARREIRAS; CASTRO, 2013).

Entre os principais obstáculos encontrados para a aplicação desta ferramenta metodológica estavam o *ethos* militar, que caracteriza-se por manter os assuntos da instituição protegidos dos olhares externos; a burocracia e a formalidade militar que

permeiam praticamente todas as relações cotidianas das instituições, e afetam significativamente tanto o acesso do pesquisador ao campo quanto o curso da pesquisa; e finalmente as questões relacionadas à divulgação dos resultados da pesquisa (CASTRO; LEIRNER, 2009). Ainda assim, a opção por estudar um tipo de organização tão hermético à pesquisa justificou-se pelo volume, intensidade e criticidade com que o trabalho institucional disruptivo se manifestou no período conhecido como “greve” da Polícia Militar do Espírito Santo.

Como em qualquer investigação científica, a posição do pesquisador em relação ao ambiente, bem como sua capacidade de acessar, compreender o universo simbólico, as referências culturais e conduzir uma análise crítica das fontes disponíveis, são elementos cruciais para o sucesso da pesquisa. Isso é ainda mais significativo no ambiente militar, onde o domínio da cultura militar torna mais fácil estabelecer relações de confiança necessárias ao trabalho de pesquisa nesse tipo de instituição.

4.3 A POSIÇÃO DO PESQUISADOR

Minha posição em relação aos militares e à organização militar estudados pode ser qualificada como a de um “pesquisador nativo” (CHIENER, 2002; WEBER, 2009). Sou policial militar de carreira e ingressei na corporação em 1990 como cadete na Academia Policial Militar do Guatupê (Paraná). A partir de dezembro de 1992, quando fui declarado aspirante a oficial, retornei ao Espírito Santo e passei a ocupar inúmeras funções de comandamento direto de tropa na Polícia Militar. Ao longo dos primeiros quinze anos de minha carreira militar ocupei diversas funções operacionais, que incluíram o comando e a coordenação de equipes de radiopatrulhamento, subunidades operacionais em diferentes Batalhões de área, até a atuação como coordenador de operações policiais no Centro de Operações da Policia Militar (COPOM). A partir de então, assumi funções burocrático-administrativas, coordenando a implantação do Centro Integrado de Operações de Defesa Social (CIODES), entre dezembro de 2003 e julho de 2004, e dos serviços de Geoprocessamento, Estatística e Análise Criminal da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESP), entre 2004 e 2007. Em seguida ocupei a Gerência de Inteligência da SESP entre os anos de 2008 e 2010. Em 2011 deixei a Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social para assumir a

coordenação da equipe que formulou e implantou o Plano Estadual de Segurança (Programa Estado Presente), na Secretaria de Estado Extraordinária de Ações Estratégicas do Governo do Estado do Espírito Santo.

Em maio de 2013 retornei à Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, onde fui nomeado Subsecretário de Gestão Estratégica, liderando as equipes de Informação, Monitoramento e Avaliação; de Projetos Especiais; de Tecnologia da Informação, Comunicação Estratégica e de Estatística e Análise Criminal, função que exerci até abril de 2018. Foi nessa última função, inicialmente como Tenente-Coronel e em seguida como Coronel, que participei dos eventos analisados nesta tese.

4.4 ACESSO AO CAMPO E COLETA PRELIMINAR DE DADOS

A questão do acesso ao campo em estudo é crucial na pesquisa qualitativa (FLICK, 2009), e essas diferentes experiências profissionais, tanto na corporação militar quanto na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, me proporcionaram um acesso singular ao campo. Não obstante, sabia que as práticas a que teria acesso e aquelas que permaneceriam ocultas para mim dependeriam essencialmente da postura adotada junto aos praticantes. Assim, procurei já nos primeiros procedimentos exploratórios para reunião de dados testar a rejeição e os limites circunscritos à minha presença no campo enquanto pesquisador. Pude perceber ao longo das observações iniciais que mesmo quando me propunha a atuar explicita e formalmente na condição de pesquisador, não era percebido nem considerado pelos praticantes como tal. O fato de ser militar parecia tornar trivial minha presença no ambiente de pesquisa, minhas interações com os praticantes e também meus questionamentos, por mais incômodos que pudessem parecer, exceto algumas vezes por minha posição hierárquica na instituição.

Meus primeiros contatos com os eventos que culminaram com a paralisação dos serviços de policiamento ostensivo deram-se de forma quase compulsória no início do mês de fevereiro de 2017. Na ocasião ocupava o cargo de Subsecretário de Gestão Estratégica na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Espírito Santo e, como era Tenente-Coronel da ativa da Polícia Militar,

acabei tornando-me ao mesmo tempo um concentrador e redistribuidor natural de diversos tipos de demandas relacionadas aos militares estaduais junto à Secretaria de Segurança Pública e ao Governo do Estado.

Esse foi um dos fatores determinantes para a definição do objeto e do método escolhidos para a realização da pesquisa. Antes da manifestação dos primeiros atos relacionados à paralisação do policiamento ostensivo, minha pesquisa seguia em uma direção diferente. Devido à drástica redução de homicídios registrada a partir da implementação de duas diferentes políticas públicas de segurança no Estado do Espírito Santo, meu interesse original buscava identificar como ocorria o trabalho disruptivo necessário à implementação de reformas nas políticas públicas situadas em domínios altamente institucionalizados (Polícia Civil do Espírito Santo e Polícia Militar do Espírito Santo). Àquela altura dos acontecimentos, eu já havia cumprido os requisitos formais prévios para a realização de minha pesquisa, incluindo a obtenção de autorização para a realização da pesquisa junto à Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social, reuniões com o Secretário de Estado de Segurança Pública e seu staff para apresentar os objetivos do estudo, reuniões individuais com os membros da equipe responsável pela formulação das políticas públicas de segurança e com os comandantes de Unidades Policiais Militares e titulares das Delegacias de Crimes contra a Vida, todos com alto poder de articulação nas diversas esferas das organizações a que pertenciam, informando sobre o processo de pesquisa e sobre minha atuação no ambiente, dos dias e horários da coleta de dados, além de garantir a confidencialidade dos dados, suprimindo quaisquer identificadores ou informações que implicassem dano à intimidade e à imagem pessoal ou institucional.

Tudo seguia conforme o esperado até que, na manhã do dia 03 de fevereiro de 2017, recebi um telefonema que iniciou uma mudança radical nos rumos de minha pesquisa. Ainda faltavam cerca de três horas para o início do expediente na SESP. Saí de casa para fazer minha corrida matinal, quando fui interrompido, ainda nos primeiros passos, por uma chamada telefônica. Hesitei um pouco em atender, mas, ao observar o número no identificador de chamadas, percebi que era um de meus contatos que atuava junto à uma Associação de Classe dos Militares Estaduais.

Atendi ao chamado e o interlocutor, sem rodeios e um pouco tenso, solicitou minha intervenção para que pudesse ajudá-lo a solucionar um problema. Queria que eu pedisse ao Secretário de Segurança Pública que intermediasse uma audiência entre representantes das associações de classe da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar e o Secretário Chefe da Casa Civil. Perguntei a ele, que continuava com um tom de voz agitado, qual a motivação da reunião. Ele então reclamou que o governo estaria fazendo “pouco caso” das demandas levadas pelas associações e que estariam, em suas palavras, “empurrando com a barriga” há mais de um ano todos os pleitos apresentados. Segundo me disse, a cada reunião o governo enviava um interlocutor diferente, que desconhecia o que havia sido tratado nas reuniões anteriores. Quando o interlocutor tomava conhecimento das demandas, não tinha autoridade ou competência funcional para tomar decisões ou atender qualquer dos pleitos apresentados pelas categorias. Ao final de nossa conversa, fez um alerta sobre uma crescente insatisfação que tomava conta das categorias de Militares Estaduais, e de forma enfática disse: “o governo está brincando com fogo! Tem uma turma se organizando pra fazer manifestações no lugar dos policiais. Vocês precisam ficar atentos, porque o bicho vai pegar!” (informação verbal).

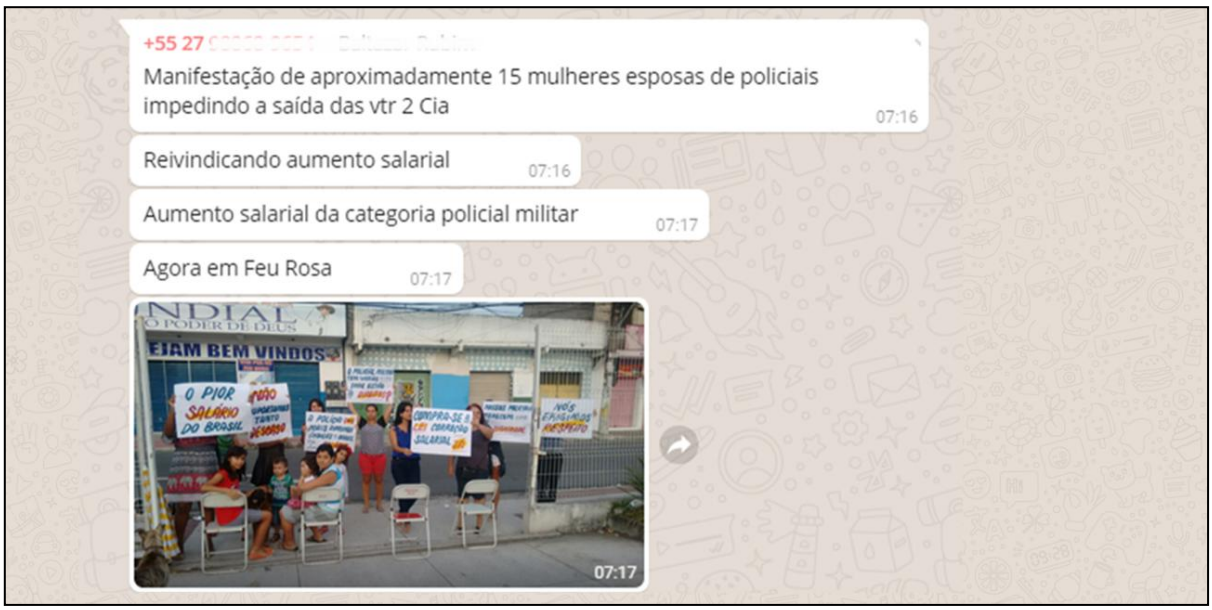
Entendi naquele momento que se construía uma estratégia de ação para evitar que os militares pudessem ser enquadrados disciplinarmente num eventual descumprimento ao regulamento castrense. Ao identificar preliminarmente um novo formato de trabalho institucional, que utilizava-se da ação de terceiros para promover rupturas normativas, iniciei os registros daqueles eventos, incluindo outras situações conexas que haviam acontecido anteriormente, tomando notas em um rascunho que, ao longo da pesquisa, transformou-se num diário de campo. Àquela altura dos acontecimentos ainda não havia me apercebido da gravidade dos eventos que tomariam corpo a partir daquele telefonema. Mas os fatos que se seguiram ao longo do dia, por sua contundência e relevância social, me conduziriam quase coercitivamente a redirecionar meu objeto de pesquisa.

Assim que cheguei ao prédio da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, subi imediatamente ao gabinete do Secretário para tratar dos assuntos referentes à ligação que havia recebido. Comecei a relatar os fatos, mas os

alertas sobre uma possível manifestação de pronto foram minimizados. Na opinião do Secretário, compartilhada por mim naquele momento, não haviam indícios latentes ou motivações claras o suficiente que pudessem desencadear qualquer tipo de protesto por parte dos militares. Ainda assim, insisti para que o Secretário intermediasse uma reunião entre as Associações de Classe da Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar e o Secretário Chefe da Casa Civil. Assim que ele aquiesceu, deixei o recinto e me dirigi a meu gabinete.

Cerca de 30 minutos depois, entretanto, fui procurado em minha sala por um de meus colaboradores. Com o semblante preocupado ele veio em minha direção com um *smartphone* nas mãos e perguntou: “O senhor está sabendo disso?”; antes que eu pudesse esboçar qualquer reação, me mostrou imagens enviadas através de um aplicativo de troca de mensagens. Olhei rapidamente e tratava-se de uma manifestação organizada por familiares de policiais militares. O texto dizia que a manifestação estava acontecendo naquele momento no bairro Feu Rosa, no município de Serra.

Figura 5 - Mensagem de aplicativo informando sobre o início das manifestações.



Fonte: Material da pesquisa de campo

Quase não pude acreditar no que via. Disse-lhe que havia acabado de tratar do assunto com o Secretário. Surpreso, ele perguntou se eu já tinha conhecimento do

fato. Respondi que havia sido alertado algumas horas antes por um de meus informantes, que fazia parte da diretoria de uma associação de classe. Pedi então que me acompanhasse até o Centro Integrado de Operações de Defesa Social (CIODES) que fica no andar superior, para que pudéssemos confirmar a veracidade dos fatos. Lá, em contato com o Diretor do CIODES fui informado que um grupo de aproximadamente quinze mulheres e crianças, esposas e filhos de policiais militares, impedia a saída das viaturas utilizadas no radiopatrulhamento da 2ª Companhia do 6º BPM, localizada bairro Feu Rosa, município de Serra, que haviam acabado de assumir o turno de serviço.

Aparentando tensão, o Diretor do CIODES me informou que pouco antes das sete horas da manhã daquele dia um grupo de mulheres reivindicando melhorias salariais havia bloqueado saída das viaturas. Também me mostrou imagens, num aplicativo de troca de mensagens, onde apareciam mulheres portando faixas e cartazes com dizeres como “A Polícia que mais diminuiu os índices do Brasil tem o pior salário”, “Nossos policiais merecem dignidade”, “Cumpra-se a Lei correção Salarial Já”, "Se eles não podem, eu posso", entre outras.

Figura 6 - Mulheres e filhas de policiais protestam em Feu Rosa na Serra.



Fonte: G1, 2017.

Informou ainda que os policiais daquela subunidade não haviam saído para o patrulhamento, alegando que estariam sendo impedidos devidos ao bloqueio imposto pelas mulheres. Reproduziu então um áudio gravado das comunicações entre a RP 3358 do 6º BPM e o CIODES, em que o comandante da guarnição da radiopatrulha informava ao despachador de ocorrencias [10] do CIODES sobre a impossibilidade de atendimento de ocorrências por conta de um bloqueio do portão de acesso daquela subunidade por parte de um grupo de mulheres.

Quadro 15 - Transcrição da comunicação entre Radiopatrulha e CIODES.

RP 3358: CIODES, RP 3358.

CIODES: QAP.

RP 3358: Informando ao CIODES que se houver alguma demanda aqui no bairro Feu Rosa ou Vila Nova de Colares, [...] que está havendo uma manifestação aqui, [...] a princípio de mulheres, esposas de policiais, que fecharam a porta do DPM aqui [...] QSL?

RP 3358: A viatura está impossibilitada de sair e fazer o atendimento. Copiado?

CIODES: Positivo. Repete o QTC. Repete por gentileza.

RP 3358: Positivo [...] manifestação em frente ao DPM de Feu Rosa, atual sede da 2ª Cia. É [...] esposas de militares estão se manifestando aqui [...] a viatura está impossibilitada de sair para o atendimento de ocorrências, QSL?

CIODES: Positivo [...] positivo. Vou pedir ao companheiro então um favor [...] gera uma ocorrência em relação a isso aí pra gente, QSL? [...] pro oficial COP (Coordenador de Operações Policiais) ter um respaldo aqui com uma ocorrência. Vê se copiou?

RP 3358: Positivo. Positivo. A demanda já foi passada pro SPSU (Supervisor do Policiamento da Subunidade) da 2ª Cia aqui também [...] ele já fez um contato com o CPU (Comandante do Policiamento da Unidade) [...] eu vou passar a demanda pra ele aqui e geraremos a ocorrência, QSL?

CIODES: Copiado, TKS.

Fonte: Material da pesquisa de campo

[10] Despachador de ocorrência é uma função exercida em Centros de Atendimento de Emergências (190, 192, 193, etc.), cuja responsabilidade principal é alocar recursos disponíveis em campo para o atendimento de situações de urgência e emergência.

Ouvimos atentamente a gravação e ao final da reprodução nos entreolhamos, cada vez mais preocupados, tentando antever as consequências que poderiam advir daquele que começava a se configurar num ato coletivo de insubordinação. Solicitei cópias das imagens encaminhadas via aplicativo de troca de mensagens e da gravação em áudio, que me foram cedidas de imediato.

Como o ambiente no CIODES começou a ficar um pouco mais agitado, o Diretor do CIODES nos pediu licença para estar junto aos despachadores. Despedimo-nos rapidamente e pedi que me mantivesse informado caso houvesse qualquer alteração naquela situação.

Deixei o CIODES e retornei ao gabinete do Secretário para relatar os fatos e externar minha preocupação. Desta vez, ele mostrou-se mais inquieto e apreensivo que na conversa anterior. Pediu-me então que acompanhasse detidamente o desenrolar dos acontecimentos e o mantivesse sempre informado, não importando o que ele estivesse fazendo ou com quem estivesse reunido. A partir daí, tornei-me formalmente responsável pela centralização da coleta e análise dos dados relacionados com a paralisação dos serviços e os demais eventos ocorridos naquele dia.

Aproveitei a presença do Subsecretário de Inteligência para pedir o envio de uma equipe de busca ao local para que fizessem a verificação *in loco*. O retorno da equipe enviada ao local dava conta que os policiais de serviço naquela unidade “não saiam pra assumir o serviço porque não queriam”, pois o protesto tinha “meia dúzia de gatos pingados” (em alusão a pouca quantidade de manifestantes). Contudo, segundo a percepção dos agentes, o protesto estava bem organizado, com cartazes bem confeccionados e cobertura de imprensa. Durante a reportagem, enquanto algumas equipes de jornalismo ainda se posicionavam no local para entrevistar as manifestantes, um dos agentes relatou ter ouvido a resposta de uma delas ao questionamento de um jornalista de uma emissora de TV local (TV Tribuna) sobre o que estaria motivando aquela manifestação: “reivindicamos o reajuste salarial devido aos policiais militares. O governador desconhece os problemas que enfrentamos em casa [...] a falta de alimentos, de dinheiro para comprar remédios e os gastos com nossos filhos”.

Figura 7 - Cobertura jornalística do início das manifestações.

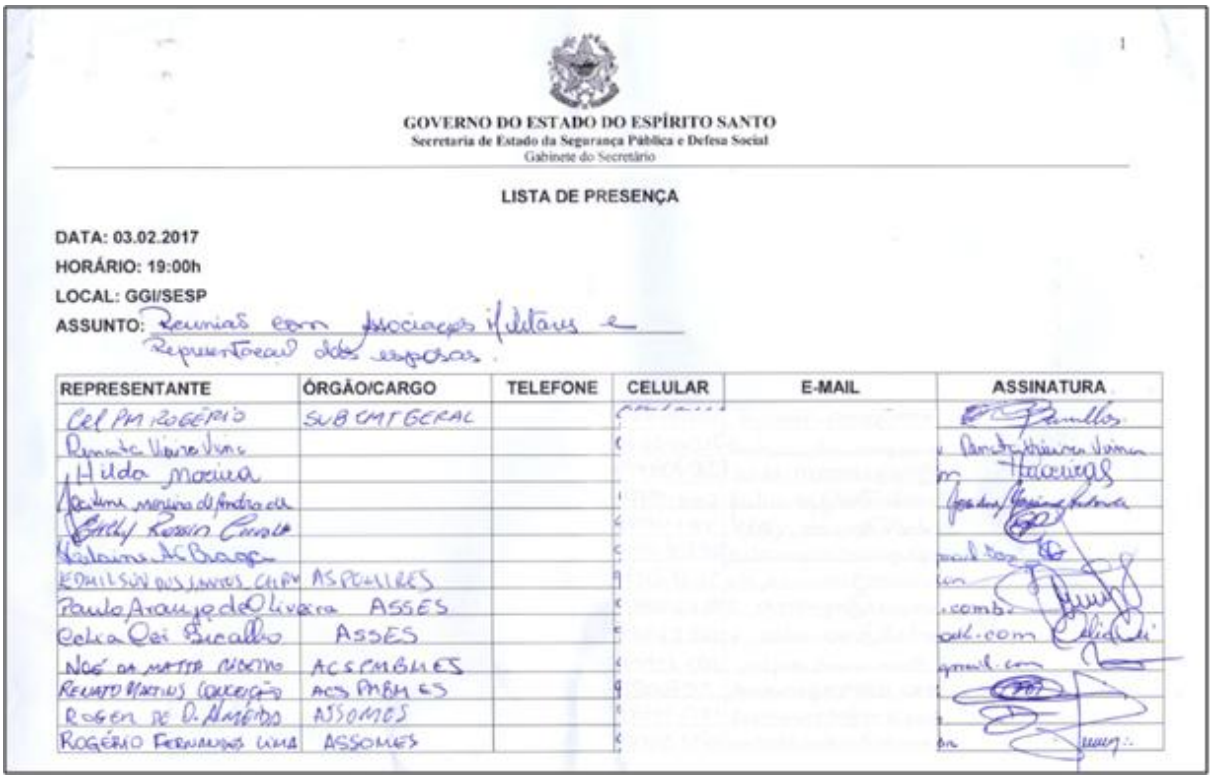


Fonte: Material da pesquisa de campo

Assim que terminamos de ouvir os relatos o Secretário foi informado e a cobertura televisiva da manifestação causou bastante desconforto. Pediu então que sua secretária fizesse uma ligação telefônica para o Comandante Geral da Polícia Militar. Soube naquele momento que o Comandante Geral e alguns outros Coronéis estavam em Minas Gerais participando uma confraternização em comemoração ao aniversário de 30 anos de ingresso de sua turma na Academia Policial Militar de Minas Gerais (APMMG) onde haviam concluído sua formação. Ligou então para o telefone celular privado do Comandante. Na conversa, questionou quais medidas estariam sendo adotadas para sanar aquela situação. Não pude ouvir o dialogo por completo, mas o Secretario não me pareceu satisfeito com a resposta e comentou em voz alta: “o comandante não estava nem sabendo!”. Fiquei surpreso, mas antes que pudesse fazer qualquer indagação, juntaram-se a nós o Subsecretário de Inteligência e o Assessor de Comunicação da SESP, informando que iniciaria naquele momento a reportagem jornalística da cobertura do protesto. Assistimos apreensivos e em silêncio. Ao final, todos naquela sala esboçavam uma expressão de insatisfação com a situação. Conversamos brevemente sobre o assunto, mas a maioria dos presentes ainda tratava a questão como um fato isolado, pontual e que seria resolvido naquele mesmo dia sem maiores consequências.

Por volta de 18:45h, quando me preparava para encerrar o expediente, deparei-me com um grupo de pessoas na antessala do gabinete. Entre eles o Sub Comandante Geral da PMES, o Comandante do Comando de Polícia Metropolitano, ambos recém-empossados, o Comandante do 6º BPM, representantes das Associações de Classe, além de algumas mulheres que participaram da manifestação em frente à 2ª Companhia do 6º BPM. Reuniriam-se com a Subsecretária de Integração Institucional da SESP com o objetivo de tentar colocar um fim nas manifestações. Voltei até minha sala para continuar acompanhando a situação consciente de que não poderia perder a oportunidade de realizar uma observação tão significativa quanto a que se apresentava até ali, seja pela singularidade dos eventos ou por sua manifestação num ambiente normalmente hermético a *outsiders*.

Figura 8 - Cópia da lista de presenças da reunião entre manifestantes e representantes do governo.



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social
Gabinete do Secretário

LISTA DE PRESENÇA

DATA: 03.02.2017
HORÁRIO: 19:00h
LOCAL: GGI/SESP
ASSUNTO: Reunião com Associações Militares e Representantes dos Grevistas.

REPRESENTANTE	ÓRGÃO/CARGO	TELEFONE	CELULAR	E-MAIL	ASSINATURA
Cel PM Rogério	SUB CMT GERAL				
Renata Vieira Vieira					
Hilda Moreira					
Paulo Araujo de Oliveira	ASSES				
Celia Cei Bicalho	ASSES				
Noé	ACS PMBMES				
Rogerio de O. Amorim	ASSOMES				
Rogério Fernandes Lima	ASSOMES				

Fonte: Material da pesquisa de campo

Recebi então a informação, via aplicativo de troca de mensagens, que a paralisação havia se estendido a outras duas unidades militares, o 7º BPM, cuja sede está

localizada no município de Cariacica, e o 9º BPM com sede no município de Cachoeiro de Itapemirim.

Figura 9 - Mulheres ostentando faixa e cartaz em frente ao 7º BPM.



Fonte: Material da pesquisa de campo

Figura 10 - Mulheres e crianças protestando em frente ao 9º BPM.



Fonte: Material da pesquisa de campo

Ciente de que aquela manifestação havia saído completamente do controle dos comandantes das unidades operacionais e mesmo do comando da corporação, tomei as providências impostas por minha condição funcional, no sentido de informar as autoridades a quem estava subordinado, e em seguida comecei a organizar os registros documentais que havia coletado até aquele momento e também a fazer os apontamentos de minha mais recente observação com intuito de minimizar a perda de informações relevantes, visto que a manifestação de um fenômeno tão singular, como um movimento paredista[11] ocorrendo simultaneamente em diversas unidades operacionais da força policial militar capixaba.

Na manhã do dia seguinte, fui acordado por uma ligação do Coordenador de Operações Policiais do CIODES. Aparentando perplexidade, me informou sobre novos protestos que "impediam" a saída de viaturas que chegavam para a troca de serviço. A paralisação havia se estendido para outras Unidades e Subunidades da Polícia Militar em todo o Estado e, segundo ele, as chamadas estavam "pipocando" na central de emergências sem que houvesse recursos disponíveis para despachar até os locais de ocorrência. Informou também que estava cumprindo o protocolo de acionamento de emergência, e que todas as autoridades listadas naquele documento estavam sendo alertadas.

Agradeci e me apressei em tomar nota e acionar meus contatos para obter mais dados. Pouco tempo depois comecei a receber imagens dos locais de paralisação. Uma "enxurrada" delas. A partir daquele momento, soube que a Polícia Militar do Espírito Santo definitivamente havia iniciado o que parecia ser um movimento paredista.

[11] Sustações coletivas de atividades laborativas, espontâneas ou não, utilizadas como forma de protesto, pressão, ou mesmo coerção, face a condições de trabalho e de salário consideradas desfavoráveis.

Figura 11 - Mensagens alertando sobre protestos em frente aos Batalhões.



Fonte: Material da pesquisa de campo

Os rascunhos que havia iniciado no dia anterior transformaram-se irrevogavelmente em um Diário de Campo. Passei a partir daquele momento a tomar nota e arquivar imagens, áudios, documentos ou qualquer material que pudesse me ajudar a

compreender o fenômeno logo que as observações eram feitas. Passei a registrar também algumas características particulares das práticas, tais como a data e a hora de início e termino da coleta, o local de realização da observação, o público envolvido na prática e também eventuais facilidades ou dificuldades encontradas para realização da coleta de dados, dentre outras observações capturadas acerca do cotidiano das práticas.

Esse processo de observação participante, que se iniciou peremptoriamente com a percepção de uma nova forma de trabalho disruptivo, estendeu-se por mais de quatorze meses, de fevereiro de 2017 até abril de 2018. O final do período de observação coincidiu com minha transferência para a reserva remunerada. Assim, deixei o serviço ativo da Polícia Militar do Espírito Santo e solicitei minha exoneração do cargo de Subsecretário de Estado da Segurança Pública e Defesa Social. Ainda retornei ao campo algumas vezes para realizar entrevistas complementares e revisar dados coletados até que os depoimentos começaram a se tornar repetitivo se percebi que foi atingida a saturação teórica.

4.5 COLETA DOS DADOS

Mesmo com acesso privilegiado ao ambiente, às pessoas e às informações necessárias à compreensão das práticas, sabia desde o início de minha pesquisa que teria de enfrentar algumas dificuldades para obter informações junto aos militares que estavam diretamente envolvidos no trabalho de ruptura institucional. Especialmente, porque o processo em si conformava-se a partir de práticas passíveis, em tese, de punições tanto na esfera criminal quanto administrativa. Tais informações estavam, portanto, envoltas em um alto grau de sigilo e sensibilidade por parte dos praticantes.

Dada a natureza essencial do serviço prestado à sociedade, é vedado aos servidores militares o direito à manifestação sem autorização sobre assuntos políticos ou militares e também o direito de greve. Assim, militares identificados praticando atos em detrimento da ordem ou da disciplina militar superior incorreriam em transgressão da disciplina militar. Dependendo da gravidade das transgressões cometidas, as punições podem variar de advertência; repreensão; detenção

disciplinar (por até 30 dias); prisão disciplinar (por até 30 dias); licenciamento; até a exclusão do militar das fileiras da corporação. No caso em que militares agem coletivamente contra uma ordem legal de superior hierárquico, se recusam a cumpri-la ou aceitam seu descumprimento estará caracterizado o motim, crime militar que prevê até oito anos de prisão, com aumento de um terço para “os cabeças” (assim chamadas as lideranças do movimento paredista).

Sob tais condições, meu posicionamento de “pesquisador nativo” embutia, além do domínio dos códigos e referências culturais de um universo altamente simbólico como o das organizações militares, também algumas resistências e desconfortos para obtenção de informações sobre determinadas práticas em um ambiente que, se não era inicialmente hostil, mostrou-se, com o desenrolar da pesquisa, no mínimo desafiador, especialmente quando eu me encontrava em posição de grande distância hierárquica com relação aos praticantes. Nesse sentido, Bourdieu (2008) já advertia que diferenças no status funcional, especialmente quando em favor do pesquisador, constituem situações de violência simbólica que, ainda que inerentes ao sistema, são capazes de influenciar ou mascarar os resultados da pesquisa. Assim, minha tarefa de conseguir acesso aos personagens-chave, os caminhos seguidos por esses indivíduos e o que os levou a desempenhar um papel de destaque durante o evento, tentar entender quais eram os principais riscos do ponto de vista desses atores, encontrar aqueles dispostos a participar da pesquisa e convencê-los a colaborar foi um processo longo, trabalhoso e acima de tudo delicado.

A constatação inicial de que meu objeto de pesquisa envolvia identificar e analisar aspectos de cenas sociais, dos arranjos feitos, como foram definidos pelos atores, das regras e normas que os praticantes experimentavam, mas que não estavam necessariamente explícitas – operavam em nível subconsciente ou simplesmente não podiam ser discutidas fora do âmbito dos praticantes sob pena de sofrer punições disciplinares e criminais – conduziu minha pesquisa ao uso da observação participante como técnica dominante de coleta de dados. Outra questão não menos importante que me levou à utilização dessa técnica para obtenção de dados foi minha opção teórica. Ao assumir o ponto de vista de Schatzki (2006) de que as

organizações e os fenômenos acontecem, e que podemos vivenciá-los à medida que se desenvolvem, tive a oportunidade durante o decorrer da pesquisa, de direcionar meu olhar não só para aquilo que me era familiar no ambiente militar, como a observação das praticas cotidianas dos militares envolvidos no trabalho disruptivo, dos instrumentos que utilizavam para levar a cabo seus objetivos e ouvindo aquilo que diziam, mas também de compartilhar diferentes experiências e vivências, interagindo em uma ampla variedade de situações ocorridas durante a "greve" e em consequência dela durante o período de observação.

Esse processo, que por definição permite ao pesquisador aprender sobre as atividades das pessoas em seu ambiente natural, enquanto observa, pergunta e participa, em graus variados, de seu cotidiano (KIRK; MILLER, 1986; SCHENSUL; SCHENSUL; LECOMPTE, 1999; DEWALT; DEWALT, 2002), mostrou-se a forma mais adequada – e em alguns casos a única possível - de obter acesso a uma série de informações e opiniões que normalmente não me seriam abertamente franqueadas aquele tipo de situação – um movimento paredista dentro de uma instituição militar. Isso exigia que eu me incorporasse nos diversos contextos onde as práticas aconteciam, desenvolvendo ações e interações complexas com os praticantes, com os objetos e com seu ambiente físico. Somente a partir dessa conexão cotidiana com as experiências e com os praticantes pude desenvolver entendimentos concretos das rotinas do comportamento daquele grupo social, bem como de seus significados em um determinado contexto (DIAZ, 2005), ao mesmo tempo em que obtinha insights sobre o que significava estar nas situações que eu observava, quase sempre afetando-as com minha presença, mas também sendo também por elas afetado. Assim, os resultados obtidos derivavam, quase sempre do meu próprio comportamento no ambiente e das relações intergrupais e interpessoais que desenvolvia ao longo da pesquisa e que, a depender da situação, dos atores envolvidos e da posição hierárquica dos envolvidos geraram reações e interpretações diferentes.

Uma das principais críticas direcionadas ao uso dessa técnica reside exatamente nessa dificuldade em participar das práticas, ao mesmo tempo em que as observa e interpreta. Destaca-se especialmente a contradição prática de ser, a um só tempo,

“sujeito e objeto, aquele que age e aquele que, por assim dizer, se vê atuando” (BOURDIEU, 2017 p. 74). Ao lançar dúvidas sobre a possibilidade do pesquisador participar verdadeiramente de práticas estranhas a seu cotidiano, incorporadas na tradição de outro grupo social, Bourdieu (2017) alerta para a necessidade de fixar o objeto à distância, de modo a vê-lo não como um ator, mas através dos olhos de um observador.

De outro lado, há um número significativo de autores que utilizam a imersão no quotidiano de uma cultura como instrumento fundamental para compreendê-la (com destaque para SPRADLEY, 1979; JORGENSEN; 1989; VAN MANEN, 1990; CHAPOULIE, 1985, 1996, 2001; DOMINGUEZ et al., 2007; SCHIELEIN, et al., 2008; POOLE; SMITH; SIMPSON, 2015). A imersão e a vivência dos eventos permitem que o pesquisador partilhe papéis e hábitos do grupo observado, e assim ocupe uma posição privilegiada para identificar e acessar (ou revelar) realidades, atribuir significados às práticas e vivências humanas (SPRADLEY, 1979; VINTEN, 1994), que não ocorreriam, ou que seriam alterados na presença de estranhos (BRANDÃO, 1984; MARSHALL; ROSSMAN, 1995).

Como alternativa a esse paradoxo *insider/ousider* da pesquisa de campo que envolve num extremo o pesquisador “nativo” completamente “misturado” a seu objeto de pesquisa e no outro o totalmente distante, isento de qualquer grau de participação naquilo que observava (DIAZ, 2005; HARVEY, 2017), Alder e Alder (1987) propõem uma postura intermediária, que consiste na adoção de “papéis ideais” a serem assumidos pelo pesquisador em campo, bem como em seus contatos com os praticantes que serão entrevistados ou observados. Essa abordagem estrutura-se, de acordo com a terminologia utilizada por Alder e Alder (1987) sobre três categorias amplas de "papéis” que podem ser assumidos pelo pesquisador em campo: periférico, ativo e completo. Pesquisadores que assumem um papel periférico interagem ao mesmo tempo em que observam seu grupo de estudo, criando identidades de *insiders* sem, contudo, participar ativamente das práticas cotidianas; de outro lado, aqueles que assumem o papel de membro ativo, envolvem-se diretamente nessas praticas, mesmo procurando não se comprometer com os valores e atitudes adotadas pelo grupo; e finalmente aqueles pesquisadores

que optam pela associação completa, assumem a condição imersiva, de membros “naturais” ativos e engajados, compartilhando os mesmos sentimentos, objetivos e posições adotadas pelo grupo. Nessa pesquisa posicionei-me em algum lugar entre os papéis de membro “ativo” e “completo”. “Ativo” por conta de minhas responsabilidades funcionais, relações hierárquicas e participação direta no cotidiano dos praticantes como militar da ativa em função de comandamento; “imerso”, pois, mesmo inconscientemente compartilhava algumas crenças, ideias e objetivos com os praticantes.

Durante minha vivência como observador no campo, que se iniciou em fevereiro de 2017 e encerrou-se em abril de 2018, participei de inúmeras reuniões (algumas das quais extremamente restritas ao público interno e externo) que envolveram tanto representantes do governo, quanto políticos, representantes dos manifestantes e policiais militares; acompanhei passeatas, manifestações e bloqueios aos acessos de unidades e subunidades da Policia Militar em diversos locais do Estado, além de ter participado dos mais significativos eventos que se seguiram à paralisação dos serviços de policiamento ostensivo no Espírito Santo. As manifestações, passeatas e bloqueios aos acessos de unidades e subunidades da Policia Militar concentraram-se, quase em sua totalidade, no mês de fevereiro. Já as reuniões para tratar do encerramento da paralisação dos serviços policiais ocorreram durante e após o movimento paredista, a maioria em datas agendadas previamente. Atividades regulares foram acompanhadas somente ao final do movimento, já que durante a paralisação dos serviços era inviável entrar ou sair das unidades policiais.

Por conta das obrigações funcionais minha frequência ao campo, ao longo dos catorze meses de pesquisa foi bastante elevada. As jornadas de pesquisa tiveram duração média de oito horas, equivalentes ao expediente de trabalho administrativo na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social e na Polícia Militar do Espírito Santo, mas em alguns casos chegaram a mais de quatorze horas e sob condições de segurança instáveis que colocaram em risco tanto minha integridade física quanto a dos praticantes observados.

Como algumas dessas atividades eram a mim inacessíveis ou aconteceram num mesmo dia, mas em lugares distintos, recorri a múltiplas fontes e métodos de coleta

de dados, a fim de assegurar uma compreensão mais aprofundada do fenômeno investigado. Essa estratégia de triangulação (PATTON, 2002; DAVIDSON, 2005), utilizada para enriquecer e superar os limitados potenciais epistemológicos do método individual (FLICK, 2009, p. 362), estruturou-se, sobretudo, a partir da combinação de diferentes fontes, que incluíam fontes documentais, imagens registradas em fotografia ou em vídeo, além de entrevistas junto a observadores que vivenciaram os fatos estudados, coletadas em diferentes momentos e ambientes (FLICK, 2009). Nesses casos, o emprego de imagens me permitiu, enquanto pesquisador, acessar recortes no fluxo do tempo real que registravam situações ou uma sucessão de acontecimentos que não podiam ser obtidos por mim presencialmente, quer pela distância, simultaneidade ou riscos envolvidos. Essa capacidade de representação da realidade tem tornado o uso de vídeos e fotografias um elemento cada vez mais comum tanto como objeto quanto como técnica de pesquisa qualitativa (BUCHANAN, 2001; MONTEIRO, 2006; BALL; SMITH, 2007; RIOS; COSTA; MENDES, 2016), apoiando narrativas e ilustrando o objeto de análise. Paralelamente um grande número de documentos foi reunido nesse processo, e envolveu a coleta de documentos oficiais, panfletos, e dados digitais registrados em aplicativos de troca de mensagens (*whatsapp*) utilizados por militares que participaram - direta ou indiretamente - do movimento paredista. A coleta de dados produzidos online me permitiu acessar comportamentos naturais de diversos grupos de militares em suas interações cotidianas, fora de um ambiente fabricado para pesquisa, sem que fosse necessário interferir diretamente, configurando uma espécie de observação das interações entre os atores pela via da tecnologia (KOZINETS, 2002).

Durante o mês de fevereiro, quando as atividades do movimento paredista atingiram seu ápice, as observações foram realizadas de segunda a domingo, por períodos que variaram entre 12 e 14 horas de observação. Nesse período, por conta da insegurança que havia se instalado no estado, qualquer tipo de deslocamento para a realização de observações em ambiente externo às instalações da Secretaria de Segurança Pública exigia que estivesse armado e portando colete de proteção balística (colete à prova de balas). Minha arma de fogo, naquele período, tornou-se um objeto cada vez mais presente e significativo no ambiente de pesquisa. Tão

presente quanto minha caderneta de anotações, sendo incorporado inclusive durante a realização de observações no ambiente interno. Após o encerramento formal do movimento paredista, continuei minhas observações - já sem a necessidade de portar colete ou arma de fogo - frequentando Unidades Militares, ainda que de maneira menos frequente, e participando de reuniões e eventos oficiais relacionados com a paralisação dos serviços de policiamento ostensivo. Durante essas visitas, reuniões e eventos tentei, sem sucesso, entrevistar alguns dos militares diretamente envolvidos na paralisação. O cuidado ou o receio dos militares envolvidos em tratar do assunto comigo - perfeitamente justificável ante minha condição hierárquica e funcional - dificultou bastante o processo de coleta de dados durante os primeiros meses que se seguiram ao encerramento do movimento paredista.

Para tentar contornar as barreiras que dificultavam a participação dos militares na pesquisa e minimizar o desconforto causado pela abordagem de temas que encontravam-se sob investigação dos órgãos correcionais e de justiça, procurei apresentar a todos os entrevistados os objetivos e os procedimentos adotados na pesquisa, detalhados num protocolo que garantia, sobretudo, o anonimato das fontes. Com o distanciamento do período em que ocorreu a paralisação, a resistência aos poucos foi sendo vencida. Consegui realizar minhas primeiras entrevistas com militares que estiveram diretamente envolvidos no movimento paredista. Inicialmente procurei abordar questões de natureza geral, evitando especialmente determinar a participação individualizada de qualquer militar no movimento. Nesse momento de aproximação incentivei os informantes a expressar aquilo que julgavam mais relevante no processo de ruptura institucional e não necessariamente aquilo que buscava efetivamente saber. Para tranquilizar meus informantes resolvi substituir os registros gravados (originalmente idealizados para serem realizados com o auxílio de um gravador digital) por anotações em folhas avulsas de papel que gradualmente foram substituídas por uma caderneta de anotações. Muito poucos militares aceitavam ter suas entrevistas gravadas, e nas raras situações em que permitiam, as respostas eram evasivas e inconclusivas. Para o aprofundamento de determinados assuntos que envolviam nomes, fatos ou ações – altamente sensíveis para grande parte dos informantes –, algumas dessas

entrevistas precisaram ser divididas em duas ou mais etapas; realizadas em diferentes momentos com o mesmo entrevistado (houve casos em que o intervalo se estendeu por mais de trinta dias). Esse processo, entretanto, variava de acordo com o informante. Em alguns casos (dois para ser específico), ao final de um longo "processo" de entrevista realizadas de forma intermitente ao longo de duas semanas, por desconforto, mas também temor de represálias por parte dos oficiais encarregados da apuração de transgressões disciplinares e crimes militares, fui desautorizado pelos informantes a utilizar seu conteúdo, que teve de ser descartado e não pode ser utilizado nesta tese.

Para reduzir a relutância dos militares em participar de entrevistas, deixei claro que nenhum participante seria identificado e todos os dados coletados seriam submetidos à validação dos próprios entrevistados (*participant validation ou member checking*) para aferir eventuais ambiguidades ou erros de interpretação (CHO; TRENT, 2006). Assim o fiz. O procedimento consistiu basicamente na leitura individual do material produzido, acompanhada por mim, com o objetivo de verificar a precisão factual de suas experiências individuais e coletivas e averiguar se minhas interpretações acerca dos significados dessas experiências coincidiam com as dos informantes, procedimento que Maxwell (2009) referencia respectivamente como validade descritiva e validade interpretativa.

Quadro 16 - Tipos de dados coletados.

Fonte	**Tipo**	**Volume**
Primária	Observação participante	14 meses
Primária	Entrevistas	19 h. e 21 min.
Primária	Fotografias	176 qtd.
Primária	Vídeos	38 qtd.; 2h. e 04 min.
Primária	Áudios	11 qtd.; 27 min. e 45 seg.
Primária	Documentos	50 qtd; 111 pag.

Fonte: O autor.

Nos casos em que imprecisões foram detectadas ou que houve discordância entre as percepções (foram poucos casos), foi solicitado aos entrevistados que

apontassem as incongruências sublinhando o texto e sugerissem eventuais correções ou alterações em um bloco de notas que foi fornecido junto com o material de leitura. Ao final, consegui realizar 19 entrevistas com militares estaduais e gestores da Secretaria de Segurança Pública; todos com algum grau de participação, direta ou indireta, sobre ou no movimento paredista. O material foi transcrito no editor de texto Microsoft Word, e individualmente identificado por um código, como se pode identificar no quadro 18 a seguir, a fim de preservar a identidade dos participantes.

Quadro 17 - Praticantes entrevistados.

Categoria	**Cargo/Função**	**Duração**	**Registro**
Policial Militar	Soldado	55 min.	Anotação
Servido Civil	Gestor	1 h e 20 min.	Anotação
Policial Militar	Cabo	1 h e 45 min.	Anotação
Policial Militar	Cabo	45 min.	Anotação
Policial Militar	Sub Tenente	2 h e 10 min.	Anotação
Policial Militar	Coronel	51 min.	Áudio gravado
Policial Militar	Coronel	2 h e 40 min.	Anotação
Policial Militar	Soldado	35 min.	Anotação
Policial Militar	Cabo	55 min.	Anotação
Policial Militar	Sargento	1 h e 05 min.	Anotação
Policial Militar	Capitão	45 min.	Anotação
Policial Militar	Cabo	30 min.	Áudio gravado
Servidor Civil	Gestor	1 h e 10 min.	Anotação
Policial Militar	Soldado	25 min.	Anotação
Policial Militar	Soldado	35 min.	Anotação
Policial Militar	Cabo	15 min.	Áudio gravado
Policial Militar	Tenente Coronel	1 h e 20 min.	Anotação
Policial Militar	Tenente Coronel	55 min.	Anotação
Policial Militar	Major	25 min.	Anotação

Fonte: O autor.

4.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O tratamento e a análise desse conjunto de dados qualitativos mostraram-se inicialmente atividades complexas e desafiadoras. Envolviam um grande volume de informações brutas, obtidas através de diferentes técnicas de coleta, além da difícil

tarefa de identificar e compreender criticamente temas, eventos e interações relevantes, os elementos verbais e não verbais envolvidos, bem como as condições contextuais onde tiveram lugar, tendo em conta sempre minha dupla posição de ator e pesquisador. A necessidade de reduzir a complexidade desse conjunto de dados e deles extrair sentido concentrou-se, desde o princípio, em encontrar respostas para a questão central que direcionou essa investigação: como ocorria o trabalho disruptivo necessário à desestabilização de domínios altamente institucionalizados? Uma tarefa tão desafiadora demandava, portanto, a utilização de diferentes procedimentos para alcançar camadas simbólicas latentes e significações aprofundadas acerca dos comportamentos e interações humanas, dos sentidos de suas comunicações, e também do que estava por trás daqueles conteúdos manifestos. Assim, guiado pela natureza dos questionamentos gerais e específicos que nortearam essa pesquisa, e pelas características do fenômeno estudado, a opção pela “análise de conteúdo” (KRIPPENDORFF, 2004; SONPAR; GOLDEN-BIDDLE, 2008; SCHIERER, 2012) como principal método de investigação emergiu naturalmente. Definida como um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas, cujo objetivo é descrever e buscar sentido em um fenômeno (DOWNE-WAMBOLDT, 1992; SCHREIER, 2012), a análise de conteúdo toma por base a organização de dados de acordo com um quadro de codificação que tem por objetivo contemplar diferentes dimensões de interesse de uma determinada temática. Proporciona assim uma compreensão diferenciada de aspectos e fenômenos da vida social, e de seus significados, que de outro modo seriam inacessíveis (OLABUENAGA, ISPIZÚA, 1989).

Para desenvolver o processo de análise de conteúdo tomei como base a seqüência proposta por Creswell (2007) que, em lugar de estruturas de análise lineares, recomenda uma abordagem analítica em forma de “espiral”, onde os dados são repetidamente avaliados, em um movimento de ”idas e vindas" sobre a massa de dados, com o objetivo de identificar temas ou categorias recorrentes e então codificá-las. O processo estrutura-se em quatro fases ou etapas distintas: a primeira delas é (1) a organização dos dados, que devem ser dispostos em diversos formatos a fim de propiciar que se extraiam o máximo de significados das possíveis combinações do conjunto de dados; em seguida procede-se (2) o exame exaustivo

do conjuntos de dados a fim de obter uma visão geral do objeto de pesquisa, ao mesmo tempo em que são feitas, marcações, anotações e resumos sobre os pontos-chave que possam sugerir possíveis categorias ou interpretações; após a conclusão dessa etapa, o pesquisador inicia a (3) identificação das categorias gerais ou temas e, na sequencia classificá-los de acordo com os padrões ou significados encontrados; e finalmente, os dados são integrados e resumidos para apresentação.

Durante a etapa de organização, procurei reunir e revisar todo o conjunto de dados, que incluía notas de campo, registros de entrevistas, cópias de documentos, fotografias, áudios e vídeos coletados ao longo do estudo, selecionei e ordenei o material, armazenando-o em envelopes (parte física) e em arquivos digitais num disco rígido externo (os arquivos físicos também foram digitalizados), catalogados por tipo (notas de campo, registros de entrevistas, cópias de documentos) e em ordem cronológica de ocorrência.

Só então procedi à primeira leitura de todo o material com o intuito de fazer uma delimitação preliminar dos dados, estabelecendo a pertinência e representatividade de cada um dos itens do material coletado. Durante essa etapa, na medida em lia e relia o material, identifiquei padrões (comportamentos, frases, conceitos-chave) existentes nas práticas observadas e descritas nos registros de entrevistas, notas de campo, documentos, imagens, áudios e vídeos, fazendo marcações e recortes nos textos, destacando trechos *in-vivo* de acordo com as evidências encontradas em resposta às perguntas de pesquisa, além de anotações em apartado, com vistas à preparação do processo de codificação. Nessas marcações e anotações, levei em consideração as condições que antecederam e permitiram o desenvolvimento das práticas disruptivas, como essas praticas foram levadas a cabo e como os conflitos derivados foram negociados.

Os dados foram então catalogados e organizados cronologicamente para construir um histórico de eventos representativos da ruptura institucional decorrente do movimento paredista que teve lugar na Polícia Militar do Espírito Santo. Procurei com isso fornecer ao leitor um quadro detalhado sobre as praticas disruptivas a fim de "transportar" o leitor para o ambiente de pesquisa e permitir que ele

experimentasse, em parte, aquilo que eu experimentei, as situações que observei, e pudesse então desenvolver uma compreensão mais aprofundada do fenômeno.

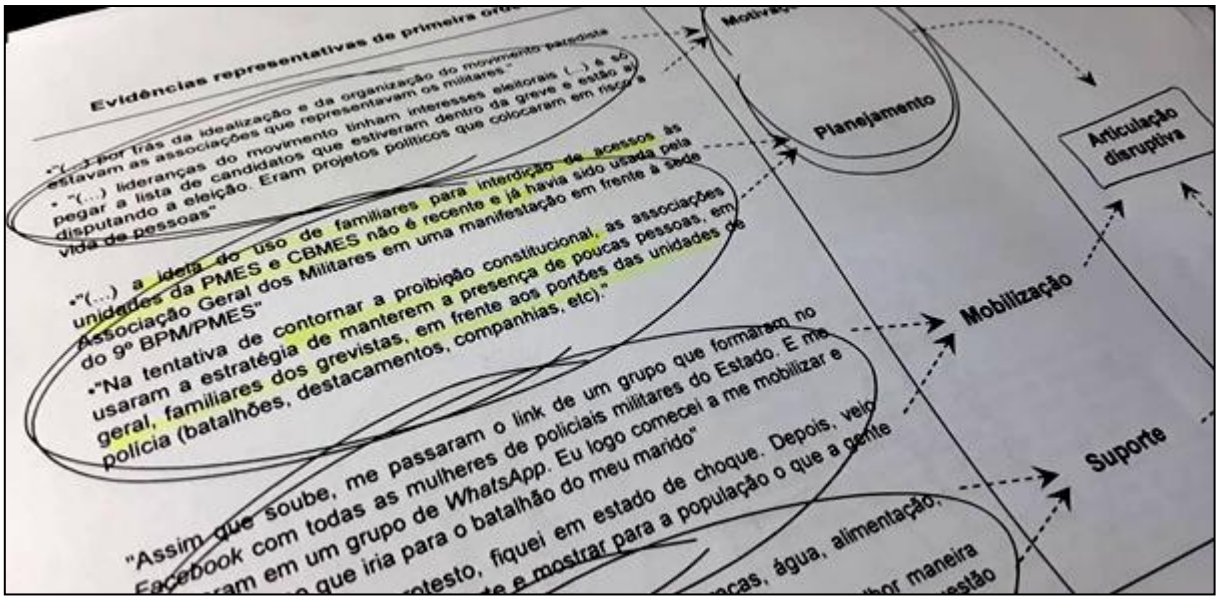
Foi somente a partir desse ponto que pude iniciar um processo de identificação, definição e interpretação ativa de temas relevantes, seus respectivos códigos e camadas de significados. Para isso utilizei como técnica de análise auxiliar o "método de agrupamento semiótico" (MANNING, 1987; FELDMAN, 1995; REGO, CUNHA, POLONIA, 2015), também descrito como "metodologia de Gioia" (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013). O procedimento, inspirado nos trabalhos de Rego, Cunha e Polonia (2015) e de Clegg, Cunha e Rego (2012) consistiu fundamentalmente da identificação dos assuntos que emergiram do material coletado em campo durante a fase de leitura, normalmente expressos em termos de trechos considerados significativos para responder às questões de pesquisa, também chamados "evidencias representativas de primeira ordem". Esse material foi então organizado e agrupado por similitudes e contrastes em um conjunto conceitos chamados "conceitos de primeira ordem". Uma das principais dificuldades enfrentadas nesse estágio da análise foi limitar o grande número de conceitos que emergiam do conteúdo para não me desviar dos objetivos da pesquisa. Em seguida, esses conceitos foram rotulados e mais uma vez agrupados, desta vez em categorias teóricas mais abstratas, chamadas "temas de segunda ordem". Nesse reagrupamento, igualmente desenvolvido a partir de semelhanças, oposições e paradoxos, busquei agrupar os códigos oriundos da massa de dados em um nível teórico mais abstrato. A esta altura eu podia finalmente perguntar se os temas e conceitos emergentes podiam me ajudar a entender como ocorria o trabalho disruptivo num ambiente tão institucionalizado como o de uma instituição militar.

Os resultados foram então modelados em um quadro sinóptico preliminar, organizado a partir de três colunas destacando, cada uma delas, diferentes categorias hierárquicas de uma estrutura que tinha por objetivo representar o fenômeno graficamente (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013). A primeira coluna reuniu as principais evidências textuais obtidas da leitura crítica da massa de dados (incluindo entrevistas, observações, documentos, vídeos e áudios) relacionadas com as questões de pesquisa. A segunda coluna apresentava os conceitos relacionados

a essas evidências textuais construídos por meio de associação temática e a terceira coluna sintetizava minha interpretação sobre a iteração dos conceitos de primeira ordem e sua relação com a base teórica existente num esforço inicial para entender o que os dados "revelavam" sobre o problema de pesquisa.

Para testar a plausibilidade e validade (KIRK; MILLER, 1986; LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2005) dessas interpretações, o quadro preliminar foi submetido à validação de um grupo de informantes. Selecionei entre os entrevistados três atores-chave que condicionaram sua participação nessa etapa de validação à omissão de suas identidades, cargos e posição hierárquica dentro da corporação) e que pela posição que ocupavam dentro da organização militar durante o período de ocorrência do movimento paredista, puderam formar uma percepção qualificada e ampla dos diversos significados dos eventos relacionados ao fenômeno.

Figura 12 - Apresentação e análise do quadro sinóptico preliminar.



Fonte: O autor

O objetivo da submissão desses resultados a diferentes observadores buscava claramente detectar e minimizar eventuais divergências interpretativas por meio da “validação comunicativa dos dados e das interpretações com membros do campo de estudos” (ULLRICH et al. 2012, p. 23). O procedimento consistiu basicamente de uma apresentação presencial de minhas interpretações dos eventos relacionados ao

movimento paredista aos informantes, seguido de duas rodadas de análise conjunta, discussões e busca de consensos perceptuais, com duração de cerca de duas horas e realizadas em diferentes datas para permitir a sedimentação das reflexões, num processo que pode ser configurado como uma triangulação investigativa (JOHNSON, 1997; DENZIN, 2009).

Quando o resultado foi finalmente considerado plausível e válido pelos informantes, organizei um quadro sinóptico (Quadro 18) contendo um resumo dos dados representativos e conceitos para cada um dos temas identificados e objetivos específicos estabelecidos nesta pesquisa.

Quadro 18 - Dados representativos para cada tema.

Objetivo específico (1): identificar e descrever as condições que motivaram e permitiram o desenvolvimento do trabalho institucional disruptivo em uma organização policial militar.		
Temas de segunda ordem	**Conceitos de primeira ordem**	**Citações e evidências representativas de primeira ordem**
Articulação disruptiva	Alinhamento de interesses internos e externos	"[...] por trás da idealização e da organização do movimento paredista estavam as associações que representavam os militares." (1)
		"[...] lideranças do movimento tinham interesses eleitorais [...] é só pegar a lista de candidatos que estiveram dentro da greve e estão aí disputando a eleição. Eram projetos políticos que colocaram em risco a vida de pessoas" (2)
		"[...] a ideia do uso de familiares para interdição de acessos às unidades da PMES e CBMES não é recente e já havia sido usada pela Associação Geral dos Militares em uma manifestação em frente à sede do 9º BPM/PMES" (3)
		"Na tentativa de contornar a proibição constitucional, as associações usaram a estratégia de manterem a presença de poucas pessoas, em geral, familiares dos grevistas, em frente aos portões das unidades de polícia (batalhões, destacamentos, companhias, etc)." (3)
	Mobilização difusa	"Assim que soube, me passaram o link de um grupo que formaram no *Facebook* com todas as mulheres de policiais militares do Estado. E me colocaram em um grupo de *WhatsApp*. Eu logo comecei a me mobilizar e formei o grupo que iria para o batalhão do meu marido" (4)
		"Eu liguei para ele (esposo policial militar) e avisei que estava indo protestar. Ele me disse 'você não vai', mas eu vim mesmo assim" (4)
		"Quando soube do protesto, fiquei em estado de choque. Depois, veio uma compulsão de fazer parte e mostrar para a população o que a gente passa." (5)
		"[...] já que vocês policiais não podem protestar, nós familiares, protestamos por vocês." (6)
	Ativismo classista	"Elas (Associações de classe) forneciam barracas, água, alimentação, além de apoio logístico aos manifestantes." (3)
		"As associações (de classe da PM) se solidarizam e estão ombreadas com as esposas e com os militares estaduais" (7)

		“No movimento de fevereiro nós tentamos auxiliar da melhor maneira possível os nossos policiais, dando apoio ao movimento, [...] na questão até mesmo de logística, a gente também deu este apoio” (8)

Quadro 18 – Dados representativos para cada tema (continuação 2).

Objetivo específico (2): verificar e analisar estratégias empreendidas por diferentes categorias de atores para escapar às barreiras normativas impostas pelos regulamentos militares e promover a interrupção institucional.

Temas de segunda ordem	**Conceitos de primeira ordem**	**Citações e evidências representativas de primeira ordem**
Exploração dos limites normativos	Uso de escudos normativos	"[...] O aquartelamento dos militares corresponde a uma ‘greve branca’, uma vez que representa a tentativa de busca de melhores condições salariais" (9)
		"[...] nossos quartéis estão cercados e não tem autorização por parte desse comandante, de nenhum policial militar encostar a mão em qualquer mulher, qualquer filho, em qualquer parente dessas guerreiras que estão na porta do quartel, lutando pelo interesse da policia militar e pelo meu interesse também". (10)
		“Nenhum policial aderiu a este movimento. Os relatórios de CPU tem que estar bem detalhado (sic). Os policiais compareceram para trabalhar normalmente, mas foram 'impedidos' por familiares. Eles não podem ir contra mães, esposas e filhos. É uma situação muito difícil para os policiais. Isso deve ficar bem documentado”. (11)
		"Ouço muita gente dizer que os familiares não estão preocupados com a violência nas ruas, porque os PMs fazem nossa segurança." (5)
	Retórica da intransigência	"Não se pode negociar com terroristas!" (12)
		"[...] a cúpula do governo se mostrou completamente inábil para negociar e por fim à paralisação [...] omitiu-se, falhando gravemente na proteção social que devia ao cidadão." (13)
		“Fomos vítimas de um governo que não conversa. Fomos vítimas, como a sociedade foi” (14)
		"Nenhum dos lados quer ceder. Vai ser difícil resolver isso, acredito que até o final (da paralisação) vai culminar em um ato extremo de violência que vai manchar a história do estado." (15)
		"o caminho [escolhido pelos manifestantes] é um caminho errado, é um caminho que rasga a Constituição do nosso país, é uma chantagem." (2)

	"Estamos há anos tentando negociar com um representante do Estado e nunca há solução." (16)
	"O governo não ofereceu nada aos manifestantes para resolver a crise [...] criou esse caos, sem dar sete anos de aumento real, agora, ele joga a culpa na PM. No segundo dia de manifestação já deveria ter sido resolvido isso" (15)

Quadro 18 – Dados representativos para cada tema (continuação 3).

Objetivo específico (3): identificar eventuais conflitos e contradições entre os esforços de ruptura e manutenção institucional desenvolvidos em uma organização policial militar e as práticas disruptivas emergentes decorrentes desse processo.

Temas de segunda ordem	**Conceitos de primeira ordem**	**Citações e evidências representativas de primeira ordem**
Enfrentamento indireto e dissimulado	Vazio de poder	"[...] na quinta-feira antes das manifestações metade dos Coronéis e dos Tenentes Coronéis comandantes de Unidade havia sido exonerada [...] na segunda-feira [primeiro dia útil depois do início do movimento paredista] assumiram novos comandantes que não conheciam sua tropa." (17)
		"[...] nós vínhamos acompanhando e vínhamos dialogando para que não acontecesse [...] mas ao saber de uma informação que eu seria internado, que eu ia pra um centro cirúrgico, se montou esse movimento." (18)
	Consentimento tácito da elite corporativa	"Na posição de sentido, prestando continência pra elas (as manifestantes)!" (19)
		"[...] foram os oficiais que impediram a tropa de ir às ruas. Existe uma hierarquia na PM, os praças cumprem ordens. Não é possível que o comando não poderia ter retirado um grupo de mulheres para sair para o policiamento. Os oficiais acharam que o movimento daria certo, mas depois recuaram " (20)
		"Guerreiras dignas da envergadura de uma profissão e categoria tão massacrada (sic), num movimento legitimo e que, 'pela coragem', tende a crescer..." (21)
		"Até hoje trabalharam e confiaram (em alusão ao lema da bandeira do Espírito Santo). Orgulho de nossos guerreiros e familiares" (22)
		"Quero parabenizar essas mulheres, essas guerreiras que arregaçaram as mangas e foram para frente das organizações policiais dar o seu grito de basta. Nós não aguentamos mais, nós estamos passando por falta de comida, por falta de necessidade básica" (10)
	Ameaças, insubordinação e motim	"[...] e você o covarde, o filho da puta, o traidor, foda-se! Me comunica, me expulsa dessa porra tá! Eu não tenho mais orgulho nenhum de vestir minha farda e sair na rua." (23)
		"Manifestante contrário à paralisação da PM disse ter sido ameaçado por um PM à paisana, que estava junto das parentes de policiais acampadas em frente ao quartel: ele me mostrou a arma na cintura!" (24)

	“Tem policial ameaçando policial. Tem PM ameaçando secretário de segurança, a família, mulher e criança. Uma coisa é o amotinado, a outra é ameaça. [...] Eles cruzaram a linha da revolta armada, da prática de crime.” (25)
	"[...] se você sair, você é traidor. Se você abandonar, eu te mato." (26)
	“Policiais se recusam a cantar o hino da Polícia Militar na presença do Comandante Geral durante solenidade de lançamento do Manual de Intervenções em Distúrbios” (27)

Fonte: O autor.

Notas:

(1) Trecho do relatório de inquérito conduzido pela 26ª Promotoria Cível de Vitória, do Ministério Público do Estado do Espírito Santo.
(2) Declaração do governador do Estado do Espírito Santo, Paulo Cesar Hartung Gomes, publicada em 03 de outubro de 2018.
(3) Trecho do relatório da ação civil pública do Ministério Público Federal (MPF) que processa as Associações de classe da Polícia Militar do Espírito Santo por organizarem o movimento paredista de fevereiro de 2017.
(4) Declaração da manifestante de nome Graziela (nome fictício), esposa de policial militar.
(5) Declaração da manifestante de nome Mariana (nome fictício), esposa de um PM.
(6) Dizeres de cartaz empunhado por manifestante em frente à 2ª Companhia do 6º BPM em 03 de fevereiro de 2017.
(7) Trecho de texto publicado em aplicativo de troca de mensagens em 03 de fevereiro de 2017.
(8) Transcrição de declaração do Coronel Edmilson dos Santos, diretor da Associação dos Militares da Reserva, Reformados, da Ativa da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar e Pensionistas de Militares do Estado do Espírito Santo (ASPOMIRES), publicada em 04 de dezembro de 2017.
(9) Trecho do despacho do desembargador do Tribunal de Justiça do Espírito Santo, Robson Luiz Albanez, declarando ilegal o movimento paredista.
(10) Transcrição de declaração do Tenente Coronel Alexandre Quintino comandante do 9º BPM, em entrevista concedida à TV Gazeta Sul em 06 de fevereiro de 2017.
(11) Trecho de texto publicado por um Oficial da Polícia Militar em aplicativo de troca de mensagens em 03 de fevereiro de 2017.
(12) Declaração de representante do Governo do Estado (nome suprimido) sobre negociar com manifestantes.
(13) Procuradora geral da República, Raquel Dodge, em parecer que pedia a federalização do julgamento do movimento paredista da PMES.
(14) Transcrição de declaração da Sargento Michelle Ferri, comandante de uma unidade da Ronda Tática Motorizada (Rotam), expulsa em função de sua participação no movimento paredista.
(15) Transcrição de declaração do Cabo Noé da Matta Ribeiro, diretor da ACS.
(16) Transcrição de declaração do Tenente Coronel Rogério Fernandes Lima, presidente da Associação dos Oficiais Militares Estaduais do Espírito Santo
(17) Trecho de nota de campo datada de 02 de fevereiro de 2017, relativa à transferência para a reserva remunerada de dez Coronéis do Quadro de Oficiais Combatentes.
(18) Transcrição de declaração governador do Espírito Santo, Paulo Cesar Hartung Gomes dada em 09 de fevereiro de 2017.
(19) Trecho de texto publicado por um Tenente Coronel da Polícia Militar em aplicativo de troca de mensagens em 03 de fevereiro de 2017
(20) Transcrição de declaração do Capitão RR Lucínio Assumção durante interrogatório na 4ª Vara Criminal de Vitoria em processo relacionado à greve da Polícia Militar.
(21) Trecho de texto publicado por um Major da Polícia Militar em aplicativo de troca de mensagens em 03 de fevereiro de 2017.
(22) Trecho de texto publicado por um Capitão da Polícia Militar em aplicativo de troca de mensagens em 03 de fevereiro de 2017.
(23) Trecho de texto publicado por um Coronel da Polícia Militar em aplicativo de troca de mensagens em 03 de fevereiro de 2017.

(24) Transcrição de declaração do Soldado Wagner Rodrigues Batista, lotado no 7º BPM, em vídeo publicado em rede social enquanto queimava uma peça de seu fardamento.
(25) Declaração do manifestante Everaldo Nascimento durante manifestação contrária à paralisação da PM em frente ao QCG no dia 07 de fevereiro de 2017.
(26) Transcrição de declaração do Secretário de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, André Garcia, sobre PMs ameaçados de morte para não deixar a greve.
(27) Transcrição de declaração do Secretário de Estado de Direitos Humanos, Julio Pompeu, sobre ameaças de morte que estariam sendo feitas para que os policiais não deixassem a greve.
(28) Nota de campo relativa a evento com a presença de policiais da Força Tática da Polícia Militar que se recusaram a cantar o Hino da Polícia Militar durante solenidade para a entrega do Manual de Intervenções em Distúrbios, em 20 de julho de 2017.

Cabe ressaltar que o modelo analítico representado (Quadro 19) foi validado pelos informantes, portanto, como uma “interpretação possível” da realidade vivenciada antes, durante e em consequência do movimento paredista de fevereiro de 2017, e não como uma representação única e exaustiva do fenômeno. Ainda assim, o modelo permitiu evoluir minhas interpretações da dinâmica que envolveu os processos de ruptura institucional na Polícia Militar do Espírito Santo para um nível de abstração mais aprofundado e teoricamente mais denso.

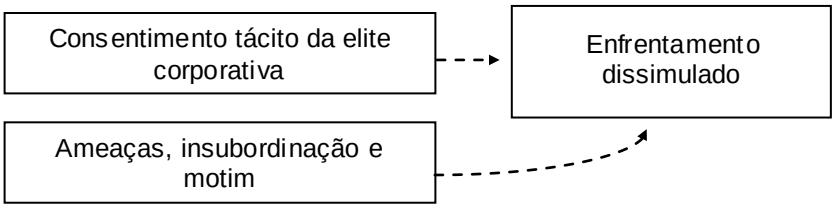
O tema rotulado como **articulação disruptiva**, etapa que deu origem ao processo de ruptura institucional, congregou dados referentes ao alinhamento entre motivações e objetivos dos grupos de interesse externos e internos, e foi operacionalizado fundamentalmente a partir da identificação de vaguezas, limites ou fronteiras normativas com o objetivo proteger os atores institucionais envolvidos na execução do trabalho disruptivo (especialmente a partir da tentativa de desconexão de sansões normativas), seguida do planejamento, preparação e coordenação dessas ações. A **exploração dos limites normativos**, etapa subsequente, ateve-se à reunião de dados obre a execução das táticas para burlar os mecanismos internos de controle comportamental da organização militar, ao transferir a terceiros (*outsiders*) parte do trabalho de ruptura institucional buscando evitar a responsabilização direta do grupo de interesse (o regulamento militar se aplica aos militares e não a seus parentes e amigos), e fornecer um anteparo ao poder punitivo estatal capaz de suportar o enfrentamento institucional a um sistema (ou estrutura) de poder hierárquico-disciplinar fortemente caracterizado por simbologias e sutilezas. A última etapa, que rotulei como **enfrentamento dissimulado**, teve como foco a compilação de dados sobre os ataques aos pilares institucionais hierárquico-disciplinares propriamente ditos, seja por meio de manifestações discretas,

dissimuladas e progressivas de insubordinação, até a indisciplina, desobediência e motim, levadas a cabo individual e/ou coletivamente, com o objetivo de desafiar o *status-quo.*

A representação gráfica dessa estrutura sequencial e interativa de eventos derivada da integração de evidências representativas e conceitos de primeira ordem sob os temas de segunda ordem, a partir de um exercício cíclico de indução que envolveu uma avaliação das relações semânticas entre esses temas, resultou na identificação de uma lacuna teórica, retratada como uma "dimensão abrangente" ou *overarching dimension* (CORLEY; GIOIA, 2007; CLEGG; CUNHA; REGO, 2012; GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013) que chamei de **dissimulação disruptiva**, e reflete o uso de justificativas morais e a transferência de parte da execução do trabalho disruptivo para uma rede de "subcontratados" inerentemente imunes às restrições disciplinares e hierárquicas impostas pela estrutura de controle normativo da organização militar, conforme se pode observar a seguir.

Figura 13 - Representação da estrutura de dados.





Fonte: O autor.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Embora os estudos sobre trabalho institucional tenham despertado grande interesse de pesquisadores institucionalistas (DIMAGGIO, 1988; LAWRENCE, SUDDABY, 2006; SUDDABY, 2010;), as ações cotidianas que conduzem à ruptura institucional são ainda um tema incipiente, um campo nebuloso de oportunidades, na literatura que trata dos Estudos Organizacionais (OLLINAHO, 2012), especialmente quando o foco da análise recai sobre organizações militares, caracterizadas pela burocracia e formalidade que permeiam suas relações cotidianas e pelo acesso restrito à pesquisa (CASTRO; LEIRNER, 2009). Esta lacuna fica ainda mais evidente quando busca desvendar um evento raro como um motim. Assim, busquei demonstrar como os atores organizacionais se engajam na promoção da deslegitimação de práticas e procedimentos construídos a partir de uma forte cultura regimental, e como esse processo é desenvolvido no cotidiano de uma instituição policial militar pelos atores envolvidos no processo.

Procurei descrever pormenorizadamente ao longo do capítulo como se deu o processo de ruptura da hierarquia e da disciplina militar que se materializou a partir do movimento paredista que teve lugar na Polícia Militar do Espírito Santo durante o mês de fevereiro de 2017, tomando como elemento principal as práticas cotidianas de policiais militares e seus parentes envolvidos nos protestos que levaram à paralisação do policiamento. Ao adotar a perspectiva de Schatzki (2001) assumi que as práticas constituem a realidade social, e “o que” as pessoas fazem em suas atividades rotineiras estabelece caminhos para a compreensão dos fenômenos organizacionais (SCHATZKI, 2001). Assim, descrevendo as práticas dos diversos atores envolvidos no trabalho de ruptura da hierarquia e da disciplina durante o movimento paredista procurei demonstrar as diferentes contradições e conflitos que se estabeleceram entre os atores, e como os interesses das diversas partes envolvidas foram negociados a fim de promover o restabelecimento da disciplina e da hierarquia militar.

5.1 POLÍTICOS, POLÍTICA E POLITICAGEM: OS GATILHOS DA AÇÃO DISRUPTIVA

Qualquer exame mais detido sobre as condições que fomentaram, permitiram ou “dispararam” as práticas de trabalho institucional disrurptivo materializadas durante o movimento paredista da Polícia Militar do Espírito Santo, em fevereiro de 2017, precisa levar em consideração o contexto político e econômico que o antecedeu, especialmente o que permeou o processo de disputa das eleições majoritárias de outubro de 2014 e seu papel na consolidação da arena política como *lócus* de intermediação e suporte do processo de ruptura institucional em ambientes altamente institucionalizados.

Mal havia se iniciado a disputa eleitoral e, mesmo antes da divulgação das primeiras pesquisas de intenção de voto, já havia ficado claro para a maioria dos analistas políticos que haveria um confronto acirrado entre dois grupos políticos outrora aliados, o grupo de então governador e candidato à reeleição, Renato Casagrande e o do ex-governador oposicionista Paulo Cesar Hartung Gomes. Essa polarização entre esses grupos dominantes, entretanto, não tinha origem nos posicionamentos ideológicos dos candidatos, mas estruturava-se, sobretudo, numa disputa pelo acesso e controle dos recursos de poder necessários ao atendimento das diversas reivindicações dos grupos de interesses que se aglutinavam em torno de suas candidaturas.

Hartung, que havia governado o estado por dois mandatos consecutivos (2003/2006 e 2007/2010), fez fama de gestor austero e adversário político implacável. Chamado pelos inimigos de "imperador", adjetivos como "autoritário", "intransigente" e "vingativo" também eram usados para descrevê-lo (GRAU, 2017). Quando sucedeu o governo de José Ignácio Ferreira (1999/2002), condenado por um escândalo de corrupção (RANGEL, 2009), deparou-se com os salários do funcionalismo público atrasados e uma máquina pública ineficiente e desmotivada, incapaz de promover

investimentos mínimos. O caos instalado motivou a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) a solicitar a intervenção federal no estado[12].

Poucos dias antes de assumir seu primeiro mandato, Hartung deparou-se com um movimento paredista na Polícia Militar do Espírito Santo, chamado de aquartelamento[13], iniciado em 23 de dezembro de 2002 como forma de protesto contra o atraso do pagamento de salários aos servidores públicos estaduais. Na ocasião, o fim do aquartelamento estava condicionado ao atendimento de três exigências: o pagamento do salário de novembro e das parcelas do contingenciamento dos salários, a divulgação do cronograma de pagamento de dezembro e a reversão das punições e transferências.

Em decorrência desse movimento, centenas de policiais militares foram submetidos a Processos Administrativos Disciplinares (PADs) e a Inquéritos Policiais Militares (IPMs). “Eles serão punidos de acordo com a lei que não permite greve de policiais militares” (AGÊNCIA ESTADO, 2002), afirmou secretário estadual de Segurança Pública à época, Coronel Edson Ribeiro do Carmo, que determinou punições severas para os militares estaduais que participaram do movimento paredista. Nenhum policial, entretanto, recebeu qualquer tipo de punição.

Os procedimentos abertos não foram apurados, mas arquivados sem solução numa espécie de “anistia implícita” que contou com a anuência, voluntária ou não, do recém-empossado governador Hartung. Sob tais circunstâncias institucionais, sociais e econômicas, Hartung estruturou uma plataforma de governo focada prioritariamente no ajuste fiscal e no equilíbrio das contas públicas.

Favorecido por um cenário de crescimento da economia brasileira, igualmente marcado por um período de prosperidade internacional e fortalecimento do real (FREITAS; JONER, 2018), o novo governador conseguiu pagar as dívidas herdadas da gestão anterior e recuperar gradativamente a capacidade de investimento do

[12] Apesar do Ministro da Justiça, Miguel Reale Junior, acatar a solicitação, o governo federal optou pela criação de uma missão especial de combate ao crime organizado, formada por policiais federais, policiais rodoviários federais, delegados e procuradores federais.

[13] Ato ou efeito decorrente de se apresentar ou se fazer recolher o militar ou grupo de militares, voluntariamente ou por determinação superior, no interior de um quartel ou base militar.

Estado. Apesar disso, ao final de seu segundo mandato enfrentou protestos de movimentos sociais, sindicatos e associações de representação de classe do funcionalismo público, que o acusavam de autoritarismo e centralização de poder (GRAU, 2017).

Hartung tomou contato também com as primeiras manifestações ostensivas organizadas por policiais e bombeiros militares em território capixaba em favor da criação de um piso salarial nacional unificado para a categoria. Sob a bandeira da Proposta de Emenda à Constituição nº 300, de novembro de 2008 (PEC 300/2008), que estabelecia que a remuneração dos Policiais Militares dos estados não poderia ser inferior à da Polícia Militar do Distrito Federal e aplicava-se também aos integrantes dos Corpos de Bombeiros Militares e aos inativos, uma série de manifestações foi desencadeada em todo o país na luta pela criação de um piso salarial nacional para os profissionais de segurança pública (figura 14).

Figura 14 - Manifestação em favor da aprovação da PEC 300 no Espírito Santo.



Fonte: ASSUMÇÃO, 2010.

Casagrande, por outro lado, exercia seu primeiro mandato no executivo estadual. Eleito em 2010 com apoio do então governador Hartung, contra quem disputaria a reeleição em 2014, estruturou seu programa de governo sobre uma agenda

dedicada à questão social. Priorizou investimentos, sobretudo, para as áreas de saúde e segurança pública. Durante seu mandato promoveu a descentralização e a regionalização dos serviços de saúde e contratou cerca de 4,5 mil novos policiais para a implementação de sua política pública de segurança. Viveu tempos de bonança e colheu alguns resultados significativos, especialmente com seu programa de segurança (G1, 2019). Envolveu-se pessoalmente na coordenação e avaliação das ações de controle da criminalidade, participando de reuniões mensais em todo o Estado, e tornou-se muito próximo da tropa.

Apesar disso, enfrentou uma serie de manifestações de insatisfação por parte da categoria, notadamente no que se referia às políticas de reajuste salarial. Sentimentos de descontentamento e desmotivação dos militares estaduais podiam ser observados de diversas formas, desde alertas das entidades classistas solicitando mudanças nas escalas de serviço até o uso de familiares para interdição de acessos às Unidades da Polícia Militar, como ocorrido em outubro de 2013 na sede do 9º BPM/PMES, em Cachoeiro de Itapemirim/ES, quando a saída de viaturas operacionais foi interrompida por familiares e amigos dos militares estaduais durante cerca de duas horas.

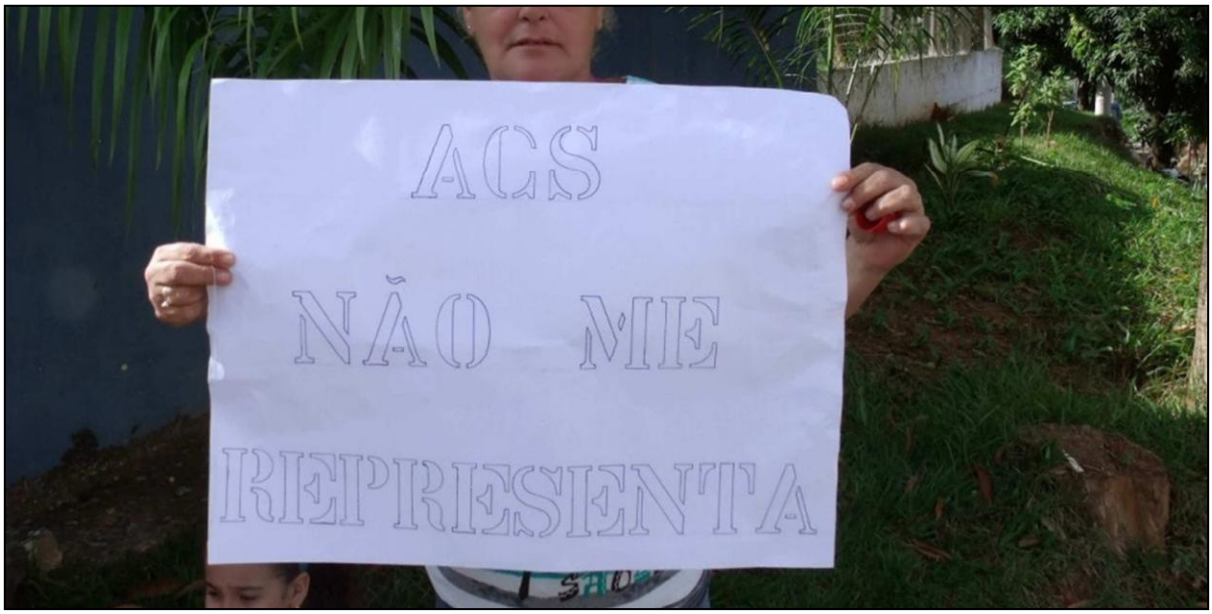
Figura 15 - Bloqueio da saída de viaturas no 9º BPM em outubro de 2013.



Fonte: AGEM-PMBM, 2013.

Esse protesto, que abarcava uma série de interesses ocultos além da recomposição salarial, buscava entre outras coisas promover um processo de ruptura da estrutura de poder das entidades classistas representativas das três categorias policiais militares (oficiais; subtenentes e sargentos; e cabos e soldados), numa luta política interna para angariar representatividade, que buscava especialmente enfraquecer a capacidade de articulação política e o poder de mobilização da maior delas, a Associação de Cabos e Soldados (havia inclusive críticas à ausência da ACS e demais associações classistas nos cartazes empunhados pelos manifestantes), redirecionando este “capital político” em proveito próprio.

Figura 16 - Cartaz com críticas à Associação de Cabos e Soldados



Fonte: AGEM-PMBM, 2013.

De outro lado, a Associação de Cabos e Soldados tentava ampliar sua capacidade e força para promover atuações capazes de possibilitar a ocupação de espaços de ação política e assumir o protagonismo das negociações em favor da categoria conduzindo uma série de reuniões e assembleias para discutir as propostas viabilizadas junto ao governo. Argumentos como “governador sem palavra”, “a PM vai cruzar os braços”, “o governo não leva a categoria a sério”, “dignidade para a PMES” e “chega de enrolação”, podem ser utilizados como filtros perceptivos para ilustrar o sentimento da tropa em relação ao posicionamento do governo naquela ocasião (figura 17).

Figura 17 - Assembleia da Associação de Cabos e Soldados.



Fonte: SITEBARRA, 2013.

Refém de uma crise financeira, que se acentuou no último ano de seu mandato, e dos muitos desacordos que vinham sendo registrados ao longo dos processos de negociação para recomposição salarial com as diversas categorias do serviço público, Casagrande necessitava apaziguar os ânimos e arregimentar o máximo de apoio político possível para ter sucesso em seu projeto de reeleição. E isso passava obrigatoriamente por reconquistar a simpatia do funcionalismo público.

Em busca de aproximação com os militares estaduais, aproveitou-se de suas alianças pré-existentes com policiais militares detentores de mandatos eletivos (deputados federais, estaduais e vereadores). Esses políticos, por sua vez, utilizavam-se de sua influência, conexões e prestigio inerente aos cargos que ocupavam, para atuar como intermediadores dos interesses das categorias policiais militares junto aos Comandos e ao governo, geralmente com o intuito de negociar favores ou benefícios negados através dos canais hierárquicos convencionais. Tudo isso era feito em troca de apoio político.

O aliciamento de dirigentes das entidades de classe representativas de policiais militares era outra das formas corriqueiras de acesso ao público policial militar

quando se tratava da formação de base apoio político. Esses dirigentes, em sua maioria buscavam amparo político e financeiro junto aos candidatos a cargos majoritários para disputar cargos eletivos nas câmaras e assembleias legislativas ou mesmo para barganhar apoio para sua manutenção à frente de suas entidades de classe, e em troca, hipotecavam o apoio de parte da tropa.

Ainda que o envolvimento desse tipo de atores políticos com entidades classistas nas disputas eleitorais não fosse um fato novo, ao apoiarem-se mutuamente em um estratagema que tinha por objetivo promover a concentração e a manutenção do poder – traduzido pelo número de votos que poderiam em tese gerar para os candidatos oriundos das fileiras da corporação ou mesmo para aqueles que estivessem alinhados com os interesses classistas – promoviam entre os militares estaduais a acentuação de um processo de legitimação da esfera política como ambiente de negociação de seus interesses, que se sobrepunha paulatinamente aos canais de comunicação e negociação formais, estruturados sobre o encadeamento hierárquico corporativo, como revelou um informante:

> [...] não adianta levar essas questões [referindo-se ao reajuste salarial da categoria] ao comandante. Ele foi colocado lá pelo governador. Não tem força pra negociar. Agora, se tivermos representantes eleitos, a conversa é outra. Somente pelo voto é que teremos poder de negociação com o governo (informante 03).

Outra estratégia que contribuiu significativamente para a politização da tropa nesse período foi o contato direto, após o início da campanha eleitoral, com os candidatos a cargos majoritários. Grupos de oficiais e praças eram ostensivamente convidados a participar de reuniões setoriais informais, normalmente nos comitês ou escritórios de campanha. Nesses encontros face a face, discutiam-se aspectos relacionados ao programa de segurança pública do futuro governo, mas, por mais que as partes se esforçassem em aparentar um interesse no debate conceitual, na pratica buscavam barganhar o atendimento de demandas prioritárias para suas respectivas categorias em troca de apoio político.

Formas de participação político-partidária ainda mais inusitadas, e sabidamente à margem da legislação, também foram registradas ao longo do período que antecedeu ao pleito de 2014. Incluíam desde visitas às unidades policiais, realizadas

por oficiais do mais alto escalão que, a título de inspeção, buscavam de forma dissimulada angariar apoio político da tropa, até a participação do Comandante-geral da corporação, fardado, em depoimentos gravados e veiculados em propaganda eleitoral gratuita exibida em rede de televisão aberta.

O crescente envolvimento e mobilização da tropa em apoio a candidaturas tornou-se susceptível à percepção pública, desde expectadores engajados àqueles alheios ao ambiente político, a ponto de ensejar ações preventivas por parte dos atores envolvidos visando garantir a autonomia e isenção dos profissionais responsáveis por garantir a segurança do processo eleitoral. Num desses movimentos, o conselheiro do Tribunal de Contas, Sergio Aboudib Ferreira Pinto, conhecido aliado político de Hartung, chegou a procurar o Comandante Geral da Polícia Militar para pedir que a corporação “mantivesse a neutralidade e imparcialidade necessárias que o processo eleitoral pudesse ser conduzido com lisura”. Saiu do encontro com a garantia do comandante de que “a Polícia Militar cumpriria o seu dever como sempre o fez” (informante 02).

De fato, as eleições naquele ano transcorreram dentro da normalidade esperada (apenas três ocorrências foram registradas em todo o estado durante o período de votação), e Hartung foi eleito governador com 53,4% dos votos válidos contra 39,3% de Casagrande. As rusgas decorrentes da disputa eleitoral entre estes dois grupos políticos, entretanto, não foram superadas com o fim das eleições. Ao contrário, intensificaram-se e serviram como pano de fundo para a deterioração das relações entre a tropa e o governo.

5.2 ACUMULO DE INSATISFAÇÕES E DEMANDAS REPRIMIDAS

Mal havia se encerrado o período eleitoral e já se podia perceber o surgimento de um sentimento de insatisfação cada vez mais generalizado entre os componentes da tropa. Em ofício da Associação de Subtenentes e Sargentos da Polícia Militar do Espírito Santo (ASSES), datado de 05 de novembro de 2014, encaminhado ao Comandante Geral da corporação, reiterava-se solicitação anterior de mudança nas escalas de serviço e alertava-se sobre “stress, insatisfação e desmotivação” dos militares e seus possíveis reflexos na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O novo governo direcionou o foco de suas ações iniciais ao controle e redução dos gastos pelos órgãos e entidades com pagamento de comissionados e de designação temporária, assim como, extinção de cargos e diminuição e controle de despesas administrativas, ignorando por completo as demandas que vinham sendo negociadas com as entidades classistas ao longo dos últimos anos do governo Casagrande. Sob a orientação do comitê de controle e redução dos gastos públicos do governo do estado foram suspensas até mesmo a realização de cursos obrigatórios para a progressão funcional dos militares estaduais como os Cursos de Formação de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) e de Habilitação de Sargentos (CHS).

Com parte das promoções represadas pela suspensão dos cursos de aperfeiçoamento e habilitação e diante de um quadro de indefinição quanto ao resultado das negociações sobre o reajuste salarial, os Sindicatos das categorias da Polícia Civil e as entidades classistas da Polícia Militar foram instados por seus associados a pressionar o governo.

Figura 18 - Reunião das entidades de classe da segurança pública capixaba.



Fonte: SINDIPOL, 2015.

No dia 12 de maio de 2015, reuniram-se na sede da Associação dos Oficiais Militares do Espírito Santo (ASSOMES) representantes do Sindicato dos Delegados

de Polícia Civil do Espírito Santo (SINDEPES), Associação dos Delegados de Polícia Civil do Espírito Santo (ADEPOL) e Sindicato dos Policiais Civis do Espírito Santo (SINDIPOL) da Polícia Civil e da ASSOMES, Associação dos Subtenentes Sargentos da Polícia Militar e Bombeiro Militar do Estado do Espírito Santo (ASSES) e Associação de Cabos e Soldados da Polícia Militar e Bombeiro Militar do Estado do Espírito Santo (ACS) da Polícia Militar para tratar do planejamento e estruturação de medidas conjuntas em defesa dos interesses das categorias de profissionais da segurança pública. Nesta reunião, formularam-se as bases para as primeiras articulações conjuntas de "resistência coletiva" [14]. O encontro serviu ainda para alertar o governo sobre o cenário de grave comoção enfrentado pelos profissionais que atuavam na segurança pública, especialmente no que se referia às condições de trabalho e violações aos direitos funcionais dos servidores, incluindo a liberdade de associação e o livre exercício profissional. Para materializar essas tratativas produziu-se um documento conjunto que foi encaminhado ao governador do estado, admoestando-o sobre a "mobilização" das categorias no sentido de não aceitar "qualquer medida administrativa ou legislativa que implicasse em redução salarial [...] sob pena de grave ruptura e crise institucional" (ANEXO A).

O alerta das entidades classistas, apesar do tom grave e ameaçador, não encontrou ressonância entre as autoridades palacianas, que continuaram ignorando as demandas das categorias. Em nome do controle e redução de custos, as medidas de redução de despesas com objetivo de otimizar os recursos orçamentários passaram a impactar nos processos internos da corporação, sobretudo os relativos à progressão na carreira militar, pois limitavam repercussão financeira e orçamentária necessária para custear as promoções.

Um dos eventos mais representativos dessa ausência de sensibilidade do governo no trato dos rituais e simbolismos (ZILBER, 2009; DACIN; MUNIR; TRACY, 2010; COLEMAN, 2013) próprios do ambiente militar, derivada dessa política extremada de "corte de custos", foi o adiamento da formatura da turma 2015 do Curso de Formação de Soldados. Originalmente planejado para ter duração média de seis

[14] O conceito de resistência coletiva para fins dessa tese compreende um conjunto de ações desenvolvidas por um grupo de atores, de forma planejada ou não, capaz de fomentar ou contribuir para a interrupção ou ruptura de uma ordem institucional constituída.

meses e carga horária de 920 horas/aula, o curso foi realizado simultaneamente em quatro unidades militares: o Centro de Formação e Aperfeiçoamento, em Cariacica; o 5º Batalhão da Polícia Militar, localizado em Aracruz, o 2º Batalhão da Polícia Militar, no município de Nova Venécia e 3º Batalhão da Polícia Militar, sediado no município de Alegre. Com 1020 alunos, teve inicio em 24 de novembro de 2014 e seu encerramento estava previsto para o dia 16 de julho de 2015, conforme publicado no Boletim Geral da Polícia Militar (BGPM), nº 47 de 20 de novembro de 2014. Contudo, como o valor da remuneração base de um aluno-soldado girava em torno de R$ 1.112,14 (mil cento e doze reais e quatorze centavos), e a de um soldado formado cerca de R$ 2.631,97 (dois mil seiscentos e trinta e um reais e noventa e sete centavos), o governo resolveu interferir no calendário letivo, estendendo o curso em mais de quatro meses com o objetivo de reduzir a repercussão financeira decorrente das promoções. A reação dos alunos ao serem informados sobre o adiamento da data de formatura foi de completa indignação, como expressou um dos alunos-soldado:

> [...] é revoltante como o governo não leva em consideração as famílias que dependem desses salários [...] a ausência de alguns pais de família de suas casas para dedicarem doze horas diárias em um dos centros de formação (CÔRTES, 2019).

O presidente da Associação de Cabos e Soldados, Flavio Gava de Oliveira resumiu o sentimento dos alunos de forma categórica: “frustração absoluta” (Informação verbal). Entre os praças e oficiais, mesmo os componentes dos escalões mais elevados, o constrangimento com a intromissão do governo na burocracia interna da corporação mostrava-se perceptível, a ponto do Comandante-geral da corporação, Coronel Marcos Antônio Souza do Nascimento, ao fazer a comunicação formal do ato, ter feito questão de eximir-se da responsabilidade pela decisão, deixando transparecer que a motivação não tinha base técnica, mas política, como pode ser observado na publicação contida no BGPM 021 de 29 de maio de 2015:

> Considerando a determinação do Excelentíssimo Senhor Secretário de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, contida na CI nº 068/2015-GS/SESP, de 14/5/2015, fica alterada a data de encerramento do Curso de Formação de Soldados em andamento na Corporação (CFSD/2014-2), com formatura a ocorrer na primeira quinzena do mês de novembro de 2015 (POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO, 2015).

Durante os quatro meses de extensão de sua permanência nos centros de formação, uma mistura de sentimentos de indignação e revolta contra o governo foi gestada, nutrida e sedimentada no imaginário daquele grupo de profissionais. Essa frustração acumulada paulatinamente passou a ser compartilhada por familiares e amigos dos formandos, e se tornou pública no dia 05 de novembro de 2015, em meio à cerimônia de formatura dos 965 (novecentos e sessenta e cinco) alunos do Curso de Formação de Soldados (turma 2014-2), conforme descreveu um informante (informante 07):

> [...] o ginásio estava lotado. Umas cinco mil pessoas. Quando cheguei os formandos já estavam dispostos em formação para o início da solenidade. Ocupavam toda a quadra de esportes. Por conta do calor, o público estava bastante agitado e, como eu, aguardavam com ansiedade o início da solenidade. Não demorou e o mestre de cerimônias alertou sobre a chegada das autoridades. Assim que o nome do vice-governador, Cesar Colnago, foi anunciado ouviram-se muitas vaias; muitas mesmo; mais de um minuto. Só pararam quando foi anunciada a chegada do comandante-geral, Coronel Marcos Antônio. Este sim; foi muito aplaudido (informação verbal).

As manifestações públicas de desaprovação ao adiamento da data da formatura dos novos soldados pareciam estar direcionadas às autoridades que representavam o governo do Estado, em especial ao governador Pulo Cesar Hartung Gomes, como destaca um informante (informante 07):

> [...] o comandante geral discursou para os formandos e foi novamente muito aplaudido. Só foi vaiado quando fez referência ao nome do governador Hartung para justificar o motivo que levou o governo a adiar a data da formatura dos novos soldados. Em seguida, o Secretario de Segurança Pública fez uso da palavra. Mal iniciou seu discurso e já recomeçaram as vais. Falou brevemente. Não dava mais. O ambiente, que havia ficado pesado demais e deve ter influenciado o vice-governador, que abriu mão de sua fala (informação verbal).

O constrangimento entre as autoridades por conta das vais recebidas durante cerimônia de formatura do Curso de Formação de Soldados ganhou destaque nos periódicos locais. Vaias para os representantes do governo e palmas para os militares pareciam refletir uma espécie de desagravo público aos membros da corporação no que dizia respeito ao adiamento da formatura do CFSD/2014-2. Esse evidente desconforto entre as autoridades logo ganhou repercussão entre os oficiais que assistiam ao evento, como explicitou um de meus informantes (informante 07):

> [...] todos aqueles que encontrei ao final da solenidade me perguntavam espantados se eu havia ouvido as vaias. Aquilo era pra ser pro PH [acrônimo utilizado para referir-se à Paulo Hartung]. Pena que ele não teve coragem de vir para que pudesse ouvir ele mesmo (Informação verbal).

De acordo com Côrtes (2015), oficialmente, o governador Paulo Hartung não teria comparecido à solenidade por conta de uma "viagem inesperada"; extraoficialmente, porém, o governador teria sido alertado por gestores da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESP) e convencido por oficiais da Secretaria da Casa Militar a não comparecer ao evento por conta do clima de revolta que havia contagiado os familiares novos soldados por conta do atraso da formatura.

Restava claro, portanto, após aquele evento, que a relação entre o governador, seus principais representantes e grande parte da tropa, oficiais e praças inclusos, havia sofrido um processo de estremecimento que, em pouco tempo, acumulava um histórico de divergências não apenas em relação às questões salariais e orçamentárias, mas também em face da intromissão do governo nos meandros da burocracia militar.

5.3 NEGOCIAÇÕES COM O GOVERNO E AS PRESSÕES DAS CATEGORIAS

As demandas pela liberação do contingenciamento do orçamento e pelo repasse do reajuste salarial periódico previsto na constituição estadual aos militares estaduais desde o início da gestão 2015/2018 continuavam na agenda das entidades classistas e dominava as discussões nos quartéis. Representantes das Associações de classe da Polícia Militar reuniram-se mais uma vez na sede da ASSOMES, desta vez para tratar da unificação de pautas de oficiais e praças, ativos e inativos. O objetivo era estabelecer um canal de diálogo junto ao governo, que ainda não havia respondido às demandas acerca do repasse do reajuste anual dos salários dos servidores. Havia também demandas represadas quanto ao plano de carreira, carga horária das escalas de serviço e mudanças no Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais (RDME). As expectativas eram grandes, como revelou um dos participantes da reunião (informante 09): "[...] esperamos um reajuste de pelo menos quatro por cento" (informação verbal).

Os diálogos preliminares entre as entidades classistas e os representantes do governo foram marcados, entretanto, por posicionamentos dialeticamente opostos e estáticos. De um lado, os argumentos do governo concentravam-se na alegação de que o caixa do tesouro estadual encontrava-se deficitário e a despesa com pessoal em relação à receita corrente líquida ultrapassava o limite de alerta, não havendo, portanto, como iniciar qualquer tratativa a respeito da recomposição salarial. De outro, as entidades classistas enfatizavam as perdas salariais sofridas pela categoria e insistiam na obrigatoriedade legal da concessão do reajuste, como disse um dos representantes das entidades classistas (informante 11):

> [...] o governo precisa entender também a dificuldade financeira que os servidores estão passando nesse momento. A reposição salarial é um direito nosso e não uma concessão do governo. Essas demandas não podem ser ignoradas [...] nem mesmo num cenário de crise financeira como alega o governo (Informação verbal).

Com esse impasse, os tópicos passíveis de negociação, como as mudanças no plano de carreira, alteração da carga horária e no Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais, passaram a ser intermediados pela Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, que insistia em enfatizar as dificuldades financeiras enfrentadas pelo Estado. De acordo com declarações do secretário encarregado de conduzir as negociações (informante 01):

> Seria irresponsabilidade falar de aumento de salários num momento em que estamos lutando para manter nossas contas em dia, [...] Minas [Gerais] e Rio [de Janeiro], por exemplo, estão parcelando salários. Nós estamos honrando nosso compromisso de pagar salários rigorosamente em dia (Informação verbal).

Sem resultados palpáveis, as cobranças por investimentos básicos na manutenção da infraestrutura e na melhoria nas condições de trabalho tornaram-se um ponto de tensão recorrente entre o governo e as entidades classistas. Abarcavam desde reformas emergenciais em unidades policiais “caindo aos pedaços” (algumas até mesmo sendo interditadas pela Defesa Civil por risco de desabamento), a renovação da frota de viaturas policiais, que estava “sucateada”, até a substituição dos equipamentos de proteção individual com a data de validade vencida ou muito próxima do vencimento, como grande parte dos coletes balísticos utilizados pela tropa.

Figura 19 - Assembleia geral unificada no pátio da Chefatura de Polícia Civil.



Fonte: SINDIPOL, 2016.

Como a percepção da precarização das condições de trabalho estendia-se por todo o sistema de segurança pública, entidades classistas da Polícia Civil passaram também a manifestar publicamente sua insatisfação com relação ao "descaso" do governo para com o setor. Os policiais civis mobilizaram-se então em uma assembleia geral unificada, realizada no dia 22 de agosto de 2016 no pátio da Chefatura de Polícia Civil (Figura 18), em protesto contra o “achatamento salarial, [...] corte de direitos e vantagens, não cumprimento do ciclo promocional, falta de investimentos, [...] péssimas condições de trabalho, sobrecarga, desvio e usurpação pública” (SINDIPOL, 2016).

Ao final da assembleia foi deliberado que os policiais civis seguiram em passeata pelas ruas da capital, apoiados por um carro de som, até a sede da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social onde, carregando um caixão e entoando palavras de ordem, promoveram um “velório simbólico da segurança pública”.

Figura 20 - Funeral simbólico da Segurança Pública.



Fonte: SINDIPOL (2016)

De acordo com os representantes das entidades classistas da Polícia Civil capixaba, a manifestação tinha como objetivo “despertar a atenção da população para os efeitos perversos para a toda sociedade do tratamento desumano que o governo estava dispensando aos policiais civis” (Informação verbal).

Além disso, os manifestantes coletaram assinaturas entre si durante e ao final da passeata com o objetivo de produzir um documento onde declaravam que abriam mão de seus cargos comissionados e funções gratificadas dentro da estrutura da Polícia civil e comprometiam-se a não mais assumir seus postos de trabalho enquanto perdurassem as "péssimas condições de trabalho" a que alegavam estar submetidos.

O tom agressivo e pessoal das interpelações verbais estavam especialmente direcionados ao Secretário de Segurança Pública e Defesa Social, André de Albuquerque Garcia, durante os protestos em frente à sede da Secretaria Estadual da Segurança Pública e Defesa Social, o que dificultou a abertura de negociações com a categoria.

Figura 21 - Manifestação das entidades classistas da Polícia Civil em frente à SESP.

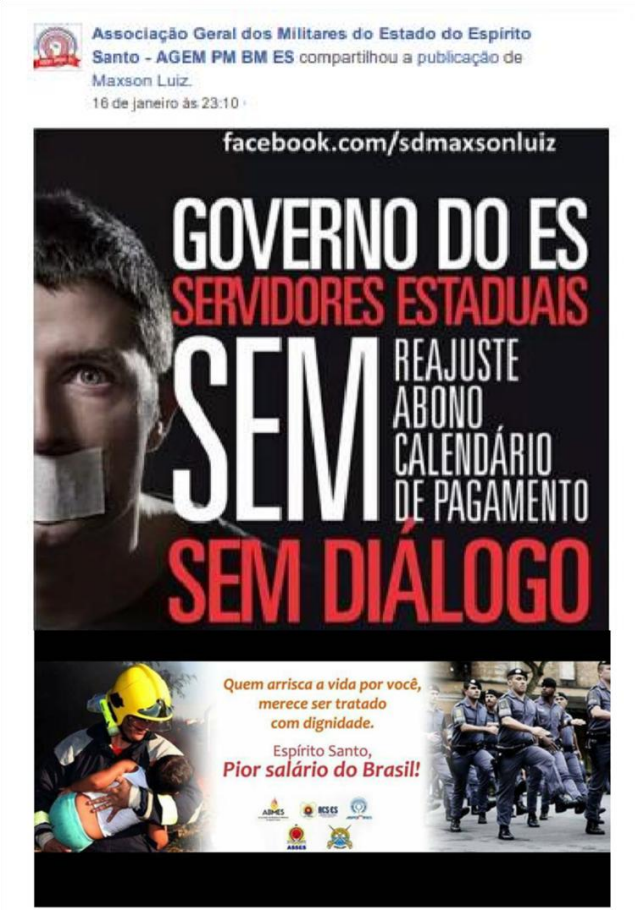


Fonte: O autor.

O recrudescimento das animosidades entre representantes do governo e as representações classistas dos policiais civis e dos militares estaduais fez com que as críticas se manifestassem de forma cada vez mais intensa, explícita e orquestrada.

Estratégias de comunicação fortemente direcionadas às redes sociais, que utilizavam-se até mesmo de atores externos ligados à políticos policiais militares, passaram a ser desenvolvidas com o objetivo de pressionar o governo a retomar o dialogo sobre o reajuste salarial da categoria. Nesse ambiente virtual, onde muitos se viram encorajados a expressar suas opiniões, sem qualquer ponderação de limites ou temor das restrições normativas castrenses, os militares estaduais já não se intimidavam em identificar-se. Ao contrário, com um ambiente político cada vez mais permeável às redes sociais, quanto mais incisivas se mostravam suas cobranças e colocações, mais protagonismo político assumiam junto às suas respectivas categorias funcionais.

Figura 22 - Postagens das entidades de classe da Polícia Militar nas redes sociais.



Fonte: AGEM-PMBM, 2017.

O volume e a contundência desses comentários postados e compartilhados em redes sociais destacaram-se de tal forma, que despertaram a atenção do Alto Comando da Polícia Militar do Espírito Santo. Em reunião no Palácio Anchieta, na manhã do dia 23 de outubro de 2016, que teve entre outros objetivos “reduzir a distância entre o alto comando e o governador”, os coronéis, acompanhados do Comandante geral, apresentaram ao governador Hartung e ao Secretário de Segurança, André Garcia, um diagnóstico detalhado das atividades desenvolvidas pela Polícia Militar do Espírito Santo, enfatizando especialmente as providências adotadas para aprimorar a prestação de serviços de segurança à população “dentro de um cenário de restrições financeiras” (Informação verbal).

Figura 23 - Reunião do alto comando da Polícia Militar com o governador.



Fonte: SECOM, 2016.

Aproveitaram a oportunidade para entregar relatório que abordava entre outros assuntos o “baixo moral da tropa”, e as crescentes queixas e críticas feitas por praças e oficiais ao governo, especialmente por meio das redes sociais, diante das perspectivas de entrar no terceiro ano consecutivo sem recomposição salarial, nem sequer a reposição inflacionária. Ouviram, entretanto, desta vez do próprio governador, que a “situação das finanças públicas sob aquela conjuntura econômica não permitia tratar da questão salarial” (Informação verbal). Decepcionados e sem perspectivas de ter suas demandas e as da tropa atendidas, boa parte dos coronéis que participou daquela reunião optaria, pouco tempo depois, por solicitar sua transferência para a reserva remunerada[15].

[15] Situação dos militares estaduais que passaram à inatividade, mas continuam mantendo vínculos com a corporação, numa espécie "disponibilidade remunerada", podendo ser reconvocados em situações específicas.

5.4 PRECARIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO E OS IMPACTOS NA DISCIPLINA MILITAR

Apesar desses impasses enfrentados nas discussões sobre a questão salarial, ocorreram alguns avanços no que diz respeito a alguns temas secundários, como a execução de reformas emergenciais em unidades policiais e a aquisição de equipamentos de proteção individual. Na prática, entretanto, o efeito dessas tratativas não parecia se fazer percebido pela tropa, que continuava submetida a níveis elevados de estresse e desmotivação.

Um dos eventos mais ilustrativos dessa situação foi o episódio da prisão de um sargento no 4º Batalhão da Polícia Militar mo início do mês de dezembro de 2016. Desde que o prazo de validade de um grande lote de coletes balísticos começou a atingir as datas limites para vencimento, a oferta desse tipo de equipamento nas unidades operacionais havia ficado bem menor que a demanda. A solução encontrada para sanar provisoriamente o problema envolvia o - não recomendado - compartilhamento dos equipamentos de proteção individual. O clima já estava quente em meados de novembro de 2016, quando se iniciou esse procedimento. Sem tempo para manutenção, os coletes compartilhados acumulavam suor, sujeira e mau odor, gerando reclamações entre os militares. Estes protestos estavam, entretanto, restritos ao ambiente interno, até que no dia 08 de dezembro o sargento, que trabalhava no setor administrativo do 4º Batalhão, foi informado da ordem do major chefe do departamento de logística da unidade (P4) para que entregasse o colete balístico que estava com ele acautelado. O militar se recusou, alegando que "iria embora fardado e precisava do colete caso algo acontece no caminho" (Informação verbal). Foi então autuado em flagrante delito por crime de desobediência[16].

A reação à prisão do militar foi imediata e deputados ligados às entidades classistas que integravam a Comissão de Segurança da Assembleia Legislativa do Espírito Santo (ALES) ingressaram com uma representação junto ao Ministério Público

[16] Art 163 do Código Penal Militar: recusar obedecer a ordem do superior sobre assunto ou matéria de serviço, ou relativamente a dever imposto em lei, se o fato não constitui crime mais grave.

Estadual (MPES) e à Corregedoria da Polícia Militar contra o comando do 4° BPM por abuso de poder. No mesmo dia, um grupo de policiais militares apoiado por entidades de representação de classe se reuniu em frente ao Quartel do Comando Geral da Polícia Militar (QCG/PMES) para protestar contra a prisão do militar estadual.

Figura 24 - Protesto contra a prisão do sargento em frente ao Quartel do Comando Geral da Polícia Militar do Espírito Santo.



Fonte: FOLHA VITORIA, 2016.

Empunhando faixas e cartazes, os policiais militares reclamavam também contra a falta de equipamentos de proteção individual para trabalhar. "Nós entendemos a situação financeira que estamos passando, não só no Espírito Santo, mas em cenário nacional. Só que há prioridades. Equipamento de proteção individual não é luxo. Não estamos falando de aumento de salário ou de privilégios. Estamos falando de equipamento de proteção individual" (Informação verbal), declarou o presidente da ACS e um dos líderes daquela manifestação, Renato Martins da Conceição.

Poucos dias após essa manifestação o governo do estado encaminhou à Assembleia Legislativa do Espírito Santo (ALES) o Projeto de Lei Complementar

28/2016, que instituía o “Sistema de Correição do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo”, aprovado em regime de urgência e que, em seu bojo, criava o Conselho Estadual de Correição do Poder Executivo (CONSECOR), fórum formado por servidores civis que teria a incumbência de analisar e decidir sobre os resultados dos Processos Administrativos Disciplinares (PAD) e Conselhos de Justificação (CJ) solucionados no âmbito da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar. Anunciou também a substituição do Comandante Geral da corporação, Coronel Marcos Antonio Souza do Nascimento pelo Coronel Laércio Oliveira, que respondia Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano (CPOM).

5.5 O VAZIO DE PODER E A ECLOSÃO DOS PROTESTOS

A escolha do novo comandante decorreu de uma indicação do secretário de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, André de Albuquerque Garcia, ao governador Paulo Hartung, que até então mostrava-se inclinado a convidar outro coronel para o comando da corporação. O comandante escolhido, que era conhecido por ser mais permissivo e aberto ao diálogo, havia sido indicado por ter um estilo mais “leve” de comandar, ideal para tornar o clima interno mais ameno em um momento em que havia muitas demandas não atendidas das categorias policiais militares e pouco a oferecer por parte do governo. “Precisamos afrouxar um pouco as rédeas” (Informação verbal), comentou o Secretário de Segurança a um interlocutor pouco antes da entrevista coletiva que anunciaria o novo Comandante geral.

O clima de tensão institucional e as recentes manifestações de indisciplina da tropa (como ocorreu no caso que culminou com a prisão do sargento do 4º BPM) levaram o Secretário de Segurança Pública a ressaltar publicamente, em seu discurso durante a solenidade que marcou passagem de Comando-Geral da Polícia Militar, a importância dos símbolos, crenças e práticas compartilhadas para a continuidade da instituição:

> [...] o evento de hoje pode ser traduzido como uma celebração de tradição. Mais do que a conclusão de um natural processo sucessório, a tradição a que me refiro consiste na ratificação de um compromisso: de prosseguir cumprindo com a missão de servir e proteger a sociedade capixaba (Informação verbal).

Ao assumir a função, o novo comandante tomou conhecimento da decisão de transferência para a reserva remunerada de dez dos vinte e três coronéis que faziam parte do alto comando da Polícia Militar e de quem era bastante próximo. Com a transferência desses oficiais para a inatividade, obrigatoriamente outro grupo de oficiais teria que assumir as funções, e seriam promovidos ao posto de coronel. Em consequência, haveria uma série de mudanças em toda a pirâmide hierárquica da corporação, com destaque para as diretorias, grandes comandos e comandos de unidades operacionais. As nomeações foram publicadas no BGPM 005/2017 no dia 02 de fevereiro de 2017. No dia seguinte, irrompeu a primeira manifestação de familiares de policiais militares, em frente à sede da 2ª Companhia do 6º BPM, no bairro Feu Rosa, município de Serra, que foi seguida ao longo do dia pelo bloqueio dos acessos ao 7º BPM, em Cariacica e ao 9º BPM em Cachoeiro de Itapemirim.

As promoções ainda não haviam se efetivado e algumas funções estavam sendo ocupadas provisoriamente. Nada anormal, entretanto, não fossem os episódios de protesto sobre os quais, até aquele momento, não se tinha compreensão nem da dinâmica, nem da complexidade. O Comandante geral, que encontrava-se em viagem ao estado de Minas Gerais onde participava de uma confraternização em comemoração ao aniversário de 30 anos de ingresso de sua turma de cadetes na Academia Policial Militar de Minas Gerais (APMMG), sequer havia sido informado sobre os protestos. Também não houve intervenção imediata dos comandantes de unidades no sentido de fazer cessar o bloqueio imposto por familiares dos policiais militares. Isso ocorreu em parte porque os comandantes recém substituídos, que até então detinham o comandamento sobre a tropa, não possuíam mais obrigações funcionais relacionadas àquelas unidades, ao mesmo tempo em que os comandantes substitutos ainda não haviam sido formalmente empossados.

No plano político, a situação exibia contornos similares. Naquele dia (03 de fevereiro de 2016), o governador Hartung, acometido de um câncer na bexiga, havia deixado estado para submeter-se a uma intervenção cirúrgica no Hospital Sírio-Libanês, em São Paulo (SP). Apenas um grupo muito restrito de pessoas tinha conhecimento desse afastamento, pois o governador tinha intenção mantê-lo em sigilo, dentre outros motivos, por ser prejudicial a suas pretensões políticas futuras. Tanto que sequer havia sido providenciada oportunamente a transferência de cargo para o

Vice-governador, Cesar Roberto Colnaghi (a transmissão de cargo aconteceu na Residência Oficial do Governo na Praia da Costa, em Vila Velha, somente no dia 05 de fevereiro de 2016). O assunto tornou-se público por força das manifestações dos militares estaduais, que ganharam proporções tais que exigiam uma resposta do mandatário do governo. Sem condições de intermediar uma crise daquela proporção, Hartung foi forçado a autorizar que se tornasse público seu estado de saúde e consequentemente a passar o comando do estado ao vice-governador, que só então tomou conhecimento da situação. As tímidas respostas construídas pelo governo até aquele momento limitavam-se à antecipação de uma reunião entre as entidades classistas da Polícia Militar e representantes do governo do dia 17 de fevereiro para o dia 06, e à ameaças de cancelamento de escalas especiais aos policiais faltosos, prontamente recusadas pelos manifestantes. Foi nesses “espaços vazios” de liderança e comandamento militar e político que a semente da ruptura institucional floresceu e prosperou.

5.6 IDEALIZAÇÃO, MOBILIZAÇÃO E SUPORTE AO MOVIMENTO PAREDISTA

Os bloqueios simultâneos aos acessos de diversas unidades policiais levados a cabo desde as primeiras horas do dia 04 de fevereiro de 2017 deixavam claro que o movimento paredista exigiu preparação prévia, omissão dos comandantes, além de uma estrutura de coordenação capaz de fazer escolhas inequivocamente conscientes e deliberadas ao longo de sua execução. As capacidades necessárias para mobilizar centenas de pessoas com intenções alinhadas e precisas, motivadas por um mesmo ideal, também tinham uma possibilidade muito remota de ocorrer de forma espontânea ou emergente, sem o planejamento e o suporte de lideranças políticas e/ou classistas.

A idealização, organização e logística do movimento paredista contaram desde o início com o financiamento, assessoramento ou outro tipo de envolvimento direto ou indireto de representantes de entidades classistas[17], conforme declarou um ex-comandante da Polícia Militar e diretor jurídico da Associação dos Policiais e Bombeiros da Reserva e Reformados (ASPOMIRES): “[...] começamos a nos unir

[17] Segundo apurações realizadas pelo Ministério Público Federal (MPF).

com as outras associações [de classe] na questão de caráter reivindicatório, seja salarial ou por melhores condições de trabalho" (Informação verbal). Esse processo de construção de uma pauta unificada por parte das entidades classistas abrigava, entretanto, interesses outros que iam além das questões reivindicatórias das categorias policiais militares. Alguns dos representantes de entidades classistas ou lideranças envolvidas no suporte às manifestações lançariam suas candidaturas a cargos eletivos nas eleições 2018. Foi o caso de alguns presidentes de associações classistas, além de alguns protagonistas diretamente associados ao protesto. Ao todo, houve 21 pedidos de candidatura registrados por policiais militares, bombeiros militares e militares estaduais reformados, sete dos quais respondiam a investigações, foram presos ou excluídos por conta de sua participação no movimento paredista.

O suporte oferecido por alguns destes atores, especialmente através das entidades classistas, era explícito e incluía desde o fornecimento de tendas e barracas utilizadas pelos manifestantes para acampar em frente às unidades policiais, a assistência jurídica, segurança, transporte até a distribuição de água e alimentação, conforme enfatizou o diretor de uma associação classista:

> No movimento de fevereiro nós tentamos auxiliar da melhor maneira possível os nossos policiais, dando apoio ao movimento, desde que fosse ordeiro, os assessorando, quer juridicamente quer de outra maneira. Na questão até mesmo de logística, a gente também deu este apoio (Informação verbal).

Depoimentos de testemunhas ouvidas na ação civil pública indenizatória movida contra as entidades classistas pelo Ministério Público Federal (MPF) também ajudam a reforçar esse entendimento:

> [...] as barracas que estavam na frente dos batalhões da Polícia Militar foram fornecidas e montadas pelas associações da Polícia Militar (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2017).

> [...] as associações da Polícia Militar (ACSES, ASSOMES e ASPOMIRES) forneceram as manifestantes as barracas e também alimentação, principalmente café da manhã (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2017).

> [...] representantes das associações [ASSES, ASSOMES e ACS] levavam algumas mulheres nos veículos que conduziam para reuniões externas (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2017).

> [...] no período noturno, alguns bombeiros, que a depoente acredita pertencerem à diretoria da associação dos bombeiros, levando um fardo de garrafas de água para atender às manifestantes (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2017).
>
> Após receber as ordens do presidente da ASPOMIRES, o depoente se deslocou no carro oficial devidamente caracterizado da ASPOMIRES para os municípios de Aracruz, Linhares, São Mateus, nova Venécia, Colatina e Cachoeiro de Itapemirim; que chegando nessas cidades, se identificou perante os manifestantes como diretor da ASPOMIRES [...] e disse que os mesmos poderiam adquirir marmitex, água e refrigerante no comércio local, porque tudo seria devidamente custeado pela ASPOMIRES, como de fato aconteceu (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2017).

Consta ainda a existência de conversas de aplicativo de troca de mensagens (num grupo denominado “1524 CB ANTIGO VENC...”) onde um representante de entidade classista conclama militares estaduais para “atuarem na segurança das mulheres que realizavam o bloqueio ao acesso das unidades policiais” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DOESPÍRITO SANTO, 2017).

A mobilização dos policiais, seus parentes e amigos foi outro elemento fundamental para o sucesso do movimento paredista. Essencialmente concentrado no ambiente virtual, esse processo teve início messes antes da eclosão dos protestos, principalmente a partir de ações de comunicação promovidas pelas entidades classistas que tinham por objetivo promover a sensibilização e conscientização da população, mas especialmente da tropa, a respeito da defasagem salarial a que estavam submetidos os militares estaduais capixabas. Os argumentos centrais dessa estratégia comunicacional referiam-se prioritariamente a dois temas: o salário-base da Polícia Militar do Espírito Santo, classificado como "o pior do país", e a indisponibilidade do governo, acusado de "descaso", para dialogar com as categorias policiais.

Com a repercussão da manifestação iniciada no dia 03 de fevereiro de 2017 por esposas, namoradas e filhas de policiais militares na mídia tradicional, especialmente a cobertura televisiva, as redes sociais e os aplicativos para trocas de mensagens passaram a ser utilizados massivamente, tanto para convocar novos protestos e bloqueios de unidades policiais quanto para angariar e fortalecer a adesão de novos participantes. Na pratica, as ferramentas serviam entretanto a diferentes propósitos. Enquanto as postagens nas mídias sociais, como o *facebook* ou o *twitter*, eram públicas e podiam alcançar milhares de usuários de uma só vez,

as mensagens de aplicativos de troca de mensagens, como o *whatsapp*, agiam no campo privado. As mensagens eram direcionadas indivíduos específicos ou aos participantes de um grupo segmentado, limitados a um número máximo de 256 (duzentos e cinquenta e seis) pessoas, e protegidas por criptografia. E foi justamente essa característica que tornou essa ferramenta de comunicação a mais adotada para mobilizar apoiadores para manifestações normativamente proibidas a militares estaduais. A privacidade oferecida, que não deixava registros públicos ou rastros para um eventual enquadramento disciplinar ou criminal, parecia ideal para aquele propósito, conforme podemos observar num trecho da decisão judicial que decretou quatro prisões preventivas e buscas e apreensões na casa de 22 (vinte e dois) participantes do movimento paredista:

> [...] os diálogos travados pelos [...] investigados indicam, [...] a intenção de desaparecer com qualquer evidência incriminatória, a exemplo dos diálogos em que os mesmos expressamente combinam de conversar pelo aplicativo whatsapp para evitar deixar registros probatórios (ESPÍRITO SANTO, 2017).

O uso massivo de aplicativos de trocas de mensagens permitiu também amplificar seletiva e exponencialmente o alcance da comunicação interna promovendo a distribuição de mensagens entre redes de conexões que podia ser feita entre pessoas e pessoas, pessoas e grupos, grupos e pessoas e grupos e grupos de dentro e de fora da corporação.

A convocação funcionava como um “processo de mobilização de recursos”. Foi assim com a mobilização de parentes de militares para as manifestações do dia 04 de fevereiro de 2017, como podemos observar em manifestação feita pela esposa de um policial militar, que participou da mobilização utilizando aplicativo de troca de mensagens (whatsapp):

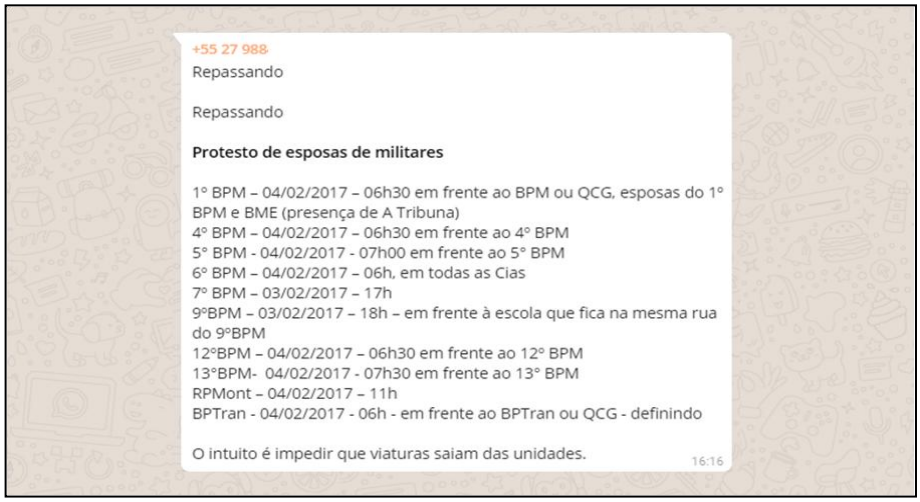
> Recebi a ligação de uma amiga falando sobre um protesto que mulheres, de policiais militares tinham feito [...] assim que soube, me passaram o link de um grupo que formaram no facebook com todas as mulheres de policiais militares do Estado. E me colocaram em um grupo de whatsapp. Eu logo comecei a me mobilizar e formei o grupo que iria para o batalhão do meu marido" (informante 08).

Figura 25 - Mensagem mobilizadora divulgada por meio de redes sociais (facebook).



Fonte: SEGURANÇA PUBLICA ES, 2017.

Figura 26 - Mobilização feita por meio de aplicativos de troca de mensagens.



Fonte: Material de campo.

A propagação acelerada dessas mensagens, além de auxiliar na promoção do sentido de coletividade e de engajamento entre aquele grupo de manifestantes, serviu também para alinhar interpretações, reforçar os laços e as convicções sobre o que julgavam ser o “certo” a fazer naquele momento.

5.7 OMISSÃO E CONIVÊNCIA DE OFICIAIS EM FUNÇÕES DE COMANDO

Os aplicativos de trocas de mensagens também foram o principal ambiente utilizado por alguns dos oficiais, dentre os quais achavam-se comandantes de unidades, subunidades, frações de tropa e até mesmo oficiais da Diretoria de Inteligência, responsáveis por monitorar esse tipo de atividade, para manifestar-se em favor dos bloqueios e oferecer os mais diversos tipos de suporte às manifestações. As primeiras mensagens de apoio surgiram logo que se tomou conhecimento do bloqueio ao acesso da sede da 2ª Cia do 6º BPM na manhã do dia 03 de fevereiro de 2017. "Já mandou servir um café a essas guerreiras", "Na posição de sentido, prestando continência pra elas!!", "Parabenizo essas senhoras pela atitude e pela coragem... pela coragem..." e "Esse movimento foi entitulado [sic] por elas mesmas como MPSD (mulheres de praças sem dinheiro) [...] acho que cabe um 'O' nessa sigla [referindo-se aos oficiais]" foram algumas das mensagens divulgadas num grupo de aplicativo de troca de mensagens (Figura 26) que permitem resumir o sentimento dos oficiais com relação à atitude das manifestantes e do governo nas negociações.

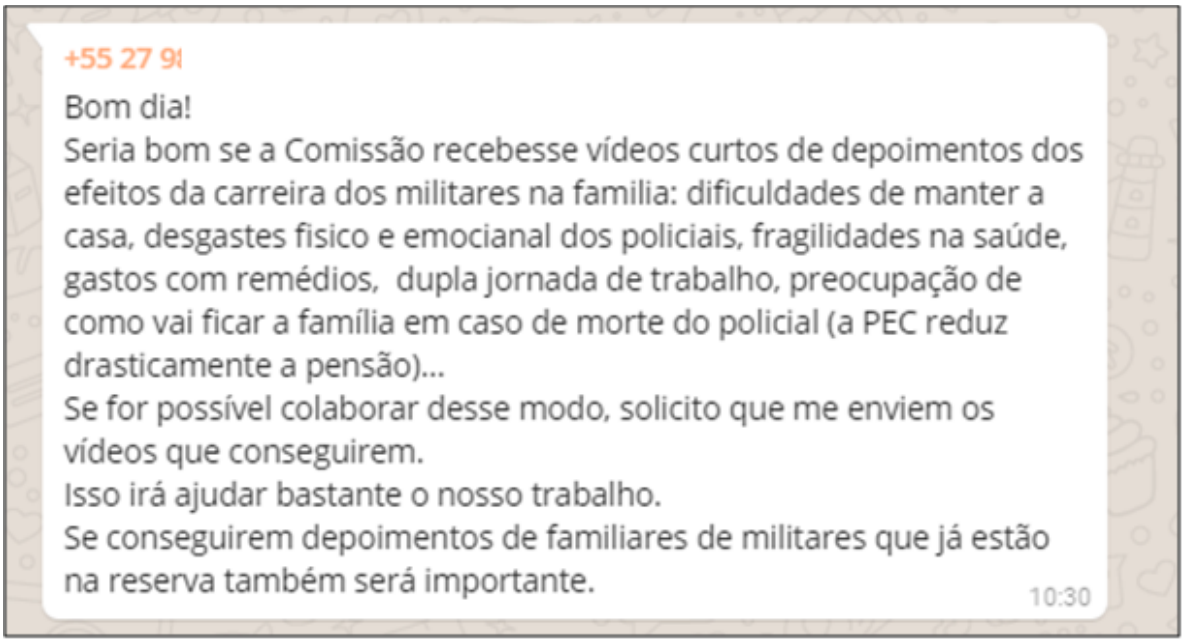
Além dessas, havia também troca de mensagens de cunho orientativo, voltadas desde o suporte às entidades classistas, tais como: “as associações deviam capitanear manifestações como esta em todo o estado [...] e apoiar com pormenores [como] assessoria e alimentação” (Figura 27); e até para à comissão formada por esposas de militares estaduais, sugerindo que “recebesse vídeos curtos de depoimentos dos efeitos da carreira dos militares na família: dificuldades de manter a casa, desgaste físico e emocional dos policiais, fragilidades na saúde, gastos com remédios, dupla jornada, preocupação de como vai ficar a família em caso de morte do policial [...] se for possível colaborar desse modo, solicito que me enviem os vídeos que conseguirem [...] isso ira ajudar bastante o nosso trabalho” (Figura 28), dando a entender a participação ativa de oficiais da Polícia Militar na organização e divulgação daquelas manifestações.

Figura 27 - Mensagens trocadas em grupo de whatsapp de oficiais da Polícia Militar.



Fonte: Material de campo.

Figura 28 - Mensagens de cunho orientativo trocadas entre oficiais



Fonte: Material de campo.

Há que se ressaltar, contudo, que apesar de não permitir generalizações, alguns destes oficiais eram justamente os que detinham a responsabilidade funcional de promover intervenções pontuais nas unidades sob seu comandamento no intuito de

fazer cessar a interrupção dos serviços de policiamento ostensivo. Claramente não o fizeram. Nenhuma ordem formal de desbloqueio havia sido manifestamente dada pelos comandantes de unidade até que o comando geral da corporação o fizesse, no dia 08 de fevereiro de 2017.

Em depoimento durante interrogatório para investigar sua participação na liderança do movimento paredista, um capitão da reserva remunerada da Polícia Militar afirmou categoricamente que os comandantes de Batalhões e Companhias independentes foram os verdadeiros responsáveis por impedir que os militares saíssem para o policiamento entre os dias 04 e 07 de fevereiro de 2017:

> Existe uma hierarquia na PM, os praças cumprem ordens. Não é possível que o comando não poderia ter retirado um grupo de mulheres para sair para o policiamento. Os oficiais acharam que o movimento daria certo, mas depois recuaram (informação verbal).

Abertamente, entretanto, essas manifestações de apoio aos bloqueios eram restritas a pequenos círculos ou mesmo inexistiam publicamente. Nas reuniões de trabalho e atividades coletivas os oficiais demonstravam apreensão com a situação, mas, na medida em que o tempo ia passando o comportamento da maioria era o de buscar caminhos para encerrar a paralisação e retomar o mais rápido possível os serviços de policiamento ostensivo.

Esse tipo de comportamento resolutivo se intensificou especialmente quando, após uma reunião entre o Governador em exercício, Cesar Colnaghi e os secretários que compunham o primeiro escalão do governo do estado, ocorrida no dia 05 de fevereiro de 2017 na Residência Oficial da Praia da Costa, ficou decida a exoneração do Comandante Geral, Laércio Oliveira, que foi substituído pelo Coronel Nylton Rodrigues Ribeiro Filho, e a solicitação do envio de tropas federais ao estado para controlar o clima de violência e criminalidade que havia se instalado a partir da paralisação do policiamento ostensivo.

A adoção dessas medidas deixava clara a posição do governo com relação ao movimento paredista: a estratégia escolhida para a negociação seria pautada estritamente pela legalidade. E os oficiais talvez tenham sido os primeiros a perceber que o governo iria fazer valer intensivamente os rigores contidos no Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais (RDME) e no Código Penal Militar (CPM).

5.8 ESTRATÉGIAS RETÓRICAS E O DUELO DA INTRANSIGÊNCIA

Desde as primeiras tratativas sobre a questão da recomposição salarial das categorias policiais militares estabelecidas entre o governo do estado e as entidades as classistas em fevereiro de 2012, ainda na gestão do governador Renato Casagrande, policiais e bombeiros militares já cogitavam iniciar um movimento grevista no estado (BRINGHENTI, 2012). Ainda assim, os canais de negociação mostravam-se minimamente abertos, conforme resumiu à ocasião o primeiro secretário da Associação de Cabos e Soldados do Espírito Santo: “acreditamos que o Governo do Estado está disposto a apresentar alguma proposta que satisfaça a categoria. Mas a situação está insustentável” (Informação verbal). Contudo, a excetuar a incorporação de algumas gratificações que beneficiaram seletivamente a tropa, pouco se avançou no que diz respeito ao atendimento das demandas originariamente construídas pelas entidades classistas. Ao contrário, ao final daquela gestão 2011-2014 restou, sobretudo, um acumulo de “stress, insatisfação e desmotivação” entre os militares estaduais, que foi repassado como uma espécie de “herança maldita” ao próximo governo.

Focado em reequilibrar o quadro de receitas e despesas, direcionando especialmente suas ações para o corte radical dos gastos, o governo Hartung deu pouca importância aos sinais de insatisfação enviados pela tropa. Alertas sobre o descontentamento das categorias policiais militares com a defasagem salarial, que se acumulava desde o governo anterior, e com as péssimas condições de trabalho a que estavam expostos foram fartamente documentados pelas entidades classistas e formalmente encaminhados ao governo. Essas informações foram ignoradas ou tratadas secundariamente até o início dos protestos de familiares dos policiais militares, em fevereiro de 2017.

A primeira reunião para tratar do assunto, ampla o suficiente para agregar representantes dos manifestantes, das entidades classistas, do comando da corporação e do governo do estado, ocorreu somente na tarde do dia 04 de fevereiro de 2017, e foi convocada emergencialmente pela Secretaria de Estado da Segurança Pública para tentar o retorno do policiamento às ruas. Desde o início da reunião o Secretário insistia na liberação da saída de viaturas, apelando para o bom

senso das manifestantes com relação ao prejuízo de uma paralisação total para a sociedade capixaba. O Comandante geral manifestou-se no mesmo sentido. A partir de então houve manifestações diversas das mulheres presentes, que a todo momento comunicavam-se por telefone com atores externos (que alguns informantes alegavam ser figuras políticas conhecidas), reivindicando o atendimento de demandas diversas que iam desde o "aumento salarial da ordem de 100%" até "melhorias nas condições de atendimento do Hospital da Polícia Militar (HPM)". Um assessor de Relações Sindicais da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGERH) representando o governo interviu e passou a detalhar a situação orçamentária e financeira do Estado, negando, de pronto, qualquer possibilidade de aumento salarial. A situação se inflamou após esse pronunciamento, e obrigou uma intervenção enérgica do comandante do Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano. A oferta do governo resumia-se a adiantar a data de realização reunião entre o Governo do Estado e as entidades classistas do dia 17 de fevereiro para o dia 06 de fevereiro. Diante do impasse instalado, as representantes das manifestantes abandonaram a reunião, e uma delas deixou claro que: "se for dessa forma então, as unidades continuarão bloqueadas até que aconteça a reunião" (Informação verbal).

Figura 29 - Reunião emergencial na Secretaria de Estado da Segurança Pública.



Fonte: SECOM, 2017.

Logo após o encerramento da reunião, a concentração de manifestantes em frente ao portão do 1º Batalhão da Polícia Militar (Vitória) começou a aumentar. Em parte por conta dos encaminhamentos resultantes da reunião realizada horas antes na Secretaria de Segurança, mas principalmente em função da circulação em grupos de troca de mensagens de um áudio gravado durante essa mesma reunião, onde o Comandante do Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano discutia com as manifestantes.

As posturas rígidas e intransigentes adotadas naquela primeira rodada de negociações, tanto pelos representantes do governo quanto pelos manifestantes, manteve-se inalterada, alimentada, sobretudo, por declarações polêmicas e com teor impositivo. Em entrevista veiculada em rede de televisão aberta, ainda durante o período em que encontrava-se afastado para tratamento de saúde, o governador Hartung criticou duramente a estratégia de negociação escolhida pelos manifestantes:

> [...] é um método que dá vergonha. É o método da chantagem [...] o caminho [escolhido pelos manifestantes] é um caminho errado, é um caminho que rasga a Constituição do nosso país. É uma chantagem! Se nós capixabas não enfrentarmos isso de frente, vai ser hoje aqui e amanhã no resto do Brasil. Isso é a mesma coisa que sequestrar a liberdade da população capixaba e cobrar resgate. Nós precisamos de muita coesão e firmeza [...] Não pode pagar resgate (CABALLERO, 2017).

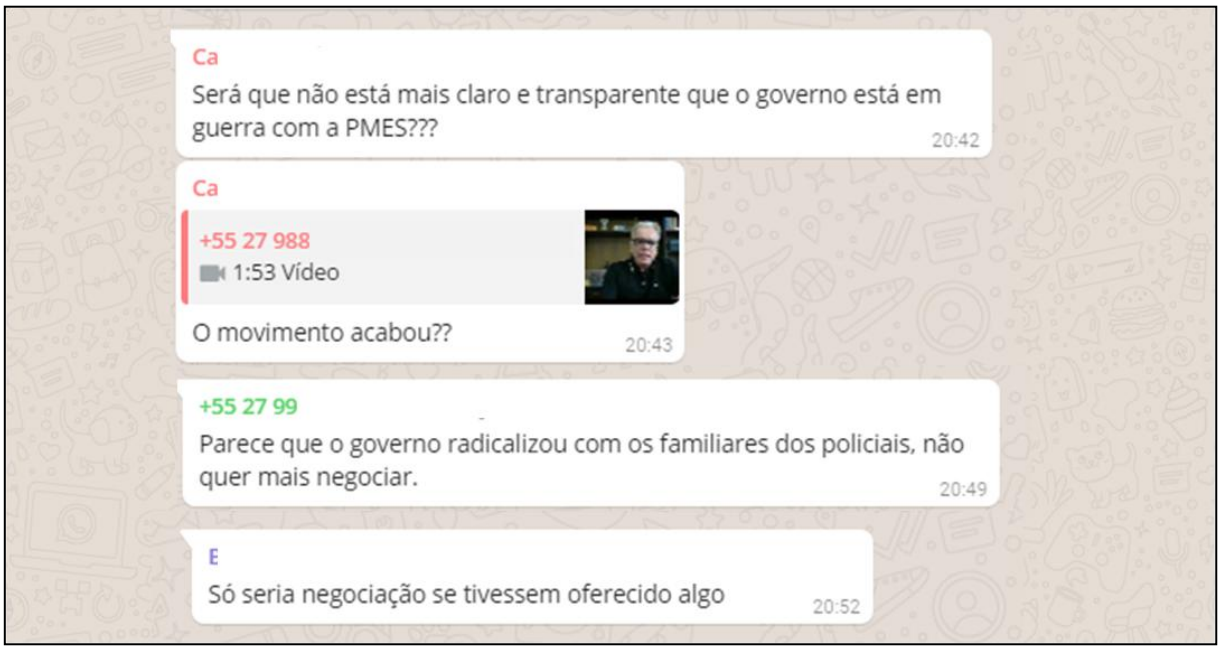
Nas redes sociais, o Secretário de Estado da Segurança Pública e Defesa Social também publicou um vídeo onde declarava entre outras questões que “enquanto não houvesse policiamento nas ruas [...] está determinada a suspensão de qualquer tratativa e negociação com representantes do movimento” (Informação verbal). A repercussão a essas declarações quase imediata. Em poucos minutos diversas mensagens cujo conteúdo versava sobre a indisposição do governo em negociar com os manifestantes, tais como “Será que não está mais claro e transparente que o governo está em guerra com a PMES?” e “parece que o governo radicalizou com os familiares dos policiais, não quer mais negociar” (Figura 30), foram disseminadas através de aplicativos de trocas de mensagens.

Para a tropa, oficiais inclusos, aquelas manifestações soaram quase como uma “declaração de guerra” do governo contra a instituição Polícia Militar. O

recrudescimento das negociações era visto por muitos, como uma inequívoca sinalização de hostilidade do governo que justificava uma resposta igualmente hostil do movimento paredista, como pude observar nas palavras de ordem entoadas em coro pelas manifestantes acampadas em frente ao 4º BPM sediado no município de Vila Velha: “se não tiver aumento, não tem policiamento” (Informação verbal).

A pressão psicológica sobre os integrantes do movimento paredista ampliava-se a cada dia. Em grande parte por conta do posicionamento irredutível do governo sobre o inicio de qualquer negociação estar condicionado à liberação dos acessos das unidades operacionais, mas também pela crescente insatisfação popular gerada pela onda de violência e criminalidade que tomava conta de todos os municípios do Estado. Grupos de moradores foram até os acessos de alguns Batalhões da Polícia Militar do Espírito Santo para tentar persuadir os manifestantes a encerrar os protestos que impediam o policiamento. Na capital, a situação resultou em tumulto e tropas do Exército foram chamadas para controlar a manifestação e restabelecer o trânsito em frente ao Quartel do Comando Geral (QCG). Houve confronto entre manifestantes e a tropa do Exército, que precisou utilizar gás de pimenta para dispersar a multidão que se aglomerava.

Figura 30 - Reação de militares à ameaça de suspensão das negociações com o movimento paredista.



Fonte: Material de campo.

Outro duro golpe aplicado ao poder de negociação do movimento paredista foi a chegada das tropas federais ao Espírito Santo, que incluíam efetivos da Força Nacional de Segurança Pública e do Exército Brasileiro, ainda na noite de 06 de fevereiro de 2017.

O efetivo estaria pronto no dia seguinte para iniciar as operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), que ocorrem nos casos em que há o esgotamento das forças tradicionais de segurança pública ou em graves situações de perturbação da ordem, como era a situação do Espírito Santo. Com as atividades de patrulhamento ostensivo prejudicadas pelo movimento de paralisação da Polícia Militar, tropas federais ficariam encarregadas do desenvolvimento de ações policiamento ostensivo incluídas na competência, constitucional e legal, das Polícias Militares.

Figura 31 - Chegada das tropas federais ao Espírito Santo.



Fonte: SECOM, 2017.

Naquele mesmo dia o Desembargador Robson Luiz Albanez, do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo (TJES), declarou a ilegalidade da greve da Polícia Militar no Estado e determinou o fim do movimento e a desobstrução dos acessos das unidades operacionais, fixando multa diária de R$ 100.000,00 (cem mil reais) a ser aplicada contra as entidades classistas (Associação de Cabos e Soldados da Polícia Militar do Espírito Santo, Associação dos Subtenentes e Sargentos da Polícia

e Bombeiro Militar do Espírito Santo, Associação dos Bombeiros Militares do Espírito Santo, Associação dos Oficiais Militares do Espírito Santo, Associação dos Militares da Reserva, Reformados, da Ativa da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar e Pensionistas de Militares), caso a ordem não fosse cumprida.

5.9 AMEAÇAS, INSUBORDINAÇÃO E MOTIM

Essa posição de desvantagem forçou as representantes do movimento paredista a aceitar momentaneamente os termos de negociação impostos pelo governo. Na tarde de 07 de fevereiro de 2017, no Quartel do Comando Geral (QCG) da Polícia Militar, o novo Comandante reuniu-se com dez representantes do movimento paredista para assinar um acordo para a desocupação dos acessos das unidades operacionais. Interferências de atores externos não permitiram, entretanto, que o compromisso fosse cumprido. Encerrada a reunião, as representantes do movimento paredista não apresentaram a proposta firmada com o comando da corporação aos manifestantes que encontravam-se acampados em frente às unidades operacionais da Polícia Militar, mas receberam a orientação de prosseguir para uma reunião na Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo (ALES). Aguardavam-nas dezoito deputados estaduais acompanhados da Senadora Rosilda de Freitas, que viria a ser, no ano seguinte, candidata ao governo do estado. Restava claro que estavam em jogo mais do que apenas interesses conflituosos entre governo e movimento paredista, mas a antecipação da disputa pelo protagonismo político entre situação e oposição nas eleições 2018.

Naquele mesmo dia ocorriam ações da tropa para promover ruptura da hierarquia e da disciplina militar. Foi o caso da insubordinação de militares estaduais que serviam no Batalhão de Missões Especiais (BME). Naquela ocasião, por volta das 18:30 h o efetivo de serviço aguardava instruções para a realização do patrulhamento motorizado, que seriam repassadas pelo comandante do Comando de Polícia Ostensiva Especializada (CPO-E), quando um grupo de militares à paisana adentrou sem convite ao interior daquela unidade, em formação militar, obedecendo a comandos militares de "sentido, cobrir, firme e descansar", verbalizados por um sargento que estava lotado naquela unidade. Momentos antes, esse mesmo grupo de policiais, ainda do lado de fora do portão de acesso à unidade, em tom de

provocação aos comandantes ali presentes e buscando arregimentar a adesão ao movimento paredista dos policiais que estavam de serviço no interior da unidade, entoou "de braços dados" o hino oficial do BME, que foi encerrado com o grito de guerra da Unidade.

Sem entender o que pretendia o grupo, o comandante CPOE dirigiu-se diretamente aos policiais que encontravam-se em formação e à paisana, admoestando-os sobre o rigor da disciplina militar que poderia recair sobre cada militar, individual e coletivamente, caso ele entendesse que aquele comportamento tivesse por objetivo “afrontar o comando da corporação ou qualquer intenção contrária aos preceitos fundamentais da disciplina policial militar” (Informação verbal). Ainda utilizando de um tom de advertência o Comandante do CPO-E convidou os policiais a uma reflexão, apelando para o compromisso daquela tropa com a história e os valores daquela organização militar. Ao final orientou os militares amotinados a convencer seus familiares a liberar os acessos da unidade possibilitando a saída das viaturas para o devido patrulhamento, evitando “qualquer tipo de enfrentamento caso fosse necessário o emprego proporcional do uso da força” (Informação verbal) para retirá-los.

Figura 32 - Policiais militares amotinados no Batalhão de Missões Especiais.



Fonte: Material de campo.

Ao final daquele evento, alguns militares informaram ao comandante do COP-E que retornariam ao serviço e outros se dispuseram a dialogar com os familiares que bloqueavam a entrada e saída de viaturas da unidade. No entanto, não houve acordo com os manifestantes, que aguardavam um posicionamento da comissão que dialogava com deputados e a Senadora Rosilda de Freitas na Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo (ALES).

No Batalhão de Ronda Ostensiva Tática Motorizada (ROTAM) a situação não era muito diferente. Policiais se recusavam a cumprir ordens diretas dos oficiais da unidade para assumir suas escalas de serviço. Alegaram conjuntamente que só o fariam "quando todas as demais unidades operacionais da Polícia Militar também o fizessem, e que permaneceriam no quartel até a liberação de toda a tropa" (Informação verbal). Enquanto isso, policiais à paisana revezavam-se na proteção do entorno da sede da unidade, intimidando e fazendo ameaças veladas à presença de qualquer elemento dissonante ao movimento paredista.

Figura 33 - Militares amotinados em Nova Venécia, Vila Velha e São Mateus.



Fonte: Material de campo.

Os registros de amotinamento aconteciam em quase todas as unidades de policiamento de área, de norte a sul do Espírito Santo. Em uma das formas mais comuns de afronta à disciplina militar, policiais militares, fardados e à paisana, adentravam aos quartéis de braços dados, e muitas vezes entoando hinos e canções militares, no horário de assunção e passagem de serviço numa espécie de aquartelamento voluntário.

Numa tentativa de refrear as manifestações de indisciplina dos militares estaduais e evitar que a politização das urnas maculasse ainda mais as negociações minimamente estabelecidas até aquele momento, o governo transferiu o controle operacional dos órgãos de segurança pública para o General de Brigada do Exército Brasileiro Adilson Carlos Katibe, Comandante da Força-Tarefa Conjunta encarregada da execução das operações das Forças Armadas para a garantia da Lei e da Ordem no Estado do Espírito Santo e instituiu um Comitê Permanente de Negociação com os representantes da Polícia Militar, a fim de dar continuidade ao processo de negociação com as entidades classistas, que também passaria a incluir representantes dos manifestantes. Logo em seguida anunciou o indiciamento de mais de 703 (setecentos e três) policiais militares por prática de crimes militares.

A criminalização das práticas paredistas materializada inicialmente pela adoção de medidas disciplinares contra os policiais militares surtiu efeito quase imediato. Na noite de 10 de fevereiro de 2017, governo e entidades classistas dos militares estaduais anunciaram o fim do movimento paredista. Na negociação, que terminou sem um acordo de reajuste salarial para a categoria, o governo se comprometia a desistir das ações judiciais contra as entidades classitas, concretizar as promoções anteriormente previstas, formar uma comissão para regulamentar carga horária dos policiais militares, além de seguir com as tratativas para reajuste salarial oportuno. Antes, porém, que qualquer das partes pudesse tirar vantagem da situação, os manifestantes informaram que não reconheciam o acordo nem a legitimidade das associações classistas para negociar em nome das categorias, e que iriam manter os bloqueios às unidades operacionais, como ilustrado no relato a seguir:

> Eles não podem fechar um acordo sendo que o movimento é das mulheres. Não tinha nenhuma de nós lá. A reunião tem que ser passada por nós, da

> comissão. O movimento continua. Agora é que começam as negociações" (BORGES, 2017).

Essa recusa em aderir ao acordo firmado com o governo marcou a cisão entre manifestantes e representantes das entidades classistas, que passaram a ser publicamente hostilizados e fisicamente ameaçados. Um dirigente de entidade classista que pediu para não ser identificado informou que teve seu veículo emboscado em uma das pontes que liga o município de Vila Velha à capital, logo após comunicar o acordo firmado com o governo a um grupo de policiais militares que protestava do lado de fora de uma unidade operacional: "[...] naquela hora eu pensei que ia morrer!" (Informação verbal), revelou com uma expressão ainda tensa no rosto.

No dia seguinte foi a vez da sede da Associação de Cabos e Soldados da Polícia Militar e Bombeiro Militar do Estado do Espírito Santo (ACSPMBM-ES) amanhecer com os muros pichados com insultos e ameaças direcionados ao presidente da entidade.

Figura 34 - Insultos pichados nos muros da Associação de Cabos e Soldados.



Fonte: O autor.

"Vaza do ES", “Renato maldito e traidor", “Vagabundo” foram algumas das expressões utilizadas para tentar intimidar o presidente daquela entidade de representação classista.

Esse acumulo de desacertos e conflitos internos evidenciava uma coletividade incapaz de alinhar objetivos, direcionamentos e decisões coletivas. Estruturado sobre uma rede de relações e interesses complexos e difusos, o movimento paredista tornava-se, a cada decisão tomada e posteriormente revogada, mais desgastado perante a opinião pública e mais fragilizado internamente.

5.10 O USO DO RIGOR NORMATIVO

A fragmentação e o enfraquecimento do movimento paredista permitiu que o governo, mais uma vez, elevasse o tom das acusações contra os manifestantes que se recusavam a aceitar o acordo proposto. Em entrevista coletiva à imprensa local, o Secretário de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, André Garcia, afirmou que no momento em que o movimento paredista começava a perder força, grupos possivelmente formados por policiais militares amotinados e familiares, que ele denominou “milícias radicais”, estariam envolvidos no cometimento de ações criminosas e atentados contra a ordem pública, tais como queimas de ônibus, homicídios e até num assalto ao Convento da Penha que terminou com a agressão ao Frei Pedro Engel, com o intuito de tumultuar as negociações com o governo e espalhar o pânico entre a população capixaba:

> Tem um grupo que tenta desesperadamente com ameaças, mostrar à sociedade que o movimento ainda tem força [...] um pequeno núcleo de radicalização que tem apostado em ações e atentados contra a segurança pública. Algumas ocorrências estão sendo investigadas por uma força tarefa especial que foi designada exatamente para [verificar] se há a participação de policiais militares. Como os atentados cometidos contra o transporte coletivo, por exemplo, nós estamos acompanhando, porque é uma forma desses indivíduos radicalizados tentarem desestabilizar e tirar a normalidade da vida das pessoas. Vínhamos dizendo que havia pessoas apostando em tornar a sociedade refém da criminalidade e quando o movimento vai perdendo força, o desespero aumenta (Informação verbal).

O Secretário também tornou a afirmar que o governo não se furtaria a utilizar o rigor normativo para punir os militares grevistas, chegando ao ponto de declarar que, se fosse preciso, o governo poderia excluir todos os militares estaduais que se

recusassem a retornar ao serviço e iniciaria os procedimentos para viabilizar a abertura de concurso público para contratação e formação de novos policiais militares.

Sobre a negociação com representantes do movimento paredista que continuam bloqueando os acessos das unidades operacionais, foi taxativo: “Não falo sobre a negociação, já houve dois acordos assinados não cumpridos, onze reuniões, mas estamos abertos ao diálogo” (Informação verbal).

As declarações que envolviam fatos que até aquele momento não haviam sido objeto de investigação – e, portanto, não podiam ser comprovadas –, causaram indignação entre as diversas categorias de policiais militares, e acirraram ainda mais os ânimos dos amotinados e de seus familiares, que responderam com manifestações públicas onde direcionavam acusações especialmente ao governador Hartung e ao Secretário de Segurança, André Garcia, que eram acusados de responsabilidade pelo caos instalado no Estado e pelas mortes ocorridas no período.

Figura 35 - Manifestantes responsabilizam autoridades pelo caos instalado.



Fonte: Arpini (2017).

A reação do comando a essa nova crise estruturou-se sobre a perspectiva do uso do poder normativo estatal. Em uma nova tentativa de retomar as atividades de

policiamento ostensivo, publicou uma ordem de convocação para que os policiais militares se apresentassem para uma chamada operacional em diferentes pontos da capital, e não mais nos quartéis onde poderiam alegar ter seu acesso impedido.

Quem se recusasse em atender ao chamamento poderia ser enquadrado em crime de desobediência e sofrer as consequências da lei. Dois helicópteros também foram utilizados para retirar cerca de 70 (setenta) policiais militares que serviam no Batalhão de Missões Especiais (BME) de dentro do Quartel do Comando Geral da Polícia Militar (QCG). Cerca de 600 (seiscentos) policiais militares compareceram aos pontos de checagem no primeiro dia de convocação.

Figura 36 - Chamada operacional na rodoviária de Vitoria.



Fonte: Material de campo.

Àquela altura dos acontecimentos a tática de bloquear os acessos às unidades operacionais da Polícia Militar utilizando-se de parentes e amigos de militares havia ganhado adeptos em nível nacional, e já ameaçava ser replicado em outros unidades federativas, como em algumas unidades localizadas nos estados do Rio de Janeiro, Pará, Minas Gerais, Paraíba e no Rio Grande do Norte. Alarmados com a possibilidade de que essas práticas se alastrassem por todo país, o Procurador-geral

da República, Rodrigo Janot, e os Ministros do Gabinete de Segurança Institucional, Sergio Etchegoyen, e da Justiça, Raul Jungman, vieram ao estado para acompanhar a situação *in loco* e avaliar opções utilizadas em outros Estados para acabar com revoltas e motins promovidos por polícias militares.

A enorme pressão psicológica exercida sobre os militares que haviam se apresentado ao serviço, tanto por manifestantes quanto pelo comando, contribuiu para a formação de um quadro de estresse coletivo, manifesto especialmente sob a forma de sintomas físicos em grande parte da tropa como mal estar, desequilíbrio emocional e transtorno de ansiedade generalizada. Cerca de 30 (trinta) policiais deram entrada no Hospital da Polícia Militar do Espírito Santo (HPM) naquela noite.

Figura 37 - Militares estaduais aguardando atendimento psicológico no HPM.



Fonte: Material de campo.

De acordo com um Oficial Médico que atendeu os policiais militares “[...] alguns apresentavam sintomas como taquicardia, tremores, pressão alta, fortes dores de cabeça e no peito” (Informação verbal). Alguns policiais militares atendidos pelo serviço medico do HPM alegavam ser vítimas de "tortura psicológica" praticada pelos oficiais com o objetivo de forçá-los a abandonar o movimento paredista.

Quase sem nenhum poder de barganha, no dia 13 de fevereiro de 2017 um grupo de representantes do movimento paredista procurou as entidades classistas para entregar uma carta onde informava haver desistido do reajuste inflacionário para a categoria. Ainda assim, faziam uma série de exigências, dentre as quais destacavam-se a anulação dos Procedimentos Administrativos Disciplinares e Inquéritos Policiais Militares, a isenção de responsabilidade civil e penal aos participantes do movimento paredista, desistência da ação proposta pelo governo do estado contra as entidades classistas, entre outras.

Neste mesmo dia, o deputado federal Carlos Humberto Manato, apresentou em conjunto com outros dois parlamentares um projeto de lei propondo anistia aos militares estaduais que participavam do movimento reivindicatório no Estado do Espírito Santo (TOMAZZELI, 2017). Manato, que tinha entre seus assessores, formais e informais, algumas das lideranças do movimento paredista da Polícia Militar (VOGAS, 2018), parecia não se importar com eventuais consequências da tramitação daquela norma para o encerramento das manifestações; tanto que quando perguntado se tinha conhecimento de resistências ao projeto, oriundas do governo do Espírito Santo, respondeu: “O problema é dele [referindo-se ao governador Hartung]. Ele está no direito dele e eu estou no meu papel” (TOMAZELLI, 2017). De acordo com Fernandes, Borges e Nossa (2017), Carlos Humberto Manato, que na ocasião era pré-candidato ao governo do Estado nas eleições de 2018 fazia parte da linha de frente da comunicação e da logística do motim que parou a Polícia Militar do Espírito Santo.

O governo, contudo, em posição de vantagem recusou-se a acatar quaisquer das exigências apresentadas pelo movimento paredista. Alegou para isso que a carta estava assinada apenas por representantes das entidades classistas, e que um primeiro acordo já havia sido firmado entre as mulheres que representavam o movimento paredista e o comandante da corporação, e não houve o desbloqueio dos acessos às unidades operacionais. Informou ainda que havia efetivado um novo acordo, em 10 de fevereiro de 2017, com as entidades classistas e que tal acordo também não havia sido cumprido pelos policiais militares, nem reconhecido pelo movimento paredista, além de considerar que a desistência dos inquéritos policiais

militares já instaurados implicaria em “anistia” aos crimes militares eventualmente praticados, o que seria vedado pela legislação.

Alguns poucos manifestantes ainda mantinham o bloqueio aos quartéis quando a Justiça determinou a intimação de dez mulheres, identificadas como lideranças do movimento paredista, para que encerrassem as manifestações, sob pena de pagamento de multa de R$ 10 mil (dez mil reais) por dia em caso de descumprimento da ordem judicial . Em sua justificativa o juiz Mário da Silva Nunes Neto, da 3ª Vara da Fazenda Pública, considerou a resposta do Comando geral da corporação referente a uma determinação anterior de retirada das mulheres dos acessos às unidades operacionais. Segundo o comandante, naquela ocasião não teria sido possível cumprir a decisão judicial devido às “condições desfavoráveis e das potenciais e graves consequências envolvidas” (REZENDE; BORGES, 2017), em caso de uso da força para retirada das mulheres que ocupavam os acessos às unidades operacionais. Referia-se especificamente à possibilidade de confronto armado entre os militares estaduais escalados para cumprir a ordem judicial e aqueles que informalmente faziam a segurança das mulheres acampadas em frente às diversas unidades operacionais.

O impacto da notícia da determinação judicial, mesmo antes de seu efetivo cumprimento, afetou significativamente o moral dos manifestantes. No dia seguinte à determinação de intimação das mulheres identificadas como lideranças do movimento paredista, quando me dirigi ao acesso ao Quartel do Comando Geral, principal ponto de concentração das manifestações, encontrei apenas duas manifestantes, que aparentavam estar exaustas, e muitas cadeiras vazias. O movimento paredista, entretanto, resistia e as poucas manifestantes que se dispunham a manter a paralisação continuavam acampadas em frente às unidades operacionais.

Figura 38 - Protesto esvaziado em frente ao QCG-PMES.



Fonte: G1, 2017a

Numa nova onda de pressão em busca da retomada do controle comportamental da tropa, o comando anunciou o indiciamento por "risco à disciplina" e "dano a sociedade ou a corporação" de mais 1302 (mil trezentos e dois) policiais militares no dia 17 de fevereiro de 2017 e outros 1549 (mil quinhentos e quarenta e nove) no dia 21 de fevereiro de 2017 (POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO, 2017). Em menos de 20 dias de protestos, o número de militares estaduais submetidos a procedimentos administrativos disciplinares ou respondendo a inquéritos policiais militares ultrapassava um terço de todo o efetivo da Polícia Militar do Espírito Santo. Psicologicamente exaustos, os militares estaduais, apesar do desconforto, retomavam aos poucos suas atividades rotineiras. No dia 22 de fevereiro de 2017 cerca de 6.500 (seis mil e quinhentos) dos 9.500 (nove mil e quinhentos) militares estaduais que compunham o efetivo da Polícia Militar do Espírito Santo já haviam

respondido aos chamados operacionais e estavam cumprindo escalas de policiamento a pé.

Figura 39 - Policiais militares retomam as atividades de policiamento ostensivo.



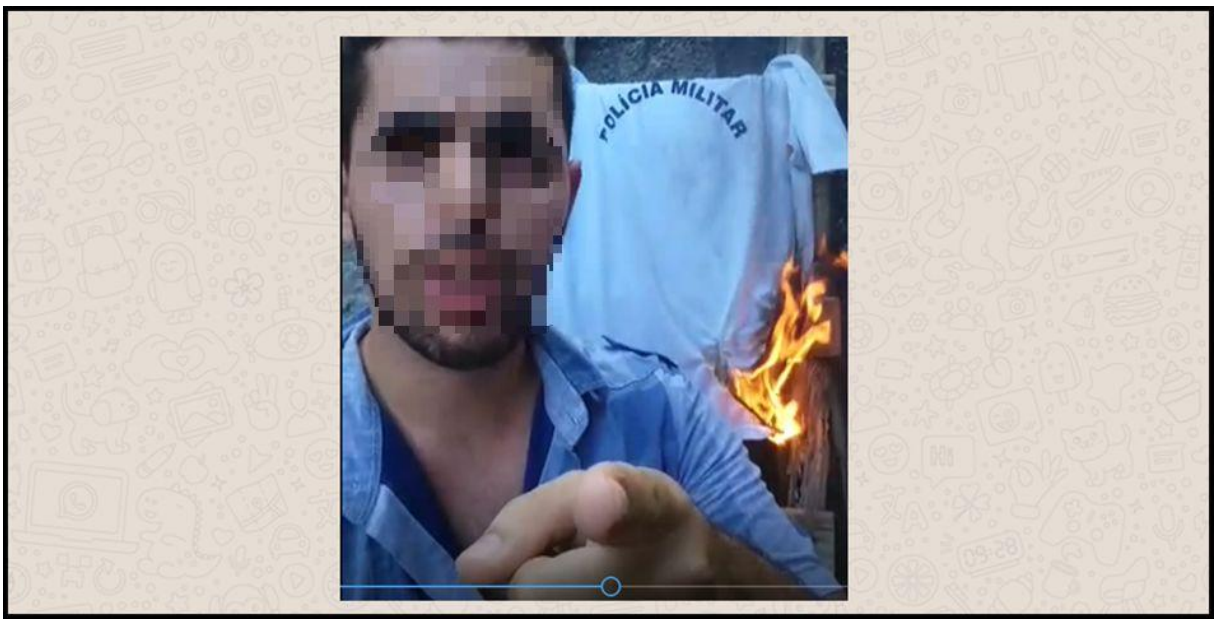
Fonte: G1, 2017b

Em 23 (vinte e três) dos 78 (setenta e oito) municípios capixabas o efetivo policial havia tornado por completo. Os 3.450 (três mil quatrocentos e cinquenta) militares das Forças Armadas que vieram ao Estado para participar das operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) ainda atuavam e tiveram prorrogada sua permanência por mais alguns dias.

5.11 FIM DO MOVIMENTO PAREDISTA: DEPRESSÃO E ENFRENTAMENTO DISSIMULADO

Algumas reações extremadas, entretanto, manifestavam-se explicitamente em protesto à retomada das atividades operacionais por grande parte da tropa. Eram utilizadas como instrumentos de resistência, divulgadas em mídias sociais e por meio de aplicativos de troca de mensagens e dirigidas especificamente aos policiais que haviam abandonado o movimento paredista, como foi o caso, por exemplo, de um vídeo publicado nas redes sociais por um soldado lotado no 7º BPM (Cariacica).

Figura 40 - Policial militar queima uniforme em protesto contra o fim do movimento paredista.



Fonte: Material de campo.

Nas imagens, o militar aparecia com uma expressão triste (parecia estar chorando), com uma peça de seu fardamento queimando ao fundo, enquanto fazia um desabafo emocionado, agradecendo aos companheiros que colaboraram com o movimento paredista. Encerrava o vídeo mandando um recado aos policiais que haviam retornado ao serviço: “[...] e você o covarde, o filho da puta, o traidor, foda-se! Me comunica. Me expulsa dessa porra tá ... eu não tenho mais orgulho nenhum de vestir minha farda e sair na rua [...]" (informação verbal).

Sem qualquer possibilidade de reação, finalmente, no dia 25 de fevereiro de 2017, após uma audiência de conciliação que durou cerca de nove horas entre mulheres de policiais militares e representantes do governo, mediada pelo Ministério Público do Trabalho, deu-se por encerrado o movimento paredista. No acordo o governo do estado assumiu o compromisso de não instaurar novos Processos Administrativos Disciplinares (PADs) contra os policiais militares e desistir das ações judiciais movidas contra familiares e entidades classistas. As manifestantes por sua vez, desocuparam os acessos de todas as unidades da Polícia Militar, e todo o efetivo policial retornou ao cumprimento de suas escalas rotineiras.

Apesar disso, o sentimento entre os militares estaduais era de derrota, desvalorização profissional e desesperança quase unânime. Exaustos psicologicamente, muitos policiais militares passaram a sofrer de transtornos depressivos, irritabilidade e fadiga, especialmente por conta do cotidiano de rigidez disciplinar e intimidação hierárquica que se seguiu após o fim do movimento paredista, e que um policial militar que não quis se identificar resumiu da seguinte forma:

> "São perseguições que não podemos sequer contestar, [...] falar nada, nem passar para outros superiores, [...] recorrer a ninguém. Comecei a somatizar lesões em meu corpo, olho inchado, furunculoses. O psiquiatra constatou depressão e ansiedade devido a toda a situação de angústia" (COUTINHO, 2018).

Resquícios da quebra da disciplina provocaram também alterações na estrutura organizacional da corporação. Unidades tradicionais, como o Batalhão de Missões Especiais (BME) e o Batalhão de Ronda Ostensiva Tática Motorizada (ROTAM), foram extintas pelo governo e sua tropa redistribuída por outras unidades operacionais. Novas regras de promoção também foram implementadas, ampliando a vigilância e o controle comportamental sobre os militares. Além disso, um terço da tropa ainda respondia a procedimentos disciplinares, o que agravava ainda mais o estresse e a angústia naturalmente associados à profissão policial militar.

As consequências desses atos, ainda que considerados necessários por muitos, mostraram-se devastadoras para a tropa. Passados pouco mais de doze meses do encerramento do movimento paredista, 57 (cinquenta e sete) policiais militares haviam tentado suicídio e cerca de 500 (quinhentos) militares estaduais encontravam-se afastados de suas atividades para tratamento de saúde (VERLI, 2019).

As ações cotidianas de resistência à hierarquia e à disciplina militar, entretanto, não se encerraram com a deflagração desses movimentos em direção à estabilização institucional. Ao contrário, tomaram diferentes caminhos, cambiando especialmente para o enfrentamento indireto e dissimulado aos princípios da hierarquia e da disciplina, uma espécie de falsa submissão à autoridade regimental que objetivava na verdade minar seus alicerces.

Essas práticas de cunho disruptivo podiam ser vivenciadas todos os dias, em qualquer unidade militar, sob a forma de pequenos atos de insubordinação, materializados muitas vezes a partir de comportamentos ou linguagens codificadas, perceptíveis apenas por aqueles que conheciam as sutilezas que envolviam as engrenagens do ambiente militar. Dentro dos quartéis, o que podia observar eram olhares desviados, cumprimentos ignorados, e comportamentos cuja intenção era demonstrar discordância e desprezo pela autoridade hierárquica sem, contudo, fazê-lo de forma explícita de modo incorrer em transgressões disciplinares passíveis de serem punidas.

Alguns desses eventos, entretanto, ultrapassaram as fronteiras castrenses. Um dos casos mais emblemáticos ocorreu durante a tentativa de gravação de um vídeo institucional do governo do estado, que tinha por objetivo informar a população sobre reformulação da estrutura operacional da Polícia Militar após o movimento paredista que incluía, por exemplo, a criação de algumas unidades operacionais, extinção de outras e a transformação do Batalhão de Missões Especiais (BME) em uma Companhia Independente de Missões Especiais (CIMESP).

Na manhã do dia 18 de julho de 2017 duas profissionais de uma empresa de publicidade contratada pelo governo para atender à Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social foram até o 1° BPM, sediado na capital capixaba, com o objetivo de gravar imagens em vídeo de policiais militares assumindo o serviço de radiopatrulhamento. Elas já haviam solicitado autorização previa junto à Diretora de Comunicação Social da Polícia Militar e encontraram os policiais perfilados, ou como se diz no vocabulário militar, em forma, sob o comando de um capitão. Como era praxe em qualquer gravação de filmes publicitários, elas informaram ao comandante da tropa que era necessário que os policiais assinassem um Termo de Autorização de Uso de Imagem, autorizando o uso das gravações para a publicidade estatal. O capitão então, se dirigiu aos policiais e perguntou “se alguém autorizava o uso de sua imagem para a propaganda do governo”. Como todos os policiais ficaram em silêncio, o capitão retornou o olhar para as produtoras e, fazendo um sinal negativo com a cabeça, informou que ninguém ali estava disposto a assinar o termo. Em seguida deu ordem para que todos fossem

dispensados e assumissem o serviço: “quem não for autorizar [a cessão de uso da imagem], fora de forma, marche!”. Não sobrou ninguém (Informação verbal).

A gravação foi cancelada e a recusa dos policiais em colaborar com a publicidade das ações de reestruturação do governo tornou-se notícia em todos os jornais de grande circulação no Estado (Figura 40). O mal estar gerado com a divulgação da notícia pela imprensa motivou uma manifestação formal do governo do estado, que entendia que a exploração publicitária de imagem precisava de autorização de quem participaria da campanha, mas a captação não comercial da imagem de seus servidores em ação era de domínio público (Informação verbal), enquanto as entidades classistas exploravam o desgaste das relações entre policiais e a cúpula do governo: "Já que é para fazer encenação, usa um ator” (informação verbal), sugeriu o presidente da Associação de Cabos e Soldados, que completou: "Francamente, ocupar policial fazendo vídeo [...] há centenas de policiais afastados por problemas de saúde. São centenas. O efetivo está prejudicado" (Informação verbal).

Figura 41 - Divulgação de polêmica envolvendo gravação de vídeo institucional



Fonte: GAZETA ONLINE, 2017.

Mesmo após encerrado, aquele ato de “rebeldia dissimulada” registrado no 1º BPM continuou a produzir efeitos danosos à hierarquia e à disciplina militares. A ampla divulgação potencializada pelas mídias sociais e aplicativos de troca de mensagens fez com que o governo se visse obrigado, por exemplo, a cancelar um evento que,

dias depois, marcaria a promoção de policiais militares e que estava previsto para acontecer no Palácio Anchieta. Havia claramente um temor de manifestações públicas de descontentamento da categoria para com a figura do governador, chefe do poder executivo e comandante máximo da corporação. “Melhor assim. As feridas ainda estão abertas, não cicatrizaram [...] e a continuar essa covardia que estão fazendo com a gente, vai gangrenar” (Informação verbal), confidenciou um militar estadual que participaria da cerimônia de promoção cancelada.

Na mesma data em que estava prevista a celebração da cerimônia de promoção de policiais militares no Palácio Anchieta, ocorreu uma solenidade para lançamento do Manual de Intervenções em Distúrbios para Equipes da Força Tática, com a presença de diversos oficiais e praças das equipes de Força Tática dos Batalhões de área. Logo que cheguei ao local da solenidade, encontrei alguns oficiais conhecidos e, juntos, nos dirigimos ao local onde aconteceria o evento. Conversamos por um tempo e a pauta era a nova lei de promoções. Tudo o que pude ouvir durante aquele breve diálogo foram reclamações e lamúrias. O clima era de revolta e, ao mesmo tempo, de temor por conta das mudanças na lei, que passaria a fazer uso de conceitos subjetivos para promover uma “pseudo meritocracia” (Informação verbal), como salientou um informante (informante 10).

Entre as praças, o clima não parecia estar melhor. A tropa presente no evento era em sua maioria composta por ex-integrantes do Batalhão de Ronda Ostensiva Tática Motorizada (ROTAM) e do Batalhão de Missões Especiais (BME), unidades recentemente extintas pelo governo. Não me pareciam satisfeitos nem com a presença do Comandante, a quem responsabilizavam pela extinção de suas unidades de origem, nem com o motivo da reunião, que era o de lançar luz sobre a “Força Tática”, unidade recém criada pelo comando, como uma espécie de “nova elite operacional”. Na prática, era perceptível o esforço para justificar a dissolução das “marcas” BME e ROTAM, sinônimo de operacionalidade na corporação, e motivo de orgulho para a tropa. Mal havia se iniciado a solenidade, e já pude perceber um primeiro ato de rebeldia. Durante a execução do hino da Polícia Militar do Espírito Santo, muitos dos policiais presentes recusaram-se a cantar, fato que também foi objeto de divulgação entre os jornais de grande circulação no estado (Figura 41).

Figura 42 - Matéria jornalística sobre a recusa dos policiais em cantar o hino da corporação



feiçoar a gestão das cooperativas com base em iniciativas inovadoras.

Tempos de crise

Em tempos de recusa de PMs a gravarem vídeo institucional para o governo, a Justiça condenou o Estado a indenizar, em R$ 5 mil cada um, por danos morais, dois policiais de Anchieta que tiveram sua imagem cedida sem autorização para veiculação em uma propaganda do município.

Um detalhe...

O caso aconteceu em 2007. É isso mesmo: o desfecho levou 10 anos.

Torta de climão

Por falar em PM, ontem, durante uma solenidade com as forças táticas dos batalhões da Região Metropolitana em Cariacica, mais uma torta de climão foi servida. Durante o hino, só os oficiais cantaram, e na hora de bater palmas, ficou todo mundo em silêncio.

Fonte: XIMENES, 2017.

O desconforto e constrangimento entre as autoridades presentes era visível, tanto que o Comandante do CPOM em sua fala na abertura do evento cobrou energicamente comprometimento da tropa e respeito à hierarquia e á disciplina. Falou em achincalhamento da instituição e do comando. Acusou atores políticos de haverem tentado interferir na lealdade dos comandados para com seus comandantes e ao governo, e de forma veemente conclamou a todos: “[...] resgatemos o nosso moral, resgatemos a nossa hierarquia e disciplina” (Informação verbal).

Em seguida, falou o Comandante Geral, que exaltou a importância de uma tropa como a Força Tática possuir uma referência doutrinária. Elogiou os esforços dos oficiais para criar uma padronização das instruções e das operações policiais, especialmente nos casos de intervenção em distúrbios civis desenvolvidos pelas equipes da Força Tática. No meio de sua fala, entretanto, percebi uma inquietação entre a plateia. Não consegui identificar o motivo no momento, mas soube posteriormente que alguém, possivelmente um dos policiais das equipes da Força Tática teria acionado o espargidor de gás lacrimogêneo.

Figura 43 - Comandante geral apresenta o Manual de Intervenções em Distúrbios para Equipes da Força Tática.



Fonte: SECOM, 2017.

Quando a solenidade deu-se por encerrada, tornei a conversar com alguns oficiais e, entre expressões de surpresa e satisfação com o ato de rebeldia, ouvi: “[...] você viu? Cagaram[18] pro hino!”, e “cara, se continuarem apertando o parafuso, a porca vai espanar!”, referindo-se respectivamente ao ataque a um dos símbolos da corporação e aos excessos na aplicação das regras de controle normativo. “Estamos muito perto de viver outra manifestação como a de fevereiro” (Informação verbal), finalizou um deles.

Mais tarde, os aplicativos de trocas de mensagens foram mais uma vez utilizados para promover e amplificar os efeitos das ações disruptivas desenvolvidas naquela solenidade. Pouco depois de seu encerramento, fui abordado por um de meus informantes, que surpreso me interpelou: “[...] olha a merda que está circulando!” (Informação verbal), mostrando-me em seguida uma imagem que parecia retratar um policial militar fardado com o uniforme da Força Tática depositando seu saco escrotal sobre a capa do Manual de Intervenções em Distúrbios para Equipes da

[18] Expressão informal, quase chula, que significa “ignoraram” ou “não deram atenção”

Força Tática, que havia sido entregue momentos antes pelo comandante geral. “Absurdo!” (Informação verbal), completou.

Figura 44 - Imagem de protesto veiculada em aplicativo de troca de mensagens.



Fonte: Material de campo.

A referência explicitamente fálica refletia clara e inevitavelmente a continuidade dos ataques, agora anônimos, aos princípios hierárquicos e disciplinares em vigor na Polícia Militar desde o encerramento do movimento paredista de fevereiro. Representações muitas vezes hostis e agressivas que denotavam uma reação visceral do “soldado viril” ante as limitações comportamentais diretas e explícitas impostas pelos regulamentos castrenses.

6 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo anterior apresentou os resultados da pesquisa realizada em uma organização policial militar antes, durante e em decorrência de um movimento reivindicatório, classificado segundo o Código Penal Militar como um motim, na qual procurei investigar como ocorreu o trabalho disruptivo necessário à desestabilização de um domínio altamente institucionalizado, como uma corporação policial militar. Para isso, tomei como referência as práticas cotidianas, sociais e organizacionais, produzidas por seus componentes durante o evento, e responsáveis por habilitar e, ao mesmo tempo, delimitar o processo disruptivo.

A ruptura, ainda que momentânea, de instituições basilares como a hierarquia e a disciplina, que regem praticamente todo o funcionamento e estrutura das organizações militares (ESPÍRITO SANTO, 1978; BRASIL, 1980), implica na promoção de contradições suficientemente robustas para perturbar os arranjos existentes. Embora nem sempre explicitamente articulado na literatura, esse o desenvolvimento dessas contradições requer um trabalho considerável de diferentes atores.

Ao descrever as praticas disruptivas, real e concretamente, da forma como eram perfmormadas e nos diferentes espaços onde aconteciam (SCHATZKI, 2006), procurei demonstrar detalhes das praticas de diferentes atores, performados em diferentes momentos e situações, e compreender seus significados subjacentes. Os resultados encontrados demonstram que a interrupção, ainda que momentânea, de instituições estruturantes, como são a hierarquia e disciplina para as organizações militares, a partir da “dissimulação disruptiva”, requer uma malha de práticas humanas e arranjos materiais interconectados (SCHATZKI, 2003; 2005) que envolve desde a articulação e construção prévia de alianças e coalizões de interesses entre diferentes atores, endógenos e exógenos, estruturas baseadas em cadeias de associações e engajamento, a exploração de limites normativos, até o enfrentamento indireto e dissimulado aos pilares de uma cultura caracterizada por comportamentos altamente regimentais, assentados sobre a rigidez verticalizada de sua hierarquia e disciplina.

Assim, considerando esse encadeamento processual, neste capítulo analisarei os resultados, discutindo as principais ideias decorrentes da pesquisa, e procurando evidenciar aspectos peculiares do trabalho institucional disruptivo em uma organização altamente institucionalizada. Tomando por base noções derivadas da abordagem das práticas (SCHATZKI, 2002; 2003; 2005; 2006; 2011; 2012), procuro enfatizar o papel das ações cotidianas que levaram à interrupção momentânea de uma ordem institucional firmemente estabelecida, que fazem de um motim um objeto de estudos peculiar para se entender o processo disruptivo em organizações caracterizadas por culturas regimentais, altamente institucionalizadas. Com isso, pretendo ressaltar que os resultados oriundos de minha pesquisa podem ser úteis para o estudo de outros tipos de organizações, que não apenas as organizações militares. No final do capítulo apresento minhas conclusões, evidenciando as limitações e possibilidades de futuras pesquisas que tomem por base ideias oriundas desta tese.

6.1 "PRÉ-RUPTURA": O PROCESSO DE ARTICULAÇÃO E PREPARAÇÃO DO TRABALHO DISRUPTIVO

Como descrevi no capítulo anterior, quando apresentei os resultados de minha pesquisa, o processo de ruptura de instituições basilares à constituição do caráter e da estrutura organizacional, como são a hierarquia e a disciplina para a organização policial militar estudada, exigiu uma combinação de esforços coletivos, que envolveu preparação prévia, e incluiu o **alinhamento de interesses** de uma ampla gama de atores heterogêneos (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; WIJEN; ANSARI, 2007), de dentro e de fora da corporação, dotados de diferentes entendimentos, conhecimentos, identidades e significados (CROSSLEY, 2001, 2002), para suprimir, ainda que momentaneamente, lógicas institucionais arraigadas, modificar rotinas, padrões de comportamento e suposições assumidas como certas. De acordo com Hargrave e Van de Ven (2006) essa supressão de entendimentos coletivos capazes de romper pressupostos profundamente estabelecidos, deriva de conflitos políticos internos ou externos e na consequente luta "por significados", travada entre indivíduos ou grupos com interesses momentaneamente conflitantes. Wagner-Pacifici (2000) alerta, entretanto, que conflitos ou impasses podem ajudar a criar

ordem. Sob tal prisma, atores de igual tamanho e poder tendem a formar coalizões na tentativa de organizar um campo. Um exemplo desse tipo de coalizão pode ser encontrado entre as Associações de Classe da Polícia Militar, agremiações representativas das três grandes categorias hierárquicas existentes na corporação (Cabos e Soldados, Subtenentes e Sargentos e Oficiais) além de outras de menor expressão (como a Associação Geral dos Militares do Estado do Espírito Santo ou a Associação dos Militares da Reserva, Reformados, da Ativa da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar e Pensionistas de Militares do Estado do Espírito Santo) criadas a partir de dissidências, que normalmente desenvolviam suas estratégias de forma segmentada para defender interesses próprios junto ao comando da Polícia Militar ou ao governo, mas que, por conta de demandas temporariamente alinhadas, uniram-se conformando uma complexa malha de praticas/arranjos (SCHATZKI, 2005), que incluía, entre outros atores, policiais militares e seus familiares, conforme revelou o diretor de uma dessas entidades classistas: “[...] começamos a nos unir com as outras associações na questão de caráter reivindicatório, seja salarial ou por melhores condições de trabalho” (informação verbal).

Coadunando com as condições identificadas por McAdam e Scott (2005) em seus estudos sobre “estruturas mobilizadoras” através das quais atores relativamente impotentes se envolviam em movimentos e organizações sociais, o processo de mobilização para a formação de coalizões, que conectava indivíduos, grupos e organizações sob uma retórica unificada capaz de orientar a ação coletiva para desafiar a lógica dominante (ELIASOPH, 2015), demandava a existência de um grupo de atores suficientemente bem organizado para atuar na identificação das “ameaças ou oportunidades” e na articulação de uma visão alternativa do campo e sua posição nele (FLIGSTEIN; McADAM, 2011). A criação de identificação com os atores institucionais e a formação de coalizões políticas e de interesses servia, portanto, para promover o controle desses atores. Mas, a capacidade de moldar tais acordos e aplicá-los exigia que os líderes das entidades classistas fossem capazes de “sair de suas próprias cabeças” e assumir o papel do outro, trabalhando para encontrar e definir interesses coletivos (JASPER, 2006). Para isso era preciso então que expressassem os mesmos entendimentos, que observassem, violassem ou ignorassem as mesmas regras e perseguissem objetivos comuns, aceitáveis dentro

de uma mesma estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2003, 2005), tendo em vista que as reações dos atores refletiam sua posição social no campo e sua interpretação, a forma como alguém naquela posição perceberia as ações dos outros. Podiam assim balizar como “pessoas como eles” deveriam reagir a determinados estímulos (FLIGSTEIN; McADAM, 2011). Foi fundamentalmente esse o papel que cumpriram as associações classistas durante a etapa que denominada articulação disruptiva.

Após enfrentar um longo processo de negociação salarial que atravessou três diferentes ciclos governamentais (2009/2010, 2011/2014 e 2015/2017), as lideranças das associações classistas estavam sofrendo uma série de pressões por resultados, tanto de seus associados, como também de grupos internos de oposição que disputavam o comando das representações classistas, ameaçando minar o poder relativo de seus representantes. Sem propostas objetivas a apresentar, restavam poucas alternativas que não as de unificar interesses das diferentes categorias e reunir esforços para recrutar apoiadores internos, conquistar apoio e formar alianças e coalizões políticas (FLIGSTEIN; McADAM, 2011) em preparação para um embate eleitoral e regulatório emergente com o grupo governista, como é possível depreender das declarações de um diretor de entidade de classe:

> [o principal papel da associação] é montar um projeto não só com outras associações, mas também fazendo um movimento de projeto político [...], não só para valorizar os policiais e bombeiros militares, mas principalmente para dar uma melhor condição de serviço para a população (informação verbal)

Esse tipo de mobilização preliminar em busca de apoio político ou regulatório que possibilitasse a violação de determinadas normas, é referenciado no trabalho de Lawrence e Suddaby (2006) como “advocacia”, um tipo de trabalho fundamental para a **criação de instituições**. No entanto, observamos que as associações classistas das categorias policiais militares, desenvolveram esse tipo de trabalho como uma instância preparatória ao **processo de ruptura institucional**, visando permitir que os atores envolvidos em eventuais manifestações reivindicatórias pudessem desafiar impunemente a rígida legislação castrense, pressionando o governo para o atendimento seus interesses corporativos, como já havia ocorrido anteriormente em outros estados com a aprovação de leis que anistiavam policiais e

bombeiros militares que participaram de movimentos reivindicatórios por melhores salários e condições de trabalho.

Duas das três diferentes formas de advocacia identificadas por Suchman (1995) – lobby e publicidade – podiam ser observadas desde as primeiras articulações das lideranças paredistas, meses antes do início da paralisação do policiamento no Estado. As ações de cunho publicitário foram as primeiras a ganhar corpo, e exigiram uma dose maior de planejamento e engajamento dos líderes do movimento, tanto para a reunião e divulgação de informações de interesse das categorias, como o comparativo dos salários iniciais de todas as Polícias Militares do Brasil, quanto para a formatação de estratégias de comunicação massificadas para divulgar esses dados através das mídias sociais (NEUMAYER; RAFFI, 2008).

Na prática, essas ações publicitárias tinham por objetivo difundir informações de interesse das associações de classe, sem qualquer tipo de mediação, angariando apoios para suas reivindicações e promovendo o alinhamento cognitivo e a legitimação discursiva entre os componentes da tropa; reforçando o *esprit de corps*[19] e mobilizando-os em torno de uma causa, a partir de ferramentas e técnicas de ativismo (DEN HOND; DE BAKKER, 2007; GOHN, 2016), performando uma espécie de "ativismo classista" com características militares. O uso intensivo de mídias sociais proporcionou a criação de espaços de discussão e troca de informações entre os diversos grupos de interesse, internos e externos, permitindo que esses arranjos assumissem diferentes atributos, recriando práticas e sendo (re)criados por elas (SCHATZKI, 2003), preparando um ambiente socialmente favorável aos movimentos de pressão que estavam sendo gestados para tentar influenciar as decisões governamentais (NEUMAYER; RAFFI, 2008). Montgomery (2013) aponta para a natureza não hierárquica das mídias sociais, que geralmente não impõem filtros editorias como nas mídias tradicionais, permitem respostas rápidas e acessíveis a um grande número de pessoas, estão disponíveis gratuitamente, proporcionam o desenvolvimento de relacionamentos, além de permitir múltiplas interações. A disseminação de mensagens nesse tipo de ambiente digital inclusivo

[19] Consciência e o orgulho de pertencer a um grupo particular; o sentido de propósito compartilhado e companheirismo (HAROCHE; GUGLIELMI, 2005).

favoreceu também a organização e o engajamento de policiais e seus familiares para a participação em futuras ações e protestos (LONKILA, 2017), fornecendo argumentos e entendimentos práticos (SCHATZKI, 2002) capazes de indicar “o que” e “como” fazer, incluindo julgar se poderiam ou deveriam fazer ou dizer, como identificar e reagir a determinados estímulos em diferentes contextos ou situações com as quais os atores se deparam, e principalmente a saber como estimular outros a realizar ações de interesse das lideranças paredistas.

Ao mesmo tempo, outro grupo de lideranças do movimento aproximou-se de membros da elite política, que fazia oposição ao governo, articulando antecipadamente lobbies para uma eventual intervenção normativa em favor da desconexão de sanções disciplinares contra policiais militares envolvidos em manifestações reivindicatórias (ZVOLSKA; PALGAN; MONT, 2019). Era consensual que qualquer tipo de manifestação que afrontasse a hierarquia e a disciplina militar poderia ser considerada, à luz dos rígidos códigos e regulamentos militares, condutas passíveis de punibilidade, tornando o lobby regulatório, especialmente centrado sobre a concessão de anistia aos militares amotinados, um elemento essencial para garantir o trabalho disruptivo em corporações policiais militares (ZVOLSKA; PALGAN; MONT, 2019; LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Aos membros dessa elite política oposicionista interessava – talvez mais do que aos militares estaduais – o uso de táticas a incitação e o recrudescimento de manifestações públicas que, de alguma forma, pudessem causar danos de ordem simbólica, influenciando percepções, subvertendo significados e ideologias dominantes e incitando discursos desfavoráveis (SCOTT, 1985; DEN HOND; DE BAKKER, 2007) e material, reduzindo o número e apoiadores ao grupo político dominante, que detinha os recursos do campo e a primazia da aplicação das regras (COLEMAN, 2013). Não se tinha, obviamente, àquela altura dos acontecimentos, qualquer vislumbre do caos social e do vertiginoso aumento da violência derivados da paralisação dos serviços de policiamento ostensivo, tendo em conta que “os acontecimentos são construídos na atividade humana sob a forma da indeterminação da ação” (SCHATZKI, 2011, p. 23). Contudo, era razoável antever que uma crise entre o governo do estado e as categorias policiais militares abalaria a credibilidade política do governador, facilitando a inserção de novos atores na

disputa eleitoral vindoura – muitos dos membros dessa elite política oposicionista tencionavam concorrer ao comando do poder executivo estadual. Buscavam, portanto, usar os protestos de policiais militares para promover seus interesses políticos (MCCARTHY; ZALD, 2002) ao estimular os atores institucionais a desafiar a ordem vigente, tornando assim, a formação de coalizões para compartilhamento de recursos e as "barganhas político-regulatórias" uma articulação mutuamente vantajosa, assim como a descrita no trabalho de Russo (2001), retratando o "pacto" firmado entre grandes concessionárias de produção de energia e as comissões de serviços públicos para definir preços que cobrissem os custos de produção e gerassem uma taxa razoável de retorno.

Estabelecidas as coalizões de interesses entre atores internos e externos, desenrolou-se o processo de mobilização de policiais militares e seus familiares para a realização do "protesto original", realizado em frente à sede da 2ª Companhia do 6º BPM, no dia 03 de fevereiro de 2017. Trabalhei a ideia de Dorado (2005) sobre alavancagem em "processos de mobilização de recursos[20]". Apesar do conceito de alavancagem derivar do trabalho de acadêmicos interessados na **criação de novos arranjos organizacionais** (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), normalmente relacionados a ambientes pouco institucionalizados, encontrei evidências das práticas que o caracterizavam no processo de **mobilização para a ação disruptiva**, materializado num ambiente **altamente institucionalizado**, estruturado sobre os pilares da hierarquia e da disciplina. Neste contexto, as lideranças do movimento paredista trabalharam para definir objetivos comuns e determinar os mecanismos de pressão que seriam utilizados para tentar influenciar as decisões governamentais, buscando então a obtenção de apoio para seu intento junto a atores subsidiários, policiais militares e seus familiares, e atores políticos que funcionaram como patrocinadores de sua causa, aos moldes do que Dorado (2005) trata por "alavancagem". A visibilidade e o alcance gerados pela manifestação desencadeada na manhã do dia 03 de fevereiro de 2017, que teve ampla divulgação em diversos

[20] Na perspectiva proposta por Dorado (1995) entende-se por recurso o suporte cognitivo, social e material para a mudança institucional.

veículos de comunicação de massa, facilitaram a arregimentação de novos colaboradores, tanto entre os militares estaduais quanto entre seus familiares.

Sem qualquer tipo de reprimenda ou restrição disciplinar imediata por parte do comando da unidade, da corporação, ou mesmo do governo, capaz de desencorajar a participação de policiais militares e seus familiares em novos protestos, a iniciativa das primeiras mulheres manifestantes robusteceu-se e materializou a capacidade de assumir a responsabilidade pelo trabalho de ruptura institucional. Individualmente, os manifestantes passaram a disseminar informações usando mídias sociais como o *twitter* e o *facebook* (NEUMAYER; RAFFI, 2008) e aplicativos de troca de mensagens como o *whatsapp*, além do uso de ferramentas de comunicação tradicionais como contatos telefônicos e pessoais, buscando legitimar o discurso da necessidade de reajuste salarial e com isso convocar novas frentes de pressão sobre os representantes do governo.

Nessa etapa do processo de mobilização, o fortalecimento das conexões e interações proporcionado principalmente pelo uso das mídias sociais (LONKILA, 2017; NEUMAYER; RAFFI, 2008), em especial da plataforma *whatsapp*, que foi essencial para a formação de redes de atores e recursos para o engajamento na ação coletiva. Gutiérrez-Rubí (2015) destaca que a comunicação através de grupos no whatsapp permite a formatação de comunidades de interesses, promovendo ao mesmo tempo um comportamento social e individual que relaciona e empodera a ação coletiva e autônoma. Os manifestantes precisavam de espaços “seguros” para sentir que poderiam falar e organizar-se sem reservas (SCOTT, 1985) por meio da experimentação, e o whatsapp fornecia isso em um ambiente não presencial.

Mensagens distribuídas pelo aplicativo, convocando novas manifestações, foram divulgadas entre grupos de policiais militares e seus familiares em todo o estado, informando locais, datas e horários, e assumindo um caráter dinâmico e assimétrico (LONKILA, 2017). Isso possibilitou a formação de núcleos de protesto independentes, mas, ao mesmo tempo, interconectados que, além de fomentar a mobilização de apoios dentro e fora da corporação, ajudaram a derrubar ou contornar conjuntos de regras estabelecidas, legitimando momentaneamente um

novo arranjo institucional (SCHATZKI, 2005) onde o não atendimento das demandas classistas justificava a ruptura da hierarquia e da disciplina militar.

Da mesma forma, pude verificar, aos moldes dos resultados encontrados por Dorado (2005), que os atores politicamente habilidosos[21], como os **representantes das associações de classe da Polícia Militar, foram as forças motrizes por trás desse processo**, estimulando e direcionando o repertório de ações coletivas para a geração de resultados impactantes no campo político-institucional, mobilizando e fornecendo suportes, promovendo estratégias discursivas e articulando com atores políticos a desconexão de eventuais sanções previstas nos regulamentos castrenses, derivadas da ação coletiva relacionada ao trabalho disruptivo, como a observada pela via tardia da anistia a policiais militares participantes de movimentos reivindicatórios (STOCHERO, 2012; MELO, 2013).

No contexto das etapas que antecederam as primeiras manifestações disruptivas públicas e coletivas por parte dos policiais militares capixabas, os representantes classistas desempenharam um "papel único" de legítimos defensores dos direitos coletivos de suas respectivas categorias. Ao questionar implicitamente as relações de subordinação, a hierarquização de responsabilidades e atribuições e a autoridade formal do comando da corporação para negociar interesses de seus membros (PHILLIPS et al., 2000), desafiaram a legitimidade deste como portador dos anseios e demandas da tropa, e assumiram o trabalho de advocacia (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) das categorias policiais militares junto ao governo.

De acordo com Elsbach e Sutton (1992), a defesa de direitos oferece aos atores marginalizados[22], como as associações classistas, a oportunidade de obter legitimidade, mesmo que pela via da violação das normas vigentes. Configura-se,

[21] Habilidade política pode ser definida como a capacidade de identificar e compreender efetivamente as motivações e necessidades dos outros para, influenciar e garantir a realização de objetivos individuais, coletivos ou organizacionais (AHEARN, *et al*., 2004).

[22] Assim referenciado no sentido de não ocupar posição central ou formal em processos de representação política da categoria, tendo em vista que aos policiais militares é vedada a sindicalização (BRASIL, 1988). A legislação vigente permite apenas sua associação a entidades de classe, que podem oferecer atividades culturais, esportivas e artísticas, mas que não têm competência "legal" para representação classista, mas tão somente de seus associados.

portanto, numa forma poderosa de trabalho institucional, que determina quais normas serão seguidas e quais podem ser violadas (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Assim, apoiados em condições políticas e institucionais que, apesar da rigidez que caracteriza a estrutura normativa castrense (ABREU, 2002), permitiam a exploração de limites à aplicação do ordenamento legal para a manifestação de insatisfações, seja através de negociações formais, seja a partir da ruptura momentânea de princípios hierárquicos e disciplinares, os representantes das entidades classistas passaram a desenvolver uma série de atividades para a mobilização e manipulação dos recursos (LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008) necessários à obtenção de seus objetivos e que envolviam a ruptura de práticas tomadas como certas e a transformação das instituições existentes no contexto onde operavam (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; PAWLAK; MICA, 2017).

As estratégias retóricas[23] buscando a legitimação discursiva, que Hardy e Phillips (1998) conceituam como um “direito adquirido” por determinados atores de falar sobre temas específicos, contrapondo muitas vezes atores com maior autoridade e recursos materiais, procuraram inicialmente evidenciar a omissão do governo no que se referia ao repasse do reajuste salarial inflacionário aos servidores públicos, previsto na constituição estadual. Anúncios publicitários foram espalhados pelas ruas ressaltando que os policiais militares estavam “há sete anos sem aumento real e há quatro anos sem reajuste inflacionário” (MACHADO, 2017).

Como o governo mostrava pouca sensibilidade a esse contexto discursivo (MAGUIRE; HARDY, 2006), assessoriamente as entidades classistas dedicaram-se a expor problemas relacionados com as condições de trabalho a que os militares estaduais estavam submetidos, que incluíam, dentre outras, unidades policiais funcionando em condições precárias – algumas até interditadas pela defesa civil – e coletes de proteção balística com prazo de validade expirado. Estudos sugerem que, ao operar em campos maduros, atores em busca de alterações institucionais buscam enquadrar discursos de modo a ressoar os interesses e valores dos

[23] De acordo Cheney *et al*. (2004) refere-se ao "uso de símbolos para persuadir os outros a mudar suas atitudes, crenças, valores ou ações".

membros da coalizão dominante (LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002; SUDDABY; GREENWOOD, 2005). Sob tais condições, as lideranças classistas assumiram a formulação de discursos específicos, destinados a estabelecer uma proximidade ainda maior dos problemas que afetavam as rotinas do trabalho policial militar. Os impactos desse tipo de argumentação alteraram significativamente a estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2002) de determinadas práticas, potencializando reações emocionais intensas (GIAEVER; SMOLLAN, 2015) entre alguns integrantes da tropa, como foi possível verificar no episódio que culminou com a prisão de um Sargento, quando o militar recusou-se a devolver seu colete balístico ao final do serviço. O evento desencadeou protestos, e uma nova onda de críticas e atribuição de culpas, acirrando ainda mais as já deterioradas relações com o governo.

Nesta etapa, além das estratégias retóricas para promover a legitimação discursiva (MOISANDER; HRISTO; FAHY, 2016; HARDY; PHILLIPS, 1998), outro conjunto de recursos foi mobilizado pelas entidades classistas para promover o engajamento coletivo, e incluiu o recrutamento e estruturação de uma rede de atores (WIJK et al., 2013; HARGRAVE; VAN DE VEN, 2006) além do suporte jurídico, logístico e financeiro, conforme declarou o diretor uma das entidades classitas:

> No movimento de fevereiro nós tentamos auxiliar da melhor maneira possível os nossos policiais, dando apoio ao movimento, desde que fosse ordeiro, os assessorando, quer juridicamente quer de outra maneira. Na questão até mesmo de logística, a gente também deu este apoio (informação verbal).

Esse suporte jurídico e financeiro, utilizado pelas associações classistas para oferecer condições de permanecia dos manifestantes em campo e protege-los contra eventuais sanções susceptíveis de serem impostas aos que buscam questionar as instituições vigentes por meio da ação direta, especialmente em contextos fortemente institucionalizados como o das organizações policiais militares, está comumente associado a trabalhos de criação de instituições, e têm como principal objetivo permitir aos atores institucionais menos poderosos contornar obstáculos e modelar o ambiente institucional (ELSBACH; SUTTON, 1992).

6.2 EXPLORAÇÃO DOS LIMITES NORMATIVOS

O direito à abstenção, organizada e simultânea, da prestação dos serviços com o objetivo de defender e reivindicar determinados direitos e interesses de uma coletividade é assegurado pela Constituição Federal da República do Brasil a todos os trabalhadores, urbanos e rurais, com exceção dos militares, a quem é vedado tanto o direito à sindicalização quanto ao exercício do direito de greve, sob qualquer forma ou modalidade (BRASIL, 1988).

Além disso, os regulamentos castrenses impõem punições disciplinares aos militares estaduais que manifestem-se publicamente, ou aceitem manifestação coletiva de seus subordinados, sobre assuntos políticos; assuntos de segurança pública (excetuando-se os de natureza exclusivamente técnica); assuntos de natureza militar, de caráter sigiloso e funcional, ou que atentem contra os princípios da hierarquia, da disciplina, do respeito e do decoro militar, ou ainda, qualquer outro que atinja negativamente os conceitos ou a base institucional das organizações militares (ESPÍRITO SANTO, 2000).

Da mesma forma é vedada a participação, quando fardado, de manifestações de cunho político; constituindo-se transgressão à disciplina militar os atos de (i) promover, autorizar ou assinar petições coletivas dirigidas a qualquer autoridade militar ou civil, que possa gerar comprometimento à corporação ou à segurança pública; (ii) dirigir memoriais ou petições, a qualquer autoridade, sobre assuntos da alçada do comando geral da corporação; (iii) publicar, sem permissão ou ordem da autoridade competente, documentos oficiais, ainda que não sigilosos, ou fornecer dados para sua publicação, entre outras regras sobre discussões, manifestações, divulgações e publicações de material informativo (ESPÍRITO SANTO, 2000).

Submetidos a tais condições de restrição de direitos, e sem quaisquer instrumentos para requerimento, encaminhamento ou negociação coletiva capazes de ultrapassar as barreiras normativas ou a cadeia de subordinação hierárquica, tornou-se pratica comum em manifestações reivindicatórias das categorias policiais militares a participação de familiares, especialmente de suas companheiras (SÁ; SALES; SILVA NETO, 2015; PINTO; ANDRADE 2015). Inalcançados pelos estatutos

disciplinares castrenses, as esposas e familiares dos militares estaduais podiam manifestar-se livremente, permitindo aos militares uma forma simples de burlar as restrições impostas pela estrutura normativa das organizações policiais militares e externar as demandas reprimidas por reposição de perdas salariais e melhoras condições de trabalho das categorias policiais, sem qualquer tipo de consequência de ordem hierárquica ou disciplinar. Podiam assim, indiretamente, permitir que os militares infringissem as normas estabelecidas nos regulamentos castrenses, ignorando as influências institucionais e protegendo-se das sanções às quais eles, de outra forma, estariam expostos.

Essa forma de articulação social, de natureza temporária e conjuntural em que mulheres e familiares de policiais militares envolviam-se em manifestações reivindicatórias, estabelece uma espécie de "espaço experimental" (ZIETSMA; LAWRENCE, 2010) de resistência ao controle normativo, estruturado para proteger a capacidade de agência dos militares estaduais, que encontravam-se submetidos às restrições constitucionais e normativas, do rigoroso regime disciplinar existente em organizações policiais militares, habilitando assim, o processo de interrupção da legitimidade de um conjunto de práticas organizacionais fortemente institucionalizadas, como enfatizaram dois entrevistados:

> [...] Eles são proibidos de fazer greve e, inclusive, de criarem sindicatos. Então, como reivindicar melhores salários e condições de trabalho? Acabam encontrando uma saída (BEZERRA, 2017);
>
> [...] não adianta ter uma limitação constitucional. Quando as condições de trabalho e os salários se mostram inadequados na percepção da categoria, sempre acabam arrumando uma maneira de protestar" (BEZERRA, 2017).

Esse modelo de ação coletiva orientada para a mudança relaciona-se a um conjunto de noções encontradas na literatura que compõe a Teoria dos Movimentos Sociais, especialmente aos conceitos de "espaços livres" (GAMSON, 1996; POLLETTA, 1999; HILL; COLLINS, 2000), onde a mobilização para a mudança institucional pode ocorrer sem o controle direto de grupos dominantes; de "espaços de negociação" (BATTILANA *et al*, 2015), que promovem a interação entre diversos membros de uma organização confrontando diferentes lógicas institucionais (GAWER; PHILLIPS, 2013); e de "espaços relacionais" (KELLOGG, 2009; HARDY; THOMAS, 2015), ambientes de isolamento, interação e inclusão em que grupos organizacionais

podem experimentar novas praticas, exercitando diferentes manifestações de poder e resistência.

A maioria dessas ações de resistência remete a manifestações, individuais e coletivas, de autonomia e agência em contextos organizacionais caracterizados por limites institucionais com algum grau de restrição. Pesquisas empíricas demonstram que essas manifestações de resistência às pressões institucionais podem assumir formatos diversos, que vão desde o uso de estratégias retóricas (SYMON, 2005) ou discursivas (HARDY; PHILLIPS, 1998; BROWN; COUPLAND, 2005; BARROS, 2014), até praticas de resistência ativa, como greves, insubordinação e revoltas (MUMBY et al., 2017; HARDING; FORD; LEE, 2017).

Como destaquei na apresentação dos resultados da pesquisa, as manifestações de resistência performadas por mulheres e familiares concentraram-se, sobretudo, em "hipotéticos bloqueios" aos acessos de unidades policiais militares, que paralisaram as atividades de policiamento ostensivo em todo o estado do Espírito Santo. A condição hipotética atribuída aos bloqueios deve-se à constatação de que as poucas pessoas acampadas em frente às unidades policiais não possuíam capacidade física ou organizativa suficiente para resistir a uma ação de desocupação promovida por tropas equipadas e treinadas. Serviam antes, como forma de desengajamento (BANDURA, 2001, 2002), uma espécie de justificativa moral para que os policiais militares não saíssem dos quartéis, conformando o que Ferrara (1939) conceitua como "simulação", uma declaração, acordada entre as partes, com o objetivo de falsear uma situação para enganar terceiros, ou ainda esconder sob falsa aparência uma intenção, como bem descreveu a antropóloga Jacqueline de Oliveira Muniz em entrevista a Costa (2017):

> Nenhum familiar impede policial nenhum de sair. Se eles não estão saindo é porque estão aquartelados. Essa é uma manifestação simbólica que busca produzir dois efeitos: o primeiro é buscar a simpatia e a adesão da população, porque mulheres e crianças você não vai retirar à força, já que são civis desarmados. O segundo é que, como a greve dos PMs é ilegal, esta é uma maneira de contornar a ilegalidade disso e colocar os familiares e poder dizer para a Justiça: olha, eu estou querendo ir trabalhar, mas estou sendo impedido. E não posso bater na minha própria mulher, espancar meu filho (COSTA, 2017).

O caos instalado nas ruas das cidades capixabas sem as atividades de policiamento ostensivo, provocado por uma de violência que registrou mais de 219 assassinatos além de centenas de saques e arrombamentos (CARVALHO, 2017), lançou luz sobre as diversas reivindicações das categorias policiais, que incluíam desde o reajuste salarial até o pagamento de auxílio-alimentação, periculosidade, insalubridade e adicional noturno (MENDONÇA, 2017a). Essa visibilidade abriu espaço para que os atores envolvidos no movimento paredista explorassem estratégias discursivas para legitimar suas manifestações de resistência geradoras da interrupção institucional através de um tipo de trabalho que Lawrence e Suddaby (2006) conceituam como dissociação de fundamentos morais. Normalmente associado à ação das elites, esse enfraquecimento gradual dos fundamentos morais das instituições tem sido identificado em diversas pesquisas empíricas relacionadas principalmente a ação de governos, grandes empresas e associações profissionais (GREENWOOD; SUDDABY, 2006). A dissociação de fundamentos morais está lastreada, sobretudo, no porte ou no prestígio dos atores institucionais, que promovem uma espécie de coerção moral para o alcance de seus objetivos (AHMADJIAN; ROBINSON, 2001; SHERER; LEE, 2002).

Em minha pesquisa, entretanto, identifiquei que esse tipo de trabalho institucional não estava relacionado apenas à ação das elites, mas também era performado pelos atores que a elas resistiam. Ao utilizar argumentos como “nenhum policial militar participou do protesto”; “os policiais apenas respeitaram as decisões impostas pelas manifestantes” ou “a culpa da crise é do governo do Estado que sucateou a Polícia Militar” (Informação verbal), os militares estaduais buscavam chamar atenção para as razões que motivaram os protestos, buscando assim, persuadir a sociedade a aceitar e apoiar sua posição enquanto manifestantes, e pressionar o governo no sentido de atender a suas demandas (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; ZILBER, 2009).

Descobri também que, seja através de estratégias discursivas – reivindicando em nome dos militares estaduais – ou servindo como “justificativa” para o descumprimento de ordens superiores expressamente manifestas – como o aquartelamento motivado por pretensos bloqueios dos acessos das unidades policiais que impedia a circulação de viaturas –, os atos de resistência baseados no

uso deliberado de terceiros para promover a dissociação de fundamentos morais e a desconexão de sanções (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) disciplinares não encontram similar na literatura que trata do tema e podem trazer uma nova perspectiva ao entendimento e análise dessas formas de trabalho institucional disruptivo.

Tais práticas, claramente direcionadas à interrupção de instituições, caracterizavam-se por serem incentivadas e implicitamente autorizadas pelos policiais militares, com o objetivo de promover a **exploração dos limites normativos** impostos a eles pelos códigos e regulamentos castrenses e eram publicizadas pelos familiares manifestantes a partir de estratégias discursivas, que reforçavam sua condição de coadjuvante no processo disruptivo, que pode ser condensada na expressão “se eles não podem, nós podemos!” (MENDONÇA, 2017b) registrada em diversos cartazes e entrevistas concedidas ao longo do período que durou o movimento paredista.

Sob condições tão conflituosas, em que servidores recusavam-se a submeter-se às imposições hierárquicas do poder dominante (SPICER; FLEMING, 2003) ou mesmo responder às estratégias gerenciais de controle (ALVESSON; WILLMOTT, 2002), a concretização de processos e práticas de negociação mostrava-se fundamental para o reestabelecimento das instituições que moldavam o funcionamento da organização policial militar.

Conceitualmente, a negociação entre atores que representam diferentes interesses pode ser descrita como uma interação deliberada entre duas ou mais unidades sociais, em um processo altamente complexo (KELLY; KAMINSKIENE, 2016), estruturada sobre estratégias discursivas ou dispositivos linguísticos (MAGUIRE; HARDY, 2006), que inclui tanto elementos de persuasão e barganha quanto elementos de deliberação, a partir dos quais os atores são orientados a alcançar uma compreensão mútua e um movimento em direção ao consenso (BACHTIGER et al., 2010).

Essa convergência consensual, entretanto, não havia sido sequer esboçada até aquele momento, embora alguns diálogos e reuniões para negociações sobre

reposição salarial entre associações de classe das categorias policiais militares e o governo tenham se iniciado muito antes da crise institucional de fevereiro de 2017. Em grande parte porque as regras de negociação entre as partes recebiam forte influencia das regras da burocracia estatal, em especial do ambiente castrense, conformando uma espécie de limite ou barreira institucional para as negociações (KRUGER, 2004; STAPLES; DALRYMPLE, 2012), de forma que não havia por parte do governo ou do comando da corporação nenhuma preocupação perceptível ou procedimento previamente conformado para o tratamento de eventuais situações conflituosas, que não fossem exclusivamente as limitações estabelecidas pelos códigos e regulamentos militares.

Em defesa dos interesses dos militares estaduais, as entidades classistas assumiram o monopólio da construção de pautas de reivindicações, buscando um entendimento direto com o governo estadual, sem interferências do comando da corporação. O governo, por sua vez, optou por ignorar os pleitos classistas alegando limitações financeiras e orçamentárias. A estratégia utilizada pelos representantes do governo foi a de protelar sistematicamente reuniões agendadas para tratar das pautas apresentadas pelas associações classistas, sinalizando claramente sua indisposição em assumir qualquer tipo de compromisso vinculante com a categoria, como ressaltou o presidente de uma das entidades representativas das categorias policiais militares:

> O governo não se reuniu com os policiais ou associações para propor e discutir pautas do movimento ao longo do ano. [...] embora tenhamos protocolizado diversas solicitações de reuniões, não nos foi oportunizado nenhuma reunião para tratar de assuntos do interesse dos policiais militares, tampouco houve espaço para o encaminhamento de pautas da categoria (ARAÚJO, 2018).

O desestímulo à negociação gerado pela negativa tácita do governo em receber e analisar as demandas das categorias policiais militares mostrou-se determinante para ensejar possibilidades alternativas de ação por parte das associações classistas. Ao abrir mão da via do diálogo, o governo proporcionou a legitimação de instrumentos táticos e meios de manobra de ação coletiva direta (ELIASOPH, 2015), em que os militares estaduais, manifestando-se através de seus familiares, colocavam–se em posição de desafiar o *status quo* institucional, que culminou no

amotinamento da tropa e na consequente paralisação dos serviços de policiamento ostensivo.

Tais comportamentos, tão próprios à interrupção de instituições (LAWRENCE, 2008; LAWRENCE; SUDDABY, 2006; SUDDABY; GREENWOOD, 2005; ZIETSMA; LAWRENCE, 2010) deveriam colocar processos de negociação entre partes com interesses antagônicos como um dos tópicos recorrentes nos estudos sobre trabalho institucional (HELFEN; SYDOW, 2013). No entanto, a literatura institucional, com poucas exceções[24], tem negligenciado ou ao menos ratado de forma marginal diversos aspectos concernentes ao tema.

Assim, busquei retratar detalhes do processo de negociação entre as partes conflitantes na apresentação dos dados, especialmente a partir das manifestações iniciais de ruptura da hierarquia e da disciplina militar, momento em que o processo de negociação assumiu contornos de uma "guerra de posição" (EGAN, 2016), onde classes subordinadas buscam alterar instituições a partir de um processo de mobilização coordenada. Um dos principais elementos de análise dessa nova etapa do processo negocial deu-se, portanto, em consequência da inserção de um conjunto heterogêneo de novos atores sociais engajados em apoiar o processo de ruptura institucional: as esposas e familiares dos militares estaduais. As estruturas estatais estão normalmente bem posicionadas para suportar as pressões por mudanças, especialmente porque desfrutam de vantagens significativas de recursos e de governança sobre aqueles que normalmente se apresentam como desafiantes do *status quo* (FLIGSTEIN; McADAM, 2011). Possuidores desses recursos materiais, culturais e políticos, os responsáveis pela manutenção institucional não estavam posicionados, entretanto, para reagir à "ação inovadora" (FLIGSTEIN; McADAM, 2011, p. 9) de dezenas de familiares reunidos em grupos acampados em frente às diferentes unidades policiais militares, que desenvolviam diferentes estratégias de negociação, construídas deliberadamente a partir de uma rede informal, conformando uma nova estrutura social ou proto-instituição (BOXEMBAUM, 2005; LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 2002) criada especificamente para transpor uma

[24] Ver, por exemplo, os trabalhos de Helms, Oliver e Webb (2012); Slager, Gond e Moon (2012); Helfen e Sydow (2013) e Gibassier, De Menna e Arjaliès (2017).

lógica institucional (GAWER; PHILLIPS, 2013), caracterizada pela inexistência de hierarquia e de um poder centralizado capaz de articular a organização e o relacionamento de seus membros, que sequer se conheciam antes dos protestos, e que possuíam motivações, interesses e modelos de tomada de decisão independentes e difusos.

Assim como identificado nos trabalhos de Fligstein e McAdam (2011) e Walder (2009), além da ação inovadora, outra marca significativa de episódios contenciosos como os vivenciados em movimentos paredistas em organizações militares é um senso compartilhado de crise tomado em relação às regras e relações de poder que governam o campo. Isso pode ser percebido a partir do consentimento tácito dos oficiais em relação ao aquartelamento da tropa (CREED; DEJORDY; LOK, 2010). Ao ignorar os protestos e não determinar a desobstrução dos acessos da unidade policial ou mesmo instaurar procedimentos investigativos para apurar a culpabilidade dos militares participantes do ato de amotinamento os oficiais e representantes governamentais legitimaram essa organização social temporária composta por familiares dos militares estaduais, concordando em abrir negociações. Atuando como “unidades de governança formal” (FLIGSTEIN; McADAM, 2011, p. 6), encarregados de supervisionar o cumprimento das regras de campo, os oficiais da Polícia Militar simbolizam a influência dos mais poderosos sobre o campo e sustentam as lógicas que são usadas para justificar esse domínio (GAWER; PHILLIPS, 2013). Independentemente da retórica legitimadora da crise institucional e de seus interesses enquanto categoria funcional cumpre-lhes o papel de defensores do *status quo*, reforçando a lógica dominante, e salvaguardando os interesses do governo, e constituindo uma força geralmente conservadora durante períodos de conflito (FLIGSTEIN; McADAM, 2011).

Sem a intervenção do oficialato na repressão imediata da ruptura institucional, a retomada da estabilidade institucional envolvia a renegociação de instituições estabelecidas entre diversos atores com lógicas conflitantes (GIBASSIER; DE MENNA; ARJALIES, 2016; BAKKER et al., 2014). Assumiram o protagonismo desse processo, de um lado representantes da cúpula governamental e, de outro, representantes das mulheres manifestantes que passaram a responder pelas categorias policiais militares em lugar das associações classistas. Sem que qualquer

das partes abrisse mão da defesa irredutível de suas lógicas particulares, o processo de negociação transformou-se no que White (1992) e Hoffman (1999) convencionaram chamar de “guerra institucional”, uma contenda entre atores coletivos que representam interesses e propósitos conflitantes, a partir da negociação de diferentes interpretações de um mesmo problema. Sob pressão, as associações classistas afastaram-se das negociações. Os policiais militares, representados por esposas e familiares, entretanto, estabeleceram um entendimento da negociação em curso, no sentido de interpretação das diferentes situações com as quais os atores se deparavam (SCHATZKI, 1997, p. 301), como uma oportunidade para interromper a institucionalização, tratando-a como um processo aberto à agência (FLIGSTEIN; McADAM, 2011; HELFEN; SYDOW, 2013). Apostavam que a recusa do governo em negociar justificaria a interrupção momentânea dos preceitos da hierarquia e da disciplina e que o caos social causado em consequência dessa paralisação dos serviços de policiamento ostensivo funcionaria como elemento de pressão para forçar as autoridades a negociar. Enquanto isso, o governo insistia no uso de estratégias coercitivas, explorando em seu proveito os limites estabelecidos pela rígida estrutura normativa castrense, para retomar a ordem institucional. Mais de um terço do efetivo da Polícia Militar do Espírito Santo foi indiciado em Inquéritos Policiais Militares ou respondia a processos Administrativos Disciplinares por motim, quebra da hierarquia e da disciplina após diversas tentativas de acordo mal sucedidas, intermediadas por uma ampla variedade de atores, internos e externos.

Sob tal perspectiva, a ameaça da imposição do repertório de regras (SCHATZKI, 1997) por parte do estado funcionou como um elemento de barganha posicional[25] (FISHER; URY, 2011) objetivando interromper o processo de desinstitucionalização, ainda que conceitualmente a aplicação das normas devesse funcionar como um mecanismo automático e imediato de dissuasão (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), baseado na coerção para induzir a obediência consciente entre os militares

[25] Barganha posicional é uma estratégia de negociação que envolve a manutenção de um posicionamento estático na defesa de seus interesses, e argumentar exclusivamente com base neles, independentemente de quaisquer outros interesses subjacentes (FISHER; URY, 2011).

estaduais e, consequentemente, atuar como ferramenta de controle e preservação da estabilidade institucional.

Ainda assim, à medida que as negociações se estendiam, os atores envolvidos no processo tornavam-se cada vez mais comprometidos com suas próprias posições, utilizando estratégias discursivas e simbólicas para reafirmar e defender lógicas institucionais concorrentes de forma inflexível e continuada, configurando uma espécie de retórica da intransigência (HIRSHMAN, 1991; 1993), que tornava impossível qualquer tipo de debate. Enquanto pratica, a defesa discursiva dessas lógicas mutuamente exclusivas, sem que quaisquer das partes cedessem minimamente aos interesses alheios, manifestos ou subjacentes, afetava e era afetada pelas estruturas teleoafetivas (SCHATZKI, 2001), especialmente porque esse processo envolvia externar emoções de raiva, frustração, sentimentos de injustiça, descrença e dúvida, que funcionavam como pontos de alavancagem para a construção de subjetividades indisciplinadas (GONZÁLEZ-HIDALGO; ZOGRAFOS, 2017), promovendo o acirramento do conflito e fazendo com que um acordo definitivo para a retomada da estabilidade institucional demorasse a ser alcançado e, ainda assim, se mostrasse insatisfatório para ambas as partes.

6.3 ENFRENTAMENTO INDIRETO E DISSIMULADO

Desde as alterações promovidas no comando geral da corporação e nos comandos das unidades operacionais para “afrouxar um pouco as rédeas” (Informação verbal) da disciplina nos quartéis registradas no período imediatamente anterior ao amotinamento da tropa, o governo do estado parecia ignorar, ou ao menos negligenciar, os alertas sobre as tensões derivadas de sua política salarial entre os componentes da tropa. Essa indiferença justificava-se, em parte, pelo caráter disciplinado e ordeiro normalmente associado àqueles que buscam desafiar o quadro institucional estabelecido (FLIGSTEIN; McADAM, 2011), mas, especialmente, pela ausência de histórico de manifestações atentatórias à hierarquia e à disciplina por parte dos componentes da Polícia Militar do Espírito Santo. A ordem exteriorizada através das atividades rotineiras (PACKENDORFF, 1995) e das relações de trabalho cotidianas nos quartéis (SCHATZKI, 2006) mascaravam, contudo, um conjunto de insatisfações, potencializadas por interesses políticos, que

se traduziam em diferentes e sutis manifestações de resistência ou “má vontade” (FLIGSTEIN; McADAM, 2011), como se pode depreender, por exemplo, no episodio em que um policial militar foi preso por se recusar a cumprir determinação de devolver um equipamento de proteção individual.

Sob tal perspectiva, os protestos de paralisação dos serviços de policiamento ostensivo promovidos por militares estaduais, levados a cabo com o suporte de seus familiares, não representaram uma ruptura abrupta e radical com o quadro institucional estabelecido, como identificamos nos trabalhos de Christensen (1997), Norback (2011) e Helfen, Nicklich e Fortwengel (2017), mas sim a intensificação de gradual e progressiva dos pacotes de praticas e arranjos preexistentes (SCHATZKI, 2011) nos quartéis, que evoluiu de pequenas transgressões e atos de resistência (SCOTT, 1985) para uma forma militarizada e militantemente engajada de ação coletiva (SPOSITO, 2014) que tinha por objetivo manifestar seu descontentamento com a forma com que o governo tratava as demandas da categoria.

Outra evidência de que tais práticas contestatórias já faziam parte do cotidiano das organizações policiais militares foi a ausência de fiscalização e repreensão imediata por parte dos comandantes militares responsáveis por reforçar a lógica dominante (SMETS; JARZABKOWSKI, 2013) e salvaguardar o *status quo* (FLIGSTEIN; McADAM, 2011), que permaneceram, inicialmente por orientação do comando geral, inertes quanto à adoção de qualquer medidas para promover a desobstrução dos acessos das unidades sob seu comandamento ou ao menos a ameaça de aplicação de punições previstas nos regulamentos militares para refrear a não conformidade de atores individuais e coletivos (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Casual ou intencionalmente, essas manifestações tiveram início em meio ao processo de transição dos comandos das unidades operacionais, de forma que os comandantes substituídos já não detinham mais o comandamento formal sobre a tropa, e os comandantes substitutos ainda não haviam assumido de fato a responsabilidade pela condução da tropa, conformando uma espécie de “vácuo de poder” (AVELINO; ROTMANS, 2009) que pode ser descrito como uma situação em que uma contingência impede o exercício do poder sistêmico, confrontando os atores responsáveis pela tomada de decisões com uma nova situação, que pode envolver limites simbólicos, socioeconômicos e culturais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006),

enquanto eles ainda não são capazes de mobilizar os recursos necessários para lidar com ela.

Assim, mesmo considerando que os comandantes militares possuíssem maior capacidade de mobilização de recursos do que os manifestantes durante um estado de equilíbrio dinâmico (DORADO, 2005), as relações de poder compulsório e institucional (BARNETT; DUVAL, 2005), que se refletem respectivamente no controle direto sobre o comportamento se seus subordinados e indiretamente por meio de instituições que refletem as preferências dos atores mais poderosos, pode ter sofrido uma instabilidade causada pelo "vazio de poder" ocasionado pela transição maciça dos comandantes de unidades operacionais, e mesmo pela mudança recente do comando geral da corporação. Imunes a esse tipo de instabilidade, os manifestantes puderam tirar proveito dessa situação, marcada pela ruptura momentânea no exercício do poder, formando coalizões (WAGNER-PACIFICI, 2000; JASPER, 2006; FLIGSTEIN; McADAM, 2011), estruturando redes e mobilizando recursos (GANZ, 2009) aos quais, naquela oportunidade, os comandantes militares substitutos talvez não tivessem acesso ou tivessem pouca capacidade de viabilizar.

Sob esse prisma é possível inferir que em períodos marcados pela instabilidade nas relações de poder o ambiente institucional torna-se mais susceptível ao trabalho de ruptura, tendo em vista que os atores responsáveis pela fiscalização, monitoramento e aplicação de sanções no campo organizacional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), estão menos aptos a aplicar uma combinação apropriada de poder capaz de mobilizar os recursos necessários à manutenção institucional. Tais perturbações na ordem institucional envolvendo mudanças nas relações de autoridade tendem, entretanto, a ser temporárias, tendo em conta que participantes do processo disruptivo podem retornar aos seus modos de ação institucionalizados após o encerramento do episódio perturbador (HALLETT, 2010; MINKUS, 2015) ou quando sentirem-se ameaçados por barreiras coercitivas como sansões, multas ou outros tipos de penalidades (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

A inércia em reagir à quebra da ordem institucional, entretanto, não ficou restrita apenas ao âmbito dos comandantes das unidades militares, mas estendeu-se a muitos dos oficiais superiores, intermediários e subalternos da Polícia Militar, alguns

dos quais manifestaram aprovação explícita às práticas paredistas como forma de pressão para atender aos interesses da categoria. Responsáveis pela defesa das práticas institucionalizadas através da fiscalização e monitoramento das rotinas e da aplicação das sanções previstas nas normas (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) que regem o ambiente militar, a maior parte desses oficiais mostrou-se complacente com a ruptura de regras (CREED; DEJORDY; LOK, 2010) manifestas pela recusa dos policiais em deixar os quartéis para a execução do policiamento ostensivo, não adotando qualquer medida contestatória, o que indicava uma espécie de consentimento ou autorização à realização daquele tipo de ação coletiva.

Consentimento pode ser definido como uma permissão ou licença para que determinado ato seja praticado, podendo assumir a forma de ação ou omissão (HAYMS, 2005). Deve ser intencional, observável e voluntário (PURYEAR, 2019), e sua manifestação pode se dar de forma expressa, verbal ou escrita, ou implícita, assumindo um modo 'passivo' de consentimento (WALLERSTEIN, 2009).

A diferença básica entre essas duas formas de consentimento reside fundamentalmente no modo como são performadas. Enquanto o consentimento explícito envolve assumir uma obrigação ou conceder uma permissão por meio de alguma expressão declarada, muitas vezes linguística, para a realização uma determinada ação – como um meio para alcançar um fim –, o consentimento implícito manifesta-se por meio de ações que implicam em assumir uma obrigação ou conceder uma permissão, mesmo que expressar essa autorização não seja seu objetivo principal (LAYMAN, 2016).

Diversas dessas “práticas de consentir” (ROCK, 2016) estiveram presentes no cotidiano dos quartéis enquanto durou o episódio paredista. Envolviam desde tímidas manifestações de apoio, explicitamente compartilhadas em diálogos registrados em aplicativos de troca de mensagens, até aquelas performadas implicitamente, sem que envolvessem qualquer tipo de ação ou reação por parte dos oficiais militares que, acobertando seus interesses sob a justificativa simulada de bloqueio das unidades policiais, abdicaram de sua responsabilidade pela fiscalização e monitoramento das práticas institucionalizadas junto à tropa, configurando uma clara contribuição dessas diferentes formas de consentimento

(CREED; DEJORDY; LOK, 2010), por parte do oficialato para o processo de ruptura da hierarquia e da disciplina na Polícia Militar do Espírito Santo.

Temporária e relativamente protegidos da ameaça de aplicação dos freios normativos pelo “consentimento tácito” dos oficiais (CREED; DEJORDY; LOK, 2010), um grupo de atores engajava-se na manipulação e interrupção de certas rotinas e praticas utilizando-se para isso de uma diversidade de estratégias contestatórias. Os atos de resistência performados pela maioria dos policiais militares respeitavam, entretanto, alguns limites, especialmente aqueles relacionados à autoridade hierárquica dos praticantes e aos recursos que estavam legitimados a acessar ou controlar, tendo em vista que as manifestações relacionadas com o movimento paredista eram sabidamente temporárias, e a disciplina e a hierarquia militares seriam logo retomadas. Assim, os comandantes de unidades militares detinham certo controle e autoridade formal sobre suas tropas. Contudo, não possuíam legitimidade suficiente para demover seus subordinados da realização de manifestações em defesa de seus interesses e, consequentemente, retomar as atividades normais de policiamento ostensivo. Tais relações de autoridade entre os comandantes e sua tropa, incluíam não apenas aspectos relacionados à autoridade legal, derivada de regras burocráticas preestabelecidas, mas também da forma como essa autoridade e poder eram comunicadas, de modo que “se os subordinados acreditam que seu superior é poderoso, a impressão o ajudará a se impor e, por sua vez, contribuirá para seu poder real” (SCOTT, 1992, p. 49). Isso demandava que os comandantes militares fossem “percebidos” como atores sociais confiáveis, capazes de liderá-los e conduzi-los na luta por seus interesses.

Tal percepção, entretanto, não se materializou. Diversos eventos registraram exemplos de desobediência explícita à ordens superiores, configurando o cometimento do crime de motim como nos atos praticados por policiais do Batalhão de Ronda Ostensiva Tática Motorizada (ROTAM), que se recusaram a cumprir ordens diretas dos oficiais daquela unidade alegando que só o fariam “quando todas as demais unidades operacionais da Polícia Militar também o fizessem, e que permaneceriam no quartel até a liberação de toda a tropa” (Informação verbal) e do Batalhão de Missões Especiais (BME), quando um grupo de militares

à paisana, desafiou ordens de oficiais superiores, adentrando sem convite ao interior daquela unidade, desobedecendo às regras e usando o apelo emocional para confrontar a autoridade (VASILE, 2019), com o claro objetivo de aliciar militares para a prática de motim. Esses mesmos policiais revezavam-se na proteção do entorno das unidades militares, exercendo uma influência intimidadora com armas à mostra e fazendo ameaças veladas à presença de qualquer elemento dissonante ao movimento paredista, inclusive seus comandantes diretos, buscando a manutenção de comportamentos alinhados com a não conformidade (SCOTT, 1992).

Temos assim, um claro conflito entre autoridade formal e legitimidade para comandar quando consideramos contextos de turbulência e crise institucional (HALLET, 2009; ROJAS, 2010). A interrupção momentânea das ligações entre as práticas cotidianas e normas presentes nos regulamentos militares e as demandas legitimadas pelos manifestantes no contexto específico de um movimento paredista dentro do ambiente castrense, sugere um tipo de trabalho de ruptura institucional aos moldes do que Lawrence e Suddaby (2006) classificam como "dissociação de fundamentos morais". Apesar de não ocorrer de forma lenta e gradual, como caracterizado inicialmente nos estudos de Ahmadjian e Robinson (2001) sobre a desinstitucionalização do emprego permanente no Japão, ou performado preferencialmente pelas elites, como observado por Greenwood e Suddaby (2006) e Sherer e Lee (2002), a ruptura momentânea do ordenamento institucional, materializada através da desobediência coletiva, reflete interpretações de comportamentos considerados completamente antitéticos em lógicas militarizadas podem tornar-se temporariamente aceitáveis a ponto de fornecer as bases para interromper instituições que formam a estrutura desse tipo de organização.

À medida em que o movimento paredista ia perdendo força, os atos de resistência praticados pelos policiais militares assumiam diferentes contornos, passando a incluir formas de trabalho que buscavam sustentar a ruptura institucional. Um exemplo que permite ilustrar esse tipo de manifestação focada em manter determinados comportamentos contestatórios e antitéticos enquanto suas demandas não fossem atendidas refere-se ao que Lawrence e Suddaby (2006) definem como

trabalho de “valorização e demonização”. Caracteristicamente associado à manutenção de instituições, o trabalho de “valorização e demonização” estrutura-se sobre o oferecimento de exemplos positivos e – especialmente – negativos para ilustrar os fundamentos normativos de uma instituição. No caso do trabalho promovido pelos militares estaduais buscando a sustentação do movimento paredista, buscava-se enfatizar a “conveniência” de sua principal alternativa de ação, o aquartelamento, que era justificada tanto pelo descaso do governo para com os salários dos militares, quanto pela ação de terceiros que “impediam” que deixassem os quartéis, e sobre os quais estavam moralmente impedidos agir aplicando o uso legítimo da força, como declarou um oficial em função de comando à uma emissora de TV local:

> Eu quero falar sobre a legitimidade desse movimento. É legítimo! É necessário! A Polícia Militar está passando por uma defasagem enorme, sem aumento de salário há sete anos. Nossos policiais, nossos soldados, nossos cabos, estão passando por necessidade, e neste momento, os familiares dos policiais, que estão passando por problemas gravíssimos, chegaram no limite (Informação verbal).

Esse tipo de manifestação pública fornecia uma indicação clara e direta para todos os policiais militares envolvidos na paralisação dos serviços de policiamento de que aquela situação justificava, ainda que momentaneamente, a ruptura da hierarquia e da disciplina militar. Em contraste, os policiais militares que manifestavam a intenção de retornar ao serviço, atendendo à determinação do comando da corporação, eram atacados em suas conexões emocionais com o grupo (HALLETT; VENTRESCA, 2006), alçados à condição de covardes e traidores, numa evidente tentativa de “demonização” (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) de quaisquer comportamentos julgados dissonantes.

O encerramento das manifestações de bloqueio aos acessos das unidades operacionais e o consequente fim do aquartelamento dos policiais militares, entretanto, não colocou fim ao trabalho de ruptura institucional, mas conformou-o a partir de um formato diferente, objetivando preservar os praticantes dos rigores dos regulamentos castrenses. Até então, os atores envolvidos em práticas disruptivas faziam uso de repertórios de ação direta, fartamente documentados na literatura que trata das Teorias dos Movimentos Sociais (GOHN, 2008; ALONSO, 2009; LERBACH, 2011), que de modo geral referiam-se à confrontação necessariamente planejada e

ostensiva de práticas institucionalizadas, baseada na ação coletiva, com objetivo de publicizar conflitos, reforçar identidades e compromissos ou demonstrar capacidade de mobilização, manifestas normalmente por meio de protestos, manifestações de massa, greves, boicotes, ocupações no local de trabalho (TILLY, 2005; TILLY; LESLEY, 2010).

Com a retomada do ordenamento institucional o uso de dissimulação tornou-se necessário para manifestar quaisquer atos de resistência. A adoção desse tipo de comportamento assentava-se fundamentalmente na busca por proteção contra as rigorosas restrições comportamentais estabelecidas no ordenamento normativo castrense, permitindo assim que os praticantes pudessem evitar ou desconectar eventuais sanções (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) decorrentes do descumprimento de normas. Tais práticas, entretanto, só podiam ser percebidas e compreendidas, a partir de uma perspectiva centrada nas práticas (SCHATZKI, 1996; 2002; 2003; 2005; 2006; SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001), vivenciando-as nos contextos onde os atores interagiam compartilhando suas atividades cotidianas.

A convivência cotidiana e as interações com os mais diversos atores envolvidos, direta e indiretamente, no processo de contestação institucional permitiu identificar um conjunto de atos de resistência passiva, uma vertente do que Scott (1985) chama de “formas cotidianas de resistência”, e que rotulei nesta tese como “repertório de ações indiretas”: formas reativas de confrontação, que se faz valer de atos de resistência individuais ou coletivos, não planejados, anônimos e dissimulados, com o objetivo questionar, desafiar ou distorcer praticas, rotinas ou normas institucionalizadas. Tais repertórios de ação indireta manifestavam-se de formas variadas, incluindo desde comportamentos pontuais e espontâneos de resistência, que podiam não parecer suficientemente atentatórios à hierarquia e à disciplina para serem consideradas transgressões disciplinares, tais como o emprego de rejeição, cinismo e ironia nas relações hierárquicas cotidianas (SCOTT, 1985, 1992; FLEMING; SEWELL, 2002; FLEMING; SPICER, 2003), a disseminação de rumores no ambiente organizacional (BROWN; COUPLAND, 2005), diferentes formas de “estar ausentes enquanto trabalham” (PAULSEN, 2014, 2015), até manifestações coletivas e ostensivas de rebeldia, muitas vezes com um elemento simbólico

(TRIPUTRA; SUGITA, 2016), todos com o objetivo de promover o questionamento institucional.

Entre os exemplos mais ilustrativos dessa forma de trabalho disruptivo baseado na confrontação indireta da hierarquia e da disciplina, está o episódio em que a tropa de uma das unidades operacionais da Polícia Militar recusou-se a autorizar a cessão de direitos de sua imagem para propaganda governamental, mesmo após autorização previa da Diretora de Comunicação Social da corporação numa evidente reação à dominação e à autoridade estatal performada coletiva e espontaneamente a partir do uso de táticas não colaborativas baseadas no uso sistemático de resistência passiva para desafiar uma autoridade ou instituição (SCOTT, 1995, 1992). No contexto do trabalho institucional realizado com base num repertorio de ações indiretas e menos visíveis, as diferentes formas de resistência passiva caracterizam-se pelo desafio sutil e cotidiano às práticas e comportamentos estabelecidos sem, entretanto, infringir o ordenamento normativo ou desafiar as relações de poder. Refletem, portanto, as diferenças entre o comportamento público e aquele que é adotado de forma “encoberta”, como estratégia para escapara de eventuais punições disciplinares (SCOTT, 1992).

Outro exemplo de ação indireta de resistência à autoridade pode ser encontrado no episódio em que parte da tropa da Força Tática se recusou a cantar o hino da Polícia Militar do Espírito Santo durante uma solenidade de lançamento de um manual de intervenções em distúrbios civis. Mais um ato de resistência coletiva manifesto publicamente, desta vez sob a forma de um “ataque fragmentado e silencioso” a um dos símbolos mais representativos de qualquer corporação militar: o seu hino. Constituem-se símbolos oficiais da Polícia Militar do Espírito Santo, seu brasão de armas (Decreto 3.508 de 07/04/1993) e seu hino (Decreto 2.184 de 27/11/1985). Carregam consigo uma série de significados, representações imagéticas e ritualísticas que constituem um tipo de linguagem não verbal especialmente importante para a legitimação da identidade corporativa e, consequentemente, da manutenção institucional (ZILBER, 2009; DACIN; MUNIR; TRACEY, 2010) em organizações militares. Zilber (2009) acrescenta que símbolos estão relacionados aos elementos culturais-cognitivos das instituições, e sua manutenção envolve o esforço de dar sentido à ordem institucional e reproduzir seus

valores e significados, mascarando quaisquer conflitos (DACIN; MUNIR; TRACEY, 2010). Assim, ao recusar-se reproduzir o hino, com o agravante de fazê-lo na presença do comandante geral da Polícia Militar, atentavam indiretamente contra todos os valores e significados embutidos naquele símbolo, performando ao mesmo tempo um ato de contestação da legitimidade das instituições basilares da corporação e daqueles que eram os responsáveis por fiscalizar e controlar a estabilidade do seu sistema simbólico.

A natureza passiva e silenciosa desse tipo de trabalho disruptivo não invalidava, entretanto, seus efeitos no processo de perturbação da hierarquia e da disciplina militar, tendo em vista que aquilo que uma pessoa faz é determinado pelos fins para os quais ela age (teleologia) e em resposta a uma determinada motivação (SCHATZKI, 2011). Entre seus reflexos imediatos, destacou-se a manifestação pública de um dos comandantes militares presentes, que cobrou energicamente o comprometimento da tropa e o respeito à hierarquia e à disciplina, reprovando o que chamou de “achincalhamento da instituição e do comando” (Informação verbal), numa clara tentativa de reparar a perda de legitimidade enfrentada pelo comando da corporação (THORNTON; OCASIO, 1999; 2008) e retomar a ordem institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), e a resposta a essa cobrança por “respeito à hierarquia e disciplina” externada também simbolicamente por meio de uma imagem, compartilhada através de aplicativos de troca de mensagens, de um suposto policial militar trajando o uniforme da Força Tática em que depositava seu saco escrotal sobre a capa do manual que havia sido entregue momentos antes pelo comandante geral, numa referência explícita ao desprezo para com seus comandantes desde o encerramento do movimento paredista, estendendo a lógica do dano material performada a partir da paralisação dos serviços de policiamento ostensivo para incorporar o dano simbólico como forma de resistência (COLEMAN, 2013) à dominação institucional.

7 CONCLUSÕES

Corporações policiais militares são formas de organização bastante peculiares, típicas da administração pública brasileira. Estão situadas na intersecção dos domínios “policial” e “militar”, o que lhes confere uma dualidade identitária particularmente interessante ao campo de Estudos Organizacionais. Apesar disso, e do crescente interesse em compreender o “mundo policial militar”, que se fez acompanhar de uma significativa produção acadêmica, especialmente no âmbito das Ciências Humanas e Sociais, as organizações policiais militares ainda ocupam uma posição marginal nos Estudos Organizacionais. Entre os principais obstáculos ao desenvolvimento dessa vertente de pesquisas estão a burocracia e a formalidade excessivas que permeiam as relações dos atores inseridos no cotidiano das organizações policiais militares, que afetam tanto o acesso do pesquisador ao campo quanto o curso da investigação dos fenômenos. Ainda assim, as organizações policiais militares constituem-se um campo vasto de possibilidades de pesquisa, especialmente no que se refere às manifestações de fenômenos do cotidiano organizacional, como poder, linguagem, atividade humana e instituições sociais, tão particularmente performados no ambiente castrense.

A possibilidade de (re)interpretar esses fenômenos do cotidiano policial militar oferecida a partir do redirecionamento para o “campo das práticas” (SCHATZKI, 1996, 1997, 2002, 2003, 2005, 2006, 2012) nos Estudos Organizacionais, motivou meu interesse em compreender duas das mais importantes instituições da cultura regimental que caracteriza e estrutura as organizações policiais militares: a hierarquia e a disciplina; particularmente, quando deparei-me com a ocorrência de um evento desviante, raro de vivenciar em corporações policiais militares: um motim para reivindicar melhorias salariais e nas condições de trabalho. Como pesquisador, mas também como policial militar, buscava entender como a capacidade de agência ativa e as ações cotidianas de diferentes atores individuais e coletivos podiam afetar essas duas instituições sociais, a partir de uma perspectiva das práticas performadas em meio ao evento disruptivo que paralisou o funcionamento da organização policial militar.

Mesmo considerando que a produção acadêmica sobre os diferentes esforços desenvolvidos por atores individuais e coletivos na promoção de mudanças institucionais seja uma corrente em franca expansão nos Estudos Organizacionais, identifiquei um vazio teórico substancial no que diz respeito à investigação do trabalho de interrupção ou ruptura institucional. Sob tal perspectiva, e diante da oportunidade de observar o fenômeno a partir de uma perspectiva de pesquisador "nativo", completamente "misturado" ao objeto de pesquisa, estabeleci como objetivo de minha pesquisa compreender como ocorre o trabalho disruptivo necessário à desestabilização de domínios altamente institucionalizados, como os encontrados em uma organização policial militar. Para isso servi-me de uma abordagem teórico-metodológica baseada na noção de trabalho institucional, proposta por Lawrence e Suddaby (2006), e de práticas sociais estabelecida nos trabalhos de Schatzki (1996, 1997, 2002, 2003, 2005, 2006, 2012).

Para atingir o objetivo geral proposto, estabeleci alguns objetivos específicos, apresentados, discutidos e alcançados ao longo dos capítulos dessa tese. Inicialmente fiz um resgate das condições que motivaram a ação disruptiva e do trabalho de preparação para ruptura da hierarquia e disciplina na Policia Militar do Espírito Santo. Em seguida, procedi à verificação e analise das estratégias empreendidas por diferentes categorias de atores para escapar às barreiras normativas impostas pelos regulamentos militares e promover a interrupção institucional. Finalmente, identifiquei alguns conflitos e contradições entre os esforços de ruptura, promovidos por policiais militares e seus familiares, e de manutenção institucional, desenvolvidos por representantes do governo e comandantes militares, bem como novas práticas disruptivas que emergiram desse processo. Ao alcançar esses objetivos consegui responder a meu problema de pesquisa, promovendo uma compreensão mais acurada sobre como ocorre o trabalho disruptivo necessário à desestabilização de domínios altamente institucionalizados.

A análise desenvolvida nesta tese permitiu verificar que o trabalho de interrupção, ainda que momentânea, da hierarquia e da disciplina, acordos institucionais indissociáveis de uma organização militar, estruturou-se sobre a transferência fictícia da capacidade de agência e das práticas disruptivas a atores intermediários

(familiares que agiam como interpostos e não estavam sujeitos ao regramento institucional) os atores institucionais (os militares estaduais) com o fim de provocar um deslocamento nos limites que lhes eram impostos pela estrutura normativa castrense, conformando um processo de “dissimulação”, visível e dramático, capaz de manipular de maneira criativa as fronteiras que sustentavam as instituições vigentes.

Ainda que tal processo de interrupção da hierarquia e disciplina militares exigisse um esforço articulado dos militares estaduais, enquanto operadores diretos do trabalho institucional disruptivo, as relações recursivas entre as forças de ruptura e de manutenção institucional se davam entre autoridades governamentais e intermediários, e não diretamente com os militares estaduais.

Como destacado por Lawrence e Suddaby (2006), as formas de ação institucional para desestabilizar ou desmontar instituições identificadas na literatura institucional (desconexão de sanções/recompensas, dissociação de fundamentos morais e enfraquecimento de pressupostos ou crenças) representam apenas um pequeno subconjunto de possíveis estratégias disponíveis para os atores, tanto individuais quanto coletivos, promoverem a perturbação institucional. Busquei assim, acrescentar uma contribuição ao conjunto teórico, com a descrição pormenorizada de uma forma de trabalho baseada na dissimulação e no uso de terceiros para a desestabilização de instituições.

Ainda que esses atores intermediários buscassem, fundamentalmente, promover a desconexão de sansões, reduzindo o impacto do ordenamento normativo castrense sobre a não conformidade dos comportamentos atentatórios à hierarquia e à disciplina militar, minha contribuição teórica atende ao apelo de Lawrence e Suddaby (2006) em obter respostas sobre “como” e “porque” os atores institucionais adquirem imunidade normativa.

Percorrendo esse caminho de investigação, demonstrei que o uso de “dissimulação” para a realização do trabalho disruptivo, performada a partir da interposição intencional de terceiros na condução de práticas que contribuíram para a interrupção de regras socialmente institucionalizadas, materializa um processo de manipulação

dos limites e do alcance das ferramentas de controle social, construído a partir da (re)interpretação de regras fortemente institucionalizadas e da (re)formulação de respostas às ameaças de coerção estabelecidas nos rígidos códigos e regulamentos militares. Assim, mesmo quando performadas por terceiros, constituem-se uma forma de trabalho ativa e ao mesmo tempo intencional dos atores institucionais. Sua estruturação ocorre a partir de três fases distintas, sucessivas e interconexas: (i) “articulação disruptiva”, (ii) “exploração dos limites normativos” e (iii) “enfrentamento indireto e dissimulado”.

A “articulação disruptiva” desenvolve-se a partir do planejamento e formação de coalizões com atores internos e externos, do estabelecimento de “barganhas regulatórias” prévias com elites políticas e do uso intensivo de tecnologias de comunicação para mobilizar apoios e promover o engajamento dos atores institucionais e de intermediários (WAGNER-PACIFICI, 2000; FLIGSTEIN; McADAM, 2011). As pressões exercidas por um contexto altamente institucionalizado como o das corporações policiais militares demandava mais do que apenas a congruência de atores organizados, recursos suficientes e interesses comuns (DIMAGGIO, 1988), mas exigia a formação de estratégias criativas capazes de resguardar, ou ao menos promover entre os atores institucionais uma sensação de imunidade perante as ameaças coercitivas estabelecidas na estrutura normativa que suporta esse tipo de contexto. A “exploração dos limites normativos” corporifica-se a partir de uma forma peculiar, temporária e conjuntural de articulação social: a ação coletiva performada por familiares de policiais militares, especialmente suas companheiras. Organizados em pequenos grupos que promoviam “bloqueios hipotéticos” aos acessos de unidades policiais militares, os atores interpostos ofereciam uma “justificativa moral” para que os atores institucionais rompessem preceitos hierárquicos e disciplinares estabelecidos nas normas militares. Livres das restrições normativas podiam assumir o protagonismo na representação e negociação dos interesses que motivaram a interrupção institucional, negado aos policiais militares. O “enfrentamento indireto e dissimulado” marca o encerramento do processo de “dissimulação disruptiva”, e refere-se à substituição das ações desenvolvidas por atores interpostos, utilizadas como pretexto para promoção da ruptura institucional baseada num repertório de ação direta, por um repertorio de ações cotidianas de

enfrentamento ao quadro institucional (re)estabelecido, baseadas no anonimato, dissimulação, falsa obediência e em diferentes formas de “estar ausente enquanto trabalha” (PAULSEN, 2014, 2015; SCOTT, 1985), práticas comuns entre atores menos poderosos.

Encontrei também, ao longo desse processo, uma série de evidências que me permitem afirmar que diferentes tipos de trabalho institucional originalmente categorizados por Lawrence e Suddaby (2006) para a criação de instituições, como o trabalho de “advocacia”, ou para sua manutenção, como o de “valorização e demonização”, estiveram diretamente associados às práticas desenvolvidas por policiais militares e seus familiares para interromper momentaneamente rotinas e comportamentos estruturados em pressupostos hierárquicos e disciplinares numa organização governada por estas instituições, ensejando possibilidades de “recategorização”, através da associação ou recombinação entre diferentes tipos de trabalho institucional.

As respostas encontradas, entretanto, refletem uma “interpretação possível” de uma realidade vivenciada em meio a um processo de ruptura institucional levado a cabo na Polícia Militar do Espírito Santo, e não uma representação generalizável e exaustiva desse tipo de fenômeno que, de acordo com Schatzki (2011) pode ser confundido por casos adicionais, passados, presentes ou futuros. Exatamente por isso, procurei fazer uma descrição detalhada dos fatores, cenários e processos vivenciados no campo, na tentativa de "transportar" o leitor para esse cotidiano e permitir que ele experimentasse, em parte, aquilo que eu experimentei, as situações que observei, e pudesse então desenvolver uma compreensão compartilhada do fenômeno. Busquei também examinar e expor contingências e controvérsias percebidas ao longo desse processo, deslocando as discussões sobre o trabalho institucional, de Lawrence e Suddaby (2006), Lawrence, Suddaby e Leca (2009) e Lawrence, Suddaby e Leca (2011) para um contexto organizacional altamente institucionalizado, como o encontrado nas corporações policiais militares.

As descobertas têm implicações práticas para a gestão pública e privada, pois ajudam a explicar e antecipar estratégias reativas ao ordenamento normativo em contextos altamente institucionalizados, como os encontrados em ambientes

hospitalares e educacionais. Ao demonstrar um padrão de eventos e relações que definem o processo como os atores institucionais desenvolvem o processo de interrupção institucional para mudar o equilíbrio de poder no campo, fornecemos subsídios para orientar gestores e *policy makers* em seu processo de tomada de decisões, evidenciando especialmente a necessidade de ampliar a sensibilidade para com os atores aparentemente comuns, que não constituem-se elites em seu campo. As descobertas fornecem também informações detalhadas sobre como o trabalho disruptivo se desdobra ao longo do tempo, permitindo aos atores que detêm menos poder ou não fazem parte das elites (re)avaliar e (re) alinhar suas práticas de trabalho institucional coletivo para instigar mudanças institucionais.

Algumas limitações acompanharam, entretanto, o desenvolvimento desta tese. A primeira delas refere-se às dificuldades em obter informações junto aos militares estaduais ou seus familiares que estiveram diretamente envolvidos no trabalho de ruptura institucional. Isso ocorria em parte, pelo status hierárquico e funcional que ocupava à ocasião da manifestação do fenômeno, mas também porque o processo em si envolvia um conjunto de não conformidades puníveis tanto na esfera criminal quanto administrativa. Na maioria das entrevistas realizadas, mesmo adotando uma série de cuidados com a preparação dos entrevistados para a aceitação dos registros em áudio ou vídeo, garantindo a preservação de suas identidades, obtive pouca concordância, o que afetou em parte o processo de coleta de dados. A segundo limitação deriva das muitas das práticas relacionadas às atividades paredistas, que aconteciam simultaneamente em diferentes unidades operacionais localizadas em diversos municípios do estado, limitando especialmente a coleta de dados por meio da observação participante, metodologia dominante em minha pesquisa. Assim, algumas práticas relacionadas ao trabalho disruptivo não puderam ser objeto de observação e ficaram de fora da análise. O uso da técnica, por mais que eu tenha seguido as orientações metodológicas durante o processo, abrangia contradições inerentes de participar das práticas, ao mesmo tempo em que as observava e interpretava. Como já observava Bourdieu (2017, p. 74) a dificuldade inerente a essa postura, frequentemente observada, pressupõe uma espécie de duplicação de consciência, difícil de sustentar, relacionada a ser “sujeito e objeto, aquele que age e aquele que, por assim dizer, se vê atuando”. Por fim, destaco que

nosso estudo foi realizado durante a ocorrência de um incidente crítico, o que pode ter circunscrito nossa percepção acerca do trabalho de ruptura institucional apenas a um pequeno recorte temporal, ignorando a acumulação de práticas cotidianas levadas a cabo em um horizonte histórico significativamente maior.

Com relação a futuras pesquisas, pude verificar ao longo dessa tese algumas questões que tangenciaram o trabalho, mas não foram adequadamente aprofundadas. Sob o ponto de vista teórico, outras pesquisas poderiam problematizar o papel dos fatores psicológicos e emocionais no desenvolvimento do trabalho dos atores que enfrentam ameaças coercitivas para promover rupturas em estruturas altamente institucionalizadas, especialmente a partir da perspectiva de suas práticas cotidianas. Outra possibilidade aberta a investigações futuras sobre trabalho institucional refere-se à comparação e contraste dos mecanismos de controle e resistência performados em diferentes contextos. Finalmente, pesquisas futuras podem beneficiar-se ainda da analise mais atenta dos ajustes metodológicos necessários à superação dos dilemas éticos relacionados aos limites da interferência do pesquisador, considerando que suas decisões em campo podem produzir consequências graves aos pesquisados.

REFERÊNCIAS

ACABA a greve da Polícia Militar da Bahia. **G1 BA**, Salvador, 17 abr. 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/bahia/noticia/2014/04/acaba-greve-da-policia-militar-da-bahia.html>. Acesso em: 18 ago. 2018.

ADEGBITE, E.; NAKAJIMA, C. Institutions and institutional maintenance implications for understanding and theorizing corporate governance in developing economies. **International Studies of Management and Organization**, v. 42, n. 3, p. 69-88, 2012.

AFONSO, A. J. Estado, globalização e políticas educacionais: elementos para uma agenda de investigação. **Revista Brasileira de Educação**, n. 22, p.35-46, 2003.

AGEM-PMBM. Cachoeiro de Itapemirim, 23 out. 2013. Facebook: AGEM-PMBM. Disponível em: < http://3.bp.blogspot.com/-jqlQrjWPFIs/UmVOBzbAcGI/AAAAAAAAOwo/MxS1zTDikCI/s1600/GEDC5923.JPG >. Acesso em: 22 jun. 2017.

_____. Cachoeiro de Itapemirim, 23 out. 2013. Facebook: AGEM-PMBM. Disponível em: < http://3.bp.blogspot.com/-NPBMQuQvs1M/UmVOcEd7cLI/AAAAAAAAOx4/__xbjU0NZJI/s1600/GEDC5934.JPG >. Acesso em: 22 jun. 2017.

_____. Vitoria, 16 jan. 2017. Facebook: AGEM-PMBM. Disponível em: < http://3.bp.blogspot.com/-jgcrMQuQvs1M/UmVOcLI/AAAAAAAAOz3/__ xbjARNZJI/s1600/GEDC5784.JPG >. Acesso em: 23 jun. 2017.

AHEARN, K. K.; FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W. A.; DOUGLAS, C.; AMMETER, A. P. Leader political skill and team performance. **Journal of Management**, v. 30, p. 309-327, 2004.

AHMADJIAN, C. L.; ROBINSON, P. Safety in numbers: downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 4, p. 622-654, 2001.

ALBUQUERQUE, C. L.; MACHADO, E. P. Sob o signo da Marte: modernização, ensino e ritos da instituição policial militar. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 5, p. 216-239, 2001.

ALDER, P. A.; ALDER, P. **Membership roles in field research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1987.

ALMEIDA, J. R. **Tropas em protesto:** o ciclo de movimentos reivindicatórios dos policiais militares brasileiros no ano de 1997. 2010. 471 f. Tese (Doutorado em História Social) – Programa de Pós-graduação em História Social, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ALONSO, A. As teorias dos movimentos sociais: um balanço do debate. **Lua Nova**, n. 76, p.49-86, 2009.

ALVES, C. Bahia: greve da PM deixa rastro de medo e prejuízo. **Revista Veja**, Salvador, 06 fev. 2012. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/bahia-greve-da-pm-deixa-rastro-de-medo-e-prejuizo/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. C. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 619-644, 2002.

ANTUNES, F. Reformas do Estado e da educação: o caso das escolas profissionais em Portugal. **Revista Brasileira de Educação**, n. 29, p. 40-52, 2005.

ARAÚJO, N. V.; LIMA, A. J. Policiais militares em greve: as significações da ação coletiva. **Revista Políticas Públicas**, São Luís, v. 16, n. 1, p. 247-259, 2012.

ARAÚJO, R. Um ano após a paralisação da PM, saiba o que mudou na corporação. **Folha Vitória**, Vitória, 06 fev. 2018. Disponível em: <https://www.folhavitoria.com.br/policia/noticia/02/2018/um-ano-apos-a-paralisacao-da-pm--saiba-o-que-mudou-na-corporacao>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ARNOLD JR, L. J. Active versus passive resistance. **Traditionalist Issues**, Los Angeles, 22 ago. 2008. Disponível em: <https://www.traditioninaction.org/HotTopics/f022ht_ActiveResistance_Arnold.htm>. Acesso em: 14 ago 2018.

ARPINI, N. Mulheres de PMs dizem que resistirão 'até morrer'; entenda as reivindicações. G1, Vitoria, 09 fev. 2017. Disponível em: < http://g1.globo.com/espirito-santo/noticia/2017/02/entenda-causa-das-mulheres-de-pms-que-bloqueiam-quarteis-no-es.html>. Acesso em: 14 ago 2018.

AS POLÊMICAS sobre a primeira greve das polícias no CE. **O Povo Online**, Fortaleza, 29 jul. 2017. Disponível em: < https://www.opovo.com.br/jornal/cotidiano/2017/07/as-polemicas-sobre-a-primeira-greve-das-policias-no-ce.html>. Acesso em: 18 ago. 2018.

ASSUMÇÃO, L. C. **PEC 300 Espírito Santo Dep Manato**. Youtube, 05 maio 2010. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=qvv8sCtOIqc&t=2s >. Acesso em: 16 ago. 2017.

AVELINO, F.; ROTMANS, J. Power in transition: an interdisciplinary framework to study power in relation to structural change. **European Journal of Social Theory,** v. 12, n. 4, p. 543-569, 2009.

BACHELARD, G. **O novo espírito científico:** contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Tradução de Estrela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BÄCHTIGER, A.; NIEMEYER, S.; NEBLO, M.; STEINER, J.; STEENBERGEN, M. R. Disentangling diversity in deliberative democracy: competing theories, their blindspots, and complementarities. **Journal of Political Philosophy,** v. 18, p. 32-63, 2010.

BADIOU, A. **The rebirth of history:** times of riots and uprisings. London: Verso, 2012.

BAKKER, F.; DORADO, S.; MARTI, I.; VAN WIJK, J.; ZIETSMA, C. Social Innovation: Insights from Institutional Theory. **Business & Society**, 2014.

BALL, M.; SMITH, G. Technologies of realism? Ethnographic uses of photography and film. In: ATKINSON, P.; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, j.; LOFLAND, L. (Eds.). **Handbook of ethnography**. London: Sage Publications, 2007, p. 301-319.

BAMMER, G. **Disciplining interdisciplinarity:** Integration and implementation sciences for researching complex real-world problems. Canberra: The Australian National University, 2013.

BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology,** v. 52, n. 1, p. 1-26, 2001.

. Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. **Journal of Moral Education**, v. 31, n. 2, p. 101-119, 2002.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Bringing work back in. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 76-95, 2001.

BARNETT M.; DUVALL R. Power in international politics. **International Organization**, v. 59, n. 1, p. 39-75, 2005.

BARROS, M. Tools of legitimacy: the case of the Petrobras corporate blog. **Organization Studies,** v. 35, n. 8, p. 1211-1230, 2014.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. **Agency and institutions:** a review of institutional entrepreneurship. Cambridge: Harvard Business School, 2008.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

BATTILANA, J.; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, p. 1658-1685, 2015.

BAYLEY, D. H. **Patterns of policing.** New Brunswick: Rutgers University Press, 1985.

BAYLEY, D. H.; SKOLNICK, J. H. **Policiamento comunitário:** questões e práticas através do mundo. Tradução de Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: EDUSP, 2002.

BECK, U. **A Europa alemã:** a crise do euro e as novas perspectivas de poder. Tradução de Kristina Michahelles. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

_____. Emancipatory catastrophism: what does it mean to climate change and risk society? **Public Lecture**, Seul, July 8, 2014.

_____. **Sociedade de risco:** rumo a uma outra modernidade. Tradução de Sebastião Nascimento. São Paulo: Editora 34, 2011.

BERGER, P. L. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2004.

BERTELS, S.; HOFFMAN, A.; DEJORDY, R. The varied work of challenger movements: identifying challenger roles in the U.S. environmental movement. **Organization Studies**, v. 35, n. 8, p. 1171-1210, 2014.

BEYNON, H. Protesto ambiental e mudança social no Reino Unido. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 5, n.1, p. 07-28, 1999.

BEZERRA, M. Familiares de policiais militares protestam na frente o Quartel do Comando Geral da Polícia Militar, em Vitória (ES). **Notícias UOL**, São Paulo, 07 fev. 2017. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2017/02/07/policiais-militares-nao-podem-fazer-greve-entenda-por-que.htm>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BISPO, M. S.; SOARES, L. C.; CAVALCANTE, E. D. C. Panorama dos estudos sobre “prática” no Brasil: uma análise da produção. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 38.; 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2014.

BLANC, A.; HUAULT, I. Against the digital revolution? Institutional maintenance and artefacts within the French recorded music industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 83, p. 10-23, 2014.

BLANC, A.; HUAULT, I. Against the digital revolution? Institutional maintenance and artefacts within the French recorded music industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 83, p. 10-23, 2014.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BOURDIEU, P. (Org.) **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. Objetificação participante. Tradução de Mauro Guilherme Pinheiro Koury. **Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**, João Pessoa, v. 16, n. 48, p. 73-86, 2017.

BOWER, J.; CHRISTENSEN, C. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal,** v. 17, n. 3, p. 197-218, 1996.

BOXENBAUM, E. **The Emergence of a Proto-institution**. Working paper, Copenhagen: Copenhagen Business School, 2005.

BRANDÃO, C. R. Participar-pesquisar. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984, p. 7-14.

BRASIL, G. M.; ABREU, D. Uma experiência de integração das polícias civil e militar: os distritos-modelo em Fortaleza. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 4, n. 8, p. 318-355, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. Código Penal Militar. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 out. 1969. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1001Compilado.htm>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.191, 13 de janeiro de 2010. Concede anistia a policiais e bombeiros militares do Rio Grande do Norte, Bahia, Roraima, Tocantins, Pernambuco, Mato Grosso, Ceará, Santa Catarina e Distrito Federal punidos por participar de movimentos reivindicatórios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 jan. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12191.htm>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.505, de 11 de outubro de 2011. Concede anistia aos policiais e bombeiros militares dos Estados de Alagoas, de Goiás, do Maranhão, de Minas Gerais, da Paraíba, do Piauí, do Rio de Janeiro, de Rondônia, de Sergipe, do Tocantins, da Bahia, do Ceará, de Mato Grosso, de Pernambuco, do Rio Grande do Norte, de Roraima, de Santa Catarina, do Amazonas, do Pará, do Acre, de Mato Grosso do Sul, do Paraná e do Distrito Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 out. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/L12505compilado.htm>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.293, de 01º de junho de 2016. Altera a Lei nº 12.505, de 11 de outubro de 2011, que “concede anistia aos policiais e bombeiros militares dos Estados de Alagoas, de Goiás, do Maranhão, de Minas Gerais, da Paraíba, do Piauí, do Rio de Janeiro, de Rondônia, de Sergipe, da Bahia, do Ceará, de Mato Grosso,

de Pernambuco, do Rio Grande do Norte, de Roraima, de Santa Catarina, do Tocantins e do Distrito Federal punidos por participar de movimentos reivindicatórios", para acrescentar os Estados do Amazonas, do Pará, do Acre, do Mato Grosso do Sul e do Paraná. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 02 jun. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13293.htm>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 dez. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. **Projeto de Lei da Câmara nº 17, de 2015.** Altera a Lei nº 12.505, de 11 de outubro de 2011, que "concede anistia aos policiais e bombeiros militares dos Estados de Alagoas, de Goiás, do Maranhão, de Minas Gerais, da Paraíba, do Piauí, do Rio de Janeiro, de Rondônia, de Sergipe, da Bahia, do Ceará, de Mato Grosso, de Pernambuco, do Rio Grande do Norte, de Roraima, de Santa Catarina, do Tocantins e do Distrito Federal punidos por participar de movimentos reivindicatórios", para acrescentar os Estados do Amazonas, do Pará, do Acre, do Mato Grosso do Sul e do Paraná. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/120326>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRINTON, C. **The anatomy of revolution.** New York: Vintage Books, 1938.

BRITO, J. Comerciantes alegam prejuízos com greve da PM. **A Tarde**, Salvador, 06 fev. 2012. Disponível em: <https://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1252521-comerciantes-alegam-prejuizos-com-greve-da-pm>. Acesso em: 18 ago. 2018.

BRITO, M. J.; PEREIRA, V. G. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, p. 138-165, 1996.

BROWN, A. D.; COUPLAND, C. Sounds of silence: graduate trainees, hegemony and resistence. **Organization Studies**, v. 26, n. 7, p. 1049-1069, 2005.

BUCHANAN, R. Design research and the new learning. **Design Issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001.

BUOSI, M. Comandante da PM diz que paralisação na BA foi política. **Folha Online**, São Paulo, 08 jan. 2002. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u43523.shtml>. Acesso em: 18 ago. 2018.

BURAWOY, M. The roots of domination: beyond Bourdieu and Gramsci. **Sociology,** v. 46, p. 187-206, 2012.

BURNINGHAM, K.; O'BRIEN, M. Global environmental values and local contexts of action. **Sociology**, v. 28, n. 4, p. 919-920, 1994.

CALHOUN, C. Occupy wall street in perspective. **The British Journal of Sociology**, v. 64, n. 1, p. 26-38, 2013.

CARNEIRO, J. D. Comandante diz que salário de bombeiro no Rio 'não é compatível' com função. **BBC Brasil**, Rio de Janeiro, 07 jun. 2011. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2011/06/110607_bombeiros_jc>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CARREIRAS, H.; CASTRO, C. **Qualitative methods in military studies:** research experiences and challenges. London: Routledge, 2013.

CARREIRAS, H.; CASTRO, C.; FREDERIC, S. **Researching the military**. London: Routledge, 2016.

CARVALHO, E. Greve da PM teve 219 mortes e prejuízo no comércio do ES: Movimento da polícia em fevereiro de 2017 registrou onda de crimes no Estado. **Gazetaonline**, Vitória, 07 dez. 2018. Disponível em: <https://www.gazetaonline.com.br/noticias/cidades/2018/12/greve-da-pm-teve-219-mortes-e-prejuizo-no-comercio-do-es-1014158815.html>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CARVALHO, J.; GUSMÃO, M. Lições de uma greve selvagem. **Revista Veja**, São Paulo, ed. 1502, 2 jul. 1997.

CASTRO, C. **A família militar no Brasil:** transformações e permanências. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

_____. **Exército e nação:** estudos sobre a história do Exército brasileiro. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

_____. **O espírito militar:** um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

CASTRO, C.; LEIRNER, P. **Antropologia dos militares:** reflexões sobre pesquisas de campo. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano:** 1. Artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 2003.
CHABANET, D.; ROYALL, F. (Eds.). **From silence to protest:** international perspectives on weakly resourced groups. Farnham: Ashgate, 2014.

CHAPOULIE, J. Everett hughes and the Chicago tradition. **Sociological Theory**, v. 14, n. 1, p. 3-29, 1996.

_____. **La tradition sociologique de Chicago (1892-1961).** Paris: Éditions du Seuil, 2001.

_____. Prefácio. In: BECKER, H. S. **Outsiders.** Paris: A. M. Metailié, 1985.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T.; ZORN, T. E.; GANESH, S. **Organizational communication in an age of globalization:** issues, reflections, practices. Illinois: Waveland, 2004.

CHENOWETH, E.; STEPHAN, M. J. **Why civil resistance works:** the strategic logic of nonviolent action. New York: Columbia University Press, 2011.

CHIA, R. Teaching paradigm shifting in management education: university business schools and the entrepreneurial imagination. **Journal of Management Studies,** v. 33, n. 4, p. 409-428, 1996.

CHIENER, C. Experience and fieldwork: a native researcher's view. **Ethnomusicology,** v. 46, n. 3, p. 456-486, 2002.

CHO, J.; TRENT, A. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research Journal**, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.

CHRISTENSEN, C. M.; GROSSMAN, J. H.; HWANG, J. **The innovator's prescription:** a disruptive solution for health care. New York: Mc Graw Hill, 2009.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma**: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press: Boston, 1997.

CLARK, C. E.; NEWELL, S. Masquerading in the U.S. capital markets: the dark side of maintaining an institution. **Business and Society Review**, v. 118, p. 105-134, 2013.

CLEGG, S., CUNHA, M. P.; REGO, A. The theory and practice of utopia in a total institution: the pineapple panopticon. **Organization Studies**, v. 33, p. 1735-1757, 2012.

COELHO, D. Pernambuco viveu clima semelhante em greves da PM em 1997 e 2000. **Nossa Vitória de Santo Antão**, Vitória de Santo Antão, 15 mai. 2014. Disponível em: <https://nossavitoriape.com/2014/05/pernambuco-viveu-clima-semelhante-em.html>. Acesso em: em 22 ago. 2018.

COLE, A.; BARBERÁ-TOMÁS, D. Negotiating conventions and creating community: the case of Cartoon and European animation. **Journal of Economic Geography**, v. 14, n. 5, p. 973–993, 2014.

COLEMAN, C. K. **From dirty oil to community mentor**: corporate responses to stakeholder pressure in the alberta oil sands. 2013. 215 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Leeds University Business School, University of Leeds, Leeds, 2013.

COLGAN, J. D. Domestic revolutionary leaders and international conflict. **World Politics,** v. 65, n. 4, p. 656-690, 2013.

_____. Measuring revolution. **Conflict Management and Peace Science,** v. 29, n. 4, p. 444-467, 2012.

COMANDANTE da PM do Sul do Estado defende protesto realizado por familiares. **Gazeta Online**, Vitória, 14 mai. 2018. Disponível em: <https://www.gazetaonline.com.br/noticias/cidades/2017/02/comandante-da-pm-do-sul-do-estado-defende-protesto-realizado-por-familiares-1014021577.html>. Acesso em 14 mai. 2018.

COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

CORBIN. J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research:** techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

CORREIA, L. G. Lei que concede anistia a policiais e bombeiros é promulgada. **Folha de Boa Vista**, Boa Vista, 09 jun. 2016. Dsponível em: <https://folhabv.com.br/noticia/Lei-que-concede-anistia-a-policiais-e-bombeiros-e-promulgada/17121>. Acesso em: 14 ago. 2018.

COSTA, C. 'Movimento cometeu erros, mas greve da PM no Espírito Santo está na conta do governo', diz especialista em segurança. **BBC Brasil,** São Paulo, 10 fev. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-38933455>. Acesso em: 15 ago. 2018.

COSTA, V. R. Com rancor e com afeto: rebeliões militares na década de 30. **Ciências Sociais Hoje,** p. 260-291, 1985.

COULE, T.; PATMORE, B. Institutional logics, institutional work, and public service innovation in non-proffit organizations. **Public Administration**, v. 91, p. 980-997, 2031.

CRANFORD, C. J. Gendered resistance: organizing justice for janitors in Los Angeles. In: STANFORD, J.; VOSKO, L. F. (Eds.). **Challenging the market:** the struggle to regulate work and income. Kingston: McGillQueen's University Press, 2004. p. 309-329.

CRANK, J. P. Institutional theory of police: a review of the state of the art. **Policing: An International Journal,** v. 26, n. 2, p. 186-207, 2003.

CRANK, J. P.; LANGWORTHY, R. An institutional perspective on policing. **Journal of Criminal Law and Criminology**, v. 83, n. 2, p. 338-363, 1992.

CREED, W. E. D., DEJORDY, R., & LOK, J. 2010. Being the change: Resolving institutional contradictions through identity work. **Academy of Management Journal**, v. 53, p. 1336–1364, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **Qualitative inquiry and research design:** choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

_____. **Research design:** qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.

CUCUTA, RA. Theories of revolution: the generational deadlock. **Challenges of the Knowledge Society**, v. 3, p. 1107-1116, 2013.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm.** Cambridge: Blackwell Business, 1992.

CZARNIAWSKA, B. On time, space, and action nets. **Organization**, v. 11, n. 6, p. 773-791, 2004.

DACIN, T.; MUNIR, K.; TRACEY, P. Formal dining at Cambridge colleges: linking ritual performance and institutional maintenance. **Academy of Management Journal,** v. 53, n. 6, p. 1393-1418, 2010.

DAVIDSON, E. J. **Evaluation methodology basics**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DAVIES, J. C. Toward a theory of revolution. **American Sociological Review**, v. 27, n. 1, p. 5-19, 1962.

DÉCIMO, T. PMs passam a noite acampados na Assembleia baiana. **Estadão**, São Paulo, 01 fev. 2012. Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,pms-passam-a-noite-acampados-na-assembleia-baiana,829934>. Acesso em: 17 ago. 2018.

DEN HOND, F.; DE BAKKER, F. G. Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. Academy of Management Review, v. 32, n. 3, p. 901-924, 2007.

DENZIN, N. K. **The research act:** a theoretical introduction to sociological method. New Brunswick: Aldine Transaction, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

DEWALT, K. M.; DEWALT, B. R. **Participant observation:** a guide for fieldworkers. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2002.

DEZEMBRADA 9 anos: a maior paralisação de praças da história de Santa Catarina. **Associação de Praças do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, 22 dez. 2017. Disponível em: <http://www.aprasc.org.br/posts_exibe.php?id_post=33914&categoria=1>. Acesso em: 15 ago. 2018.

DIAZ, F. Participant observation as a tool for understanding the field of safety and security. Tradução de Helen Arnold. **Journals Open Edition**, v. 2, 2005.

DIMAGGIO, P. J. Insterest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations:** culture and environments. Cambridge: Ballinger, 1988. p. 3-21.

DOLCI, D. Nonviolence and non violence. **Centre for Creative Development "Danilo Dolci"**, Palermo, 21 jun. 2012. Disponível em: <https://en.danilodolci.org/archive/nonviolenza-e-non-violenza/>. Acesso em: 14 ago. 2018.

DOMINGUEZ, D.; BEAULIEU, A.; ESTALELLA, A.; GÓMEZ, E.; SCHNETTLER, B; READ, R. Virtual ethnography. **Forum Qualitative Social Research**, v. 8, n. 3, p. 03-07, 2007.

DORADO, S. Institutional entrepreneurship, partaking and convening. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 385-414, 2005.

DOWNE-WAMBOLDT, B. Content analysis: method, applications, and issues. **Health Care for Woman International**, v. 13, n. 3, p. 313-321, 1992.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. 3. ed. Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Martin Fontes, 2007.

ECKSTEIN, H. On the etiology of internal war. **History and Theory**, v. 4, n. 2, p. 133-163, 1965.

EDWARDS, L. P. **The natural history of revolution**. Chicago: University of Chicago Press, 1927.

EGAN, D. **The dialectic of position and maneuver:** understanding Gramsci's military metaphor. London: Brill Academic Pub, 2016.

ELIASOPH, N. Spirals of perpetual potential: how empowerment projects' missions tangle in everyday interaction. In LEE, C. W.; McQUARRIE, M.; WALKER, E. T. (Eds.). **Democratizing inequalities:** dilemmas of the new public participation. New York: NYU Press: 2015. p. 165-186.

ELSBACH, K. D., SUTTON, R. I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional, and impression management theories. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 699-738, 1992.

EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? **American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.

ERICKSON, F. Qualitative methods in research on teaching. In: WITTROCKK, M. (Ed.). **Handbook of Research on Teaching.** New York: MacMillan, 1986, p. 119-161.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Constituição (1989). **Constituição [do] Estado do Espírito Santo 1989.** Vitória: Assembleia Legislativa, 1989.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Constituição (1989). **Constituição [do] Estado do Espírito Santo 1989.** Vitória: Assembleia Legislativa, 1989.

ESPÍRITO SANTO. **Decreto nº 2.184-N, de 27 de novembro de 1985.** Institui o Hino Oficial da PMES: "A Canção do Soldado Capixaba". Vitória, 1985. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Decretos/30-COLET%C3%82NEA%20DE%20DECRETOS%20-%20Atualizado%20at%C3%A9%20Jun04%20-%20Decreto_Atualizado_ate_Jun04.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Decreto nº 254-R, de 11 de agosto de 2000.** Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Espírito Santo. Vitória, 2000. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Decretos/2-Regulamento%20Disciplinar%20dos%20Militares%20Estaduais%20do%20Estado%20do%20Esp%C3%ADrito%20Santo%20(RDME)%20-%20Decreto_254-R.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Decreto nº 3.508-N, de 07 de abril de 1993.** Cria o Brasão de Armas da PMES. Vitória, 1993. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Decretos/30-COLET%C3%82NEA%20DE%20DECRETOS%20-%20Atualizado%20at%C3%A9%20Jun04%20-%20Decreto_Atualizado_ate_Jun04.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Lei nº 3.196, de 09 de janeiro de 1978.** Estatuto dos Policiais Militares de Estado do Espírito Santo. Vitória, 1978. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/lec4602008.html>. Acesso em: 15 ago. 2018.

FELDMAN, M. S. **Strategies for interpreting qualitative data.** Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FELTRIN, R. Última greve da PM na Bahia teve morte, saque e fuga de turistas. **Folha Online**, São Paulo, 08 jan. 2002. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u43517.shtml>. Acesso em: 11 ago. 2018.

FERLIE, E.; FITZGERALD, L.; WOOD, M.; HAWKINS, C. The nonspread of innovations: the mediating role of professionals. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 117-134, 2005.

FERNANDES, V. Ex-comandante relata que associação apoiou greve da PM. **Gazeta Online**, Vitória, 04. dez. 2017. Disponível em: <https://www.gazetaonline.com.br/noticias/cidades/2017/12/ex-comandante-relata-que-associacao-apoiou-greve-da-pm-1014109876.html>. Acesso em 04 dez. 2017.

FERRARA, F. **A simulação dos negócios jurídicos.** Tradução de A. Bossa. São Paulo: Saraiva, 1939.

FISHER, R.; URY, W. **Getting to yes**: negotiating an agreement without giving in. London: Random House Business Book, 2011.

FLEMING, P.; SEWELL, G. Looking for 'The good soldier, Švejk': alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. **Sociology,** v. 36, n. 4, p. 857-873, 2002.

FLEMING, P.; SPICER, A. Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. **Organization,** v. 10, n. 1, p. 157-179, 2003.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 397-405, 1997.

FLIGSTEIN, N.; McADAM, Doug. A political-cultural approach to the problem of strategic action. Berkeley: University of California Press, 1995.

FORAN, J. **Fragile resistance:** social transformation in Iran from 1500 to the Revolution. Boulder: Westview Press, 1993.

FRANÇA, F. G.; GOMES, J. L. F. "Se não aguentar, corra!": um estudo sobre a pedagogia do sofrimento em um curso policial militar. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 9, n. 2, p. 142-159, 2015.

FRANÇA, W. Greve da PM baiana preocupa Planalto. **Folha Online**, Brasília, 11 jul. 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u32707.shtml>. Acesso em: 11 ago. 2018.

FREDRIKSSON, M. Crisis communication as institutional maintenance. **Public Relations Inquiry**, v. 3, n. 3, p. 319-340, 2014.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Symbols, practices and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DI MAGGIO, P. J. (Orgs.). **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: Chicago University Press, 1991.

FUCHSMAN, K. Rethinking integration in interdisciplinary studies. **Issues in Integrative Studies**, v. 27, p. 70-85, 2009.

GAMSON, J. Must identity movements self-destruct: a queer dilemma. In: SEIDMAN, S. **Queer Theory/Sociology**. Malden: Blackwell, 1996. p. 395-419.

GANZ, M. **Why David Sometimes Wins**. New York: Oxford University Press, 2009.

GAWER, A.; PHILLIPS, N. Institutional work as logics shift: the case of Intel's transformation to platform leader. **Organization Studies**, v. 34, n. 8, p. 1035-1071, 2013.

GEELS, F. W.; SCHOT, J. Typology of sociotechnical transition pathways. **Research Policy,** v. 36, n. 3, p. 399-417, 2007.

GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: towards an argumentative understanding of practicing. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GHERARDI, S.; PERROTTA, M. Egg dates sperm: a tale of a practice change and its stabilization. **Organization**, v. 18, n. 5, p. 595-614, 2011.

GIAEVER, F.; SMOLLAN, R. K. Evolving emotional experiences following organizational change: a longitudinal qualitative study. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 10, n. 2, p. 105-133, 2015.

GIBASSIER, D.; DE MENNA, B.; ARJALIÈS, D-L. Negotiating categorization of a social innovation in a highly institutionalized field: the case of local and complementary currencies in France. In: 6TH EMES INTERNATIONAL RESEARCH CONFERENCE ON SOCIAL ENTERPRISE, 2017, Louvain-la-Neuve. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://programme.exordo.com/6emesconf/delegates/presentation/250/>. Acesso em: 14 set. 2018.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Tradução de Sandra Regina Netz. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIDDENS, A. **The constitution of society.** Cambridge: Polity, 1984.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods,** v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GODOY, M. Veja os documentos das Forças Armadas sobre as Operações de Garantia de Lei e Ordem. **Estadão**, São Paulo, 01 jan. 2018. Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/blogs/carnaval-2013/wp-content/uploads/sites/482/2017/12/Relat%C3%B3rio-do-Comando-de-Opera%C3%A7%C3%B5es-Terrestres-do-Ex%C3%A9rcito-2.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2018.

GOHN, M. G. Movimentos sociais e lutas pela educação no Brasil: experiências e desafios na atualidade. In: XI ANPED SUL, 2016, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Conferência de encerramento, 2016. p. 01-12.

_____. **O protagonismo da sociedade civil:** movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GOLDSTONE, J. A. Pathways to state failure. **Conflict Management and Peace Science**, v. 25, n. 4, p. 285-296, 2008.

_____. **Revolutions:** a very short introduction. New York: Oxford University Press, 2014.

_____. The new populacion bomb. The four megatrends that will change the world. **Foreign Affairs**, v. 89, n. 1, p. 31-43, 2010.

_____. Theories of revolution: the third generation. **World Polit,** v. 32, p. 425-453, 1980.

_____. Toward a fourth generation of revolutionary theory. **Annual Review of Political Science,** v. 4, p. 139-187, 2001.

_____. Understanding the revolutions of 2011: weakness and resilience in middle eastern autocracies. **Foreign Affairs**, v. 90, n. 3, p. 8-16, 2011.

GONZÁLEZ-HIDALGO, M.; ZOGRAFOS, C. How sovereignty claims and "negative" emotions influence the process of subject-making: evidence from a case of conflict over tree plantations from Southern Chile. **Geoforum**, v. 78, p. 61-73, 2017.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

GREENWOOD; R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. **Academy of Management Journal,** v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.

GREVE da PM deixa saldo de 180 assassinatos na Bahia. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 12 fev. 2012. Disponível em: <https://www.gazetadopovo. com.br/vida-e-cidadania/greve-da-pm-deixa-saldo-de-180-assassinatos-na-bahia-73c6zdc2qeg1vndwurktvjhou/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

GREVE da PM: não vai ficar pedra sobre pedra, diz Hartung. **Jornal de Fato**, Cachoeiro de Itapemirim, 09 fev. 2017. Disponível em: <https://www.jornalfato.com.br/politica/greve-da-pm-nao-vai-ficar-pedra-sobre-pedra-diz-hartung,240001.jhtml>. Acesso em: 10 fev. 2017.

GRIMSHAW, D.; RUBERY, J. The end of the UK's liberal collectivist social model? The implications of the coalition government's policy during the austerity crisis. **Cambridge Journal of Economics,** v. 36, n. 1, p. 105-126, 2012.

GUGLIELMI, G. J.; HAROCHE, C. (Orgs.). **Esprit de corps, démocratie et espace public.** Paris: PUF, 2005.

GUIMARÃES, T. Policiais militares suspendem greve no RN. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 jun. 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u122950.shtml>. Acesso em: 11 ago. 2018.

GURR, T. R. **Why men rebel.** Princeton: Princeton University Press, 1970.

GUSDORF, G. Prefácio. In: JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976. p.7-27.

GUTIERREZ, B.; HOWARD-GRENVILLE, J.; SCULLY, M. A. The faithful rise up: split identification and an unlikely change effort. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 673-699, 2010.

GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. **La política en tiempos de WhatsApp**. Madrid: El País Selección, 2015.

HALLETT, T. The myth incarnate: recoupling processes, turmoil, and inhabited institutions in an urban elementary school. **American Sociological Review**, v. 75, n. 1, p. 52-74, 2010.

HALLETT, T.; VENTRESCA, M. J. Inhabited institutions: social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. **Theory and Society**, v. 35, n. 2, p. 213-236, 2006.

HAMZAWY, A. Arab writings on Islamist parties and movements. **International Journal of Middle East Studies**, v. 43, n. 1, p. 138-140, 2011.

HARDING, N. H.; FORD, J.; LEE, H. Towards a performative theory of resistance: senior managers and revolting subject(ivitie)s. **Organization Studies,** v. 38, n. 9, p. 1209-1232, 2017.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Multidão.** Tradução de Clóvis Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Discourse, field-configuring events and change in organizations and institutional fields: narratives of DDT and the Stockholm Convention. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1365-1392, 2010.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational institutionalism.** London: Sage Publications, 2008. p. 198-217.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. No joking matter: discursive struggle in the Canadian refugee system. **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 1-24, 1999.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 217-230, 1998.

HARDY, C.; THOMAS, R. Discourse in a material world. **Journal of Management Studies,** v. 52, n. 5, p. 680-696, 2015.

HARGRAVE, T.; VAN DE VEN, A. H. A collective action model of institutional innovation. **The Academy of Management Review,** v. 31, n. 4, p. 864-888, 2006.

HARGRAVE, T.; VAN DE VEN, A. H. Institutional work as the creative embrace of contradiction. In: LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECCA, B. (Eds.). **Institutional work:** actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 120-140.

HARMON, D. J.; GREEN, S. E.; GOODNIGHT, G. T. A model of rhetorical legitimation: the structure of communication and cognition underlying institutional maintenance and change. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 76-95, 2015.

HARMON, D. J.; GREEN, S. E.; GOODNIGHT, G. T. A model of rhetorical legitimation: the structure of communication and cognition underlying institutional maintenance and change. **Academy of Management Review,** v. 40, n. 1, p. 76-95, 2015.

HARVEY, G. Pesquisa de campo: Observação participante. **Revista de Estudos da Religião**, São Paulo, ano 17, n. 01, p. 168-206, 2017.

HAYNE, C.; FREE, C. Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. **Organizations and Society**, v. 39, n. 5, p. 309-330, 2014.

HELFEN, M.; NICKLICH, M.; FORTWENGEL, J. Enacting global competition in local supply chain environments: German Chemieparks and the micro-politics of employment relations in a CME. **International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n.18, p. 2656–2683, 2017.

HELFEN, M.; SYDOW, J. Negotiating as institutional work: the case of labor standards and international framework agreements. **Organization Studies,** v. 34, n. 8, p. 1073-1098, 2013.

HELMS, W. S.; OLIVER, C; WEBB, K. Antecedents of settlement on a new institutional practice: negotiation of the ISO 26000 standard on social responsability. **Academy of Management Journal,** v. 55, n. 5, p. 1120-1146, 2012.

HILL-COLLINS, P. **Black feminist thought:** knowledge, consciousness and the politics of empowerment. New York: Routledge, 2000.

HIRSCH, P. M.; BERMISS, Y. S. Institutional “dirty” work: preserving institutions through strategic decoupling. In: LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECCA, B. (Eds.). **Institutional work:** actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 262-283.

HIRSCHMAN, A. The Rhetoric of Reaction: Perversity, Futility, Jeopardy. Belknap Press: Cambridge, 1991.

_____. The Rhetoric of Reaction – Two Years Later. **Government and Opposition**, v. 28, n. 3, p. 292–314, 1993.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.

HOFFMAN, A. J.; JENNINGS, P. D. The BP Oil Spill as a cultural anomaly? Institutional context, conflict and change. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 2, p. 100-112, 2011.

HOLM, P. The dynamics of institutionalization: transformation process in Norwegian Fisheries. **Administrative Science Quartely,** v. 40, n. 3, p. 398-422, 1995.

HWANG, H.; COLYVAS, J. Problematizing actors and institutions in institutional work. **Journal of Management Inquiry,** v. 20, n. 1, p. 62-66, 2011.

HWANG, J.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. **Health Affairs,** v. 27, n. 5, p. 1329-1335, 2008.

HYAMS, K. **Consent,** unpublished DPhil thesis, Oxford, 2005.

JANOWITZ, M. F.; LITTLE, R. D. **Sociology and the military establishment.** New York: Russell Sage Foundation, 1965.

JARZABKOWSKI, P.; MATTHIESEN, J. K.; VAN DE VEN, A. Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In: LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECCA, B. (Eds.). **Institutional work:** actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. p. 284-316.

JASPER, J. **Getting Your Way**: Strategic Dilemmas in the Real World. Chicago: University of Chicago Press, 2006

JOHNSON, B. R. Examining the validity structure of qualitative research. **Education**, v. 118, n. 3, p. 282-292, 1997.

JORGENSEN, D. L. **Participant observation:** a methodology for human studies. London: Sage Publications, 1989.

JURGENSON, N. When atoms meet bits: social media, the mobile web and augmented revolution. **Future Internet,** v. 4, n. 1, p. 83-91, 2012.

KELLOGG, K. C. Operating room: relational spaces and microinstitutional change in surgery. **American Journal of Sociology**, v. 115, n. 3, p. 657–711, 2009.

KELLY, E.; KAMINSKIENÉ, N. Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. **International Comparative Jurisprudence,** v. 2, n. 1, p. 55-60, 2016.

KING, B. G. A social movement perspective of stakeholder collective action and influence. **Business & Society**, v. 47, n. 1, p. 21-49, 2008.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research.** Califórnia: Sage Publications, 1986.

KOENE, B. A. S. Situated human agency, institutional entrepreneurship and institutional change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n. 3, p. 365-382, 2006.

KOZINETS, R. V. The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. **Journal of Marketing Research**, v. 39, p. 61-72, 2002.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis:** an introduction to its methodology. London: Sage Publications, 2004.

KRÜGER, K. Ban-on-negotiations in tender procedures: undermining best value for money? **Journal of Public Procurement**, v. 4, n. 3, p. 397-436, 2004.

LANEUZ, D.; JERMIER, J. M. 'Sabotage by managers and technocrats: neglected patterns of resistance at work'. In: JERMIER, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. R. (Eds.). **Resistance and Power in Organizations**. London: Routledge, 1994.

LAURELL, C.; SANDSTRÖM, C. Analysing Uber in social media - disruptive technology or institutional disruption? **International Journal of Innovation Management,** v. 20, n. 5, p. 1-19, 2016.

LATOUR, B. **Reassembling the Social**: an Introduction to Actor-Network Theory. Oxford: Oxford University Press, 2005.

LAWRENCE, T. B. Power, institutions and organizations. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). **Handbook of Organizational Institutionalism.** London: Sage Publications, 2008. p. 170-197.

LAWRENCE, T. B.; HARDY, C.; PHILLIPS, N. Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, 2002, pp. 281-290.

LAWRENCE, T. B.; LECA, B.; ZILBER, T. B. Institutional work: current research, new directions and overlooked issues. **Organization Studies**, v. 34, n. 8, p. 1023-1033, 2013.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. R. et. al. **Handbook of Organization Studies.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 2006. p. 215-254.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. (Orgs). **Institutional Work:** actor and agency in institutional studies of organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional work: refocusing institutional studies of organization. **Journal of Management Inquiry,** v. 20, n. 1, p. 52-58, 2011.

LAWSON, G. **Negotiated revolutions:** The Czech Republic, South Africa and Chile. London: Ashgate, 2004.

LAWSON, G. Revolution, non-violence, and the Arab uprisings. **Mobilization,** v. 20, n. 4, 2015b.

_____. Revolutions and the International. **Theory and Society,** v. 44, n. 4, p. 299-319, 2015a.

LAWSON, G. Within and beyond the “fourth generation” of revolutionary theory. **Sociological Theory**, v. 34, n. 2, p. 106-127, 2016.

LAYMAN, D. M. Two concepts of consent in Locke’s political theory. **Ethics & Politics**, v. 18, n. 2, p. 111-132, 2016.

LEBLEBICI, H.; SALANCIK, G.; COPAY, A.; KING, T. Institutional change and the transformation of inter-organizational fields: an organizational history of the U.S. broadcasting industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 333-363, 1991.

LEBON, G. R. **The psychology of revolution**. Tradução de Bernard Miall. Ontario: Batoche Books, 1913.

LEIRNER, P. C. **Meia volta volver:** um estudo antropológico da hierarquia militar. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

_____. **O sistema da guerra:** uma leitura antropológica dos exércitos modernos. 2001. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEONARD-BAXTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

LERBACH, B. C. Uma revisão dos percursos teóricos e práticos dos movimentos sociais. **Revista Habitus**, v. 9, n. 2, p. 51-66, 2011.

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. **Investigação qualitativa:** fundamentos e práticas. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.

LEVI, M. Pecunia non olet: cleansing the money-launders from the temple. **Crime, Law & Social Change,** v. 16, n. 3, p. 217-302, 1991.

LIMA, W. Policiais militares do Maranhão invadem Assembleia Legislativa. **IG Maranhão**, São Luís, 23 nov. 2011. Disponível em: <https://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/ma/policiais-militares-do-maranha-invadem-assembleia-legislativa/n1597381181302.html>. Acesso em: 18 ago. 2018.

LINHARES, C. Eram projetos políticos que colocaram a vida em risco, diz governador do ES sobre greve da PM. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 03 out. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/10/eram-projetos-politicos-que-colocaram-a-vida-em-risco-diz-governador-do-es-sobre-greve-da-pm.shtml>. Acesso em 03 out. 2018.

LIPSHITZ, R.; KLEIN, G.; ORASANU, J.; SALAS, E. Taking stock of naturalistic decision making. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 14, n. 5, p. 331-352, 2001.

LIU, Y.; ZHANG, C.; JING, R. Coping with multiple institutional logics: temporal process of institutional work during the emergence of the one foundation in China. **Management and Organization Review**, v. 12, n. 2, p. 387-416, 2016.

LOK, J; DE ROND, M. On the plasticity of institutions: containing and restoring practice breakdowns at the Cambridge University Boat Club. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 185-207, 2013.

LONKILA, M. Social network sites and political governance in Russia. In: GEL'MAN, V. (Ed.). **Authoritarian Modernization in Russia**: Ideas, Institutions and Policies. London: Routledge, 2017.

LOTTA, G. S. Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 65, p. 186-206, 2014.

LUIZ, W. Polícia Militar de Rondônia deflagra greve por tempo indeterminado. **Tudorondonia.com**, Porto Velho, 18 abr. 2011. Disponível em: <https://www.tudorondonia.com/noticias/policia-militar-de-rondonia-deflagra-greve-por-tempo-indeterminado,21519.shtml>. Acesso em: 27 jul. 2018.

MACEDO, F.; COUTINHO, M. MPF pede nova prisão de líder da greve da PM na Bahia. **Estadão,** São Paulo, 02 jun. 2014. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/mpf-pede-nova-prisao-para-lider-de-greve-da-pm-na-bahia/>. Acesso em: 22 ago. 2018.

MACEDO, J. Greve da PM acaba em dia de caos no Recife. **Jornal Estado de Minas,** Belo Horizonte, 16 mai. 2014. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2014/05/16/interna_nacional,529404/greve-da-pm-acaba-em-dia-de-caos-no-recife.shtml>. Acesso em: 18 ago. 2018.

MACHADO, V. Mulheres e filhas de PMs protestam em frente a destacamento da Serra. **G1 ES,** Vitória, 03 fev. 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/espirito-santo/noticia/2017/02/mulheres-e-filhas-de-pms-protestam-em-frente-destacamento-da-serra.html>. Acesso em 05 fev. 2017.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. especial, p. 77-107, 2010.

MADUEÑO, D. Para ACM greve na bahia é mistura de "política com indisciplina". **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 jul. 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u32853.shtml>. Acesso em: 11 ago. 2018.

MAGUIRE, S.; HARDY, C. Discourse and deinstitutionalization: the decline of DDT. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 1, p. 148-178, 2009.

MAGUIRE, S.; HARDY, C. The emergence of new global institutions: a discursive perspective. **Organization Studies**, v. 27, n. 1, p. 7-29, 2006.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneuship in emerging fields: HIV/Aids treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal,** v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

MAHONEY, J. L.; THELEN, K. **Explaining institutional change:** ambiguity, agency, and power. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

MANNING, P. K. **Police work.** 2. ed. Prospect Heights: Wavelan Press, 1997.

MANNING, P. K. **Semiotics and fieldwork.** Newbury Park: Sage Publications, 1987.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research.** London: Sage Publications, 1995.

MARTINEZ, M. Exército reforçará segurança em Minas durante greve policial. **Agência EFE**, Brasília, 05 jun. 2004. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultnot/efe/2004/06/05/ult1808u14684.jhtm>. Acesso em: 22 ago. 2018.

MARTINS, I. C. S. **O ingresso de jovens nos Colégios Tiradentes da Brigada Militar/RS:** um sonho dos jovens ou só um meio para se atingir a um fim? 2017. 237 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifíca Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MASON, P. **Why it's still kicking off everywhere:** the new global revolutions. London: Verso, 2013.

MAXWELL, J. A. Designing a qualitative study. In: BICKMAN, L; ROG, D. J. **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009, p. 214-253.

McADAM, D.; SCOTT, W. R. Organizations and movements. In: DAVIS, G. F.; McADAM, D.; SCOTT, W. R.; ZALD, M. N. (Ed.). **Social movements and organization theory**. New York: Cambridge University Press, p. 4-40, 2005.

McCANN, L.; GRANTER, E.; HYDE, P.; HASSARD, J. Still blue-collar after all these years? An ethnography of the professionalization of emergency ambulance work. **Journal of Management Studies**, v. 50, p, 750-776, 2013.

McCARTHY, J. D.; ZALD, M. N. The enduring vitality of the resource mobilization theory of social movements. In: TURNER, J. (Ed.). **Handbook of Sociological Theory.** New York: Kluwer Academic, p. 533-565, 2002.

McNULTY, T.; STEWART, A. Making and regulating business judgement: judicial practices, logics and orders. In: REAY, T.; ZILBER, T. B.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **Institutions and Organizations**: A Process View. Oxford: Oxford University Press, 2017.

MELO, M. Projeto anistia policiais militares e bombeiros que fizeram greve no Ceará em 2012. **O Povo Online**, Fortaleza, 13 mar. 2013. Disponível em: <https://www20.opovo.com.br/app/opovo/politica/2013/03/13/noticiasjornalpolitica,3021334/projeto-anistia-policiais-militares-que-fizeram-greve-no-ceara-em-2012.shtml>. Acesso em: 22 ago. 2018.

MENDONÇA, H. Cidades do Espírito Santo vivem clima de 'estado de sítio', paralisadas pelo medo da violência: famílias de PMs impedem saída de carros dos batalhões de Vitória como pressão por reajuste. **El País Brasil**, Vitória, 07 fev. 2017. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/02/07/politica/1486488988_289925.html>. Acesso em: 14 ago. 2018.

_____. Queda de braço entre Governo e policiais prolonga crise do Espírito Santo: governador acusou PM de fazer chantagem com a sociedade com paralisação. **El País Brasil**, Vitória, 09 fev. 2017. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/02/08/politica/1486591199_860150.html>. Acesso em: 14 ago. 2018.

MINKUS, A. C. **Maintaining the institutional core:** a case study of institutional disruption and repair at the New York Philharmonic Orchestra (1842-2012). 2015. 370 f. Thesis (Philosophy in Organizational Analysisl) – Faculty of Business, University of Alberta, Alberta, 2015.

MIRANDA, E. J. B. **O chupa-praça e o aumento de dez reais:** um estudo de caso sobre a greve dos policiais militares pernambucanos em julho de 1997. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

MOISANDER, J.; HRISTO, H.; FAHY, K. Emotions in institutional work: a discursive perspective. **Organization Studies**, v. 37, n. 7, p. 963-990, 2016.

MONJARDET, D. **O que faz a polícia:** sociologia da força pública. Tradução de Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: EDUSP, 2003.
MONTEIRO, C. História, fotografia e cidade: reflexões teórico-metodológicas sobre o campo de pesquisa. **Métis: história & cultura**, v. 5, n. 9, p. 11-23, 2006.

MONTEIRO, P.; NICOLINI, D. Recovering materiality in institutional work: prizes as na assemblage of human and material entities. **Journal of Management Inquiry**, v. 24, n. 1, p. 61-81, 2015.

MONTGOMERY, M. **An introduction to language and society.** London: Routledge, 2013.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MUMBY, D.; THOMAS, R.; MARTÍ, I.; SEIDL, D. Resistance redux. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p.1-27, 2017.

MUNIZ, J. O. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser:** cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. 1999. 289 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

NAG, R.; CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting. **The Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 821-847, 2007.

NEIDE, M. **Linha do tempo: confira a cronologia da greve dos PMs na Bahia.** 2012. 1 fotografia. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2012/02/linha-do-tempo-confira-a-cronologia-da-greve-dos-pms-na-bahia-3657130.html>. Acesso em: 17 ago. 2018.

NELSON, R. R. Why should managers be thinking about technology policy? **Strategic Management Journal,** v. 16, n. 8, p. 581-588, 1995.

NEPSTAD, S. E. Nonviolent resistance in the Arab Spring: the critical role of military-opposition alliances. **Swiss Political Science Review**, v. 17, n. 4, p. 485-491, 2011.

NEUMAYER, C.; RAFFI, C. **Facebook for global protests**: the potential and limits of social software for grassroots activism. Prato CIRN 2008 Community Informatics Conference, ICTs for Social Inclusion: What is the Reality? Disponível em : < https://pdfs.semanticscholar.org/2338/9d048a0ee487c992f164301c2183b8f19f0c.pdf >. Acesso em: 30 dez 2018.

NORONHA, E. G. Ciclo de greves, transição política e estabilização: Brasil, 1978-2007. **Lua Nova**, São Paulo, n. 76, p. 119-168, 2009.

NORBACK, M. Making Public Service Television: a study of institutional work in collaborative TV production. Tese (Doutorado em Gestão) – Jönköping International Business School, Gotemburgo, 2011.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance.** New York: Cambridge University Press, 1990.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificación de la vida cotidiana:** métodos de investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **The Academy of Management Review,** v. 16, n. 1, p. 145-179 1991.

_____. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies,** v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

ORTIZ, I.; BURKE, S.; BERRADA, M.; CORTÉS, H. **World protests 2006-2013**. New York: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2013.

OSTROM, E. Constituting social capital and collective action. **Journal of Theoretical Politics**, v. 6, n. 4, p. 527-562, 1994.

OTÁVIO, C.; LEITE, R. PMs em greve combinaram atos de vandalismo na Bahia. **O Globo**, Rio de Janeiro, 08 fev. 2012. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/pms-em-greve-combinaram-atos-de-vandalismo-na-bahia-3920312>. Acesso em: 18 ago. 2018.

PACHE, A. C.; CHOWDHURY, I. Social entrepreneurs as instituonally embedded entrepreneurs toward a new model of social entrepreneuship education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 494-510, 2012.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.

PACHECO, C; BORGES, T. Em 43 horas de paralisação, 53 pessoas foram mortas em Salvador e RMS 2014. **Jornal Correio**, Salvador, 14 abr. 2014. Disponível em:

<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/em-43-horas-de-paralisacao-53-pessoas-foram-mortas-em-salvador-e-rms/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

PARKER, I. **Discourse dynamics:** critical analysis for social and individual psychology. London: Routledge, 1992.

PATRIOTTA, G.; GOND, J-P; SCHULTZ, F. Maintaining legitimacy: controversies, orders of worth, and public justifications. **Journal of Management Studies,** v. 48, n. 8, p. 1804-1836, 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. London: Sage Publications, 2002.

PAULSEN, R. **Empty labor:** idleness and workplace resistance. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

_____. Non-work at work: resistance or what? **Organization,** v. 22, n. 3, p. 351-367, 2015.

PAWLAK, M. Unintended consequences of institutional work. In: MICA, A.; PEISERT, A.; WINCZOREK, J. (Eds.). **Sociology and the unintended:** Robert Merton revisited. New York: Peter Lang, 2011. p. 355-370.

PAWLAK, M.; MICA, A. Coping with the unintended consequences of institutional work. In: KRÜCKEN, G.; MAZZA, C.; MEYER, R. E.; WALGENBACH, P. (Eds.). **New themes in institutional analysis: topics and issues from European research.** Cheltenham: Edward Elgar, 2017. p. 377-408.

PENTEADO, G. PMs querem paralisação nacional para forçar reajuste. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 jul. 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u32783.shtml>. Acesso em: 11 ago. 2018.

PETON, H.; BLANC, A. The interplay of agencies in institutional disruption: the slow death of asbestos in France. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 2011, San Antonio, EUA. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00672436>. Acesso em 01 mar. 2019.

PHILLIPS, N. W.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. **Journal of Management Studies,** v. 37, n. 1, p. 23-44, 2000.

PHILLIPS, N.; HARDY, C. Managing multiple identity: discourse, legitimacy and resources in the UK refugee system. **Organization**, v. 4, n. 2, p. 159-186, 1997.

PINTO, W. M. V. S.; ANDRADE, R. G. N. Conversando com a cultura militar a partir da teoria ator rede (TAR). **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 7, n. 2, p. 108-114, 2015.

PM DE Sergipe está em greve. **Infonet,** Aracaju, 14 ago. 2000. Disponível em: <https://infonet.com.br/noticias/cidade/pm-de-sergipe-esta-em-greve/>. Acesso em: 11 ago. 2018.

PM DO Espírito Santo volta às ruas prometendo mais protestos. **Estadão**, São Paulo, 24 dez. 2002. Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,pm-do-espirito-santo-volta-as-ruas-prometendo-mais-protestos,20021224p22093>. Acesso em: 15 ago. 2018.

POLICIAIS Militares são ameaçados de morte para não deixar a greve. **Gazeta Online**, Vitória, 21 fev. 2017. Disponível em: <https://www.gazetaonline.com.br/noticias/cidades/2017/02/policiais-militares-sao-ameacados-de-morte-para-nao-deixar-a-greve-1014027176.html>. Acesso em 21 fev. 2017.

POLICIAIS Militares têm prisão decretada por incitar greve no PA. **G1 PA**, Belém, 22 mar. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/pa/para/noticia/2013/03/policiais-militares-tem-prisao-decretada-por-incitar-greve-no-pa.html>. Acesso em: 11 ago. 2018.

POLLETTA, F. "Free spaces" in collective action. **Theory and Society,** v. 28, n. 1, p.1-38, 1999.

POOLE, R.; SMITH, D.; SIMPSON, S. How patients contribute to an online psychoeducation forum for bipolar disorder: a virtual participant observation study. **JMIR Mental Health**, v. 2, n. 3, 2015.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991.

PROMULGADA lei que anistia policiais e bombeiros militares grevistas. **Senado Notícias**, Brasília, 02 jun. 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/06/02/promulgada-lei-que-anistia-policiais-e-bombeiros-militares-por-participar-de-greve>. Acesso em: 15 ago. 2018.

PURYEAR, S. Consent by residence: a defense. **European Journal of Political Theory**, v. 18, p. 1-18, 2019.

RAZ, J. **The authority of law.** 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2009.

REAY, T.; HININGS, C. R. The recomposition of an organizational field: health care in Alberta. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 351-384, 2005.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002.

REGO, A; CUNHA, M. P.; POLÓNIA, D. Corporate sustainability: a view from the top. **Journal of Business Ethics,** v. 143, p. 133-157, 2017.

RIOS, S. O.; COSTA, J. M. A.; MENDES, V. L. P. S. A fotografia como técnica e objeto de estudo na pesquisa qualitativa. **Discursos Fotográficos,** v. 12, n. 20, p. 98-120, 2016.

RITTER, G. **The german resistance:** Carl Goerdeler's struggle against tyranny. Tradução de R. T. Clark. Nova York: Lucknow Books, 2015.

ROCK, F. Talking the Ethical Turn: drawing on tick-box consent in policing. In: EHRLICH, S.; EADES, D.; AINSWORT, J. (EDS.). **Discursive Constructions of Consent in the Legal Process**. Oxford: Oxford Scholarship Online, 2016.

ROJAS, H. "Corrective" actions in the public sphere: how perceptions of media and media effects shape political behaviors. **International Journal of Public Opinion Research**, v. 22, n. 3, p. 343-363, 2010.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. "Corpo e Alma" nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p.194-211, 2010.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. Mulheres fardadas: reflexões sobre dominação masculina e violência simbólica na organização militar. In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-C636.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2018.

RUSSO, M. V. Institutions, exchange relations and the emergence of new fields: regulatory policies and independent power production in America, 1978-1992; **Administrative Science Quarterly**, n. 46, p. 57-86, 2001.

RUSSO, C. M.; SANTOS, N. B. Diplomacia e força: a participação brasileira em operações de paz das Nações Unidas. In: SILVA, K. C; SIMÃO, D. S. (Orgs.). **Timor-Leste por trás do palco:** cooperação internacional e a dialética da formação do Estado. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

SÁ, L. D.; SALES, L. J. M.; SILVA NETO, A. S. Luta por reconhecimento, consideração e direitos nos movimentos paredistas da Polícia Militar do Ceará (1997-2011): um estudo de tramas reivindicatórias no contexto brasileiro. In: XXXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 2015, Caxambu. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpocs.com/index.php/encontros/papers/39-encontro-anual-da-anpocs>. Acesso em: 27 jul. 2018.

SANTOS, A. **O aquartelamento da Polícia Militar de Sergipe:** o rebelar-se da ordem? 2009. 54 f. Monografia (Especialização em Violência, Criminalidade e Políticas Públicas) - Universidade Federal de Sergipe, Sergipe.

SANTOS, A. P. A Polícia Militar da Bahia e o primeiro movimento reivindicatorio no século XXI: a circulação de sentidos. **Entheoria: Cadernos de Letras e Humanas**, Serra Talhada, v. 4, n. 1, p. 101-113, 2016.

SANTOS, L. L.; ALCADIPANI, R. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.

_____. A primer on practices: theory and research. In: HIGGS, J.; BARNETT, R.; BILLETT, S.; HUTCHINGS, M.; TREDE, F. **Practice-based education:** perspectives and strategies. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers, 2012.

_____. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORRCETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds) **The practice turn in contemporary theory.** London and New York: Routledge, 2001, p. 10-23.

_____. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863- 1873, 2006.

_____. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 27, n. 3, p. 283-308, 1997.

_____. **Social practices:** a wittgensteinian approach to human activity and the social. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

_____. **The site of the social:** a philosophical account of the constitution of social life and change. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.

_____. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-84, 2005.

_____. **Where the action is** (on large social phenomena as sociotechnical regimes). Sustainable Practices Research Group, Working paper 1, 2011. Disponível em: < http://www.sprg.ac.uk/uploads/schatzki-wp1.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2018.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (Eds.). **The practice turn in contemporary theory.** London: Routledge, 2001.

SCHENSUL, S. L.; SCHENSUL, J. J.; LECOMPTE, M. D. **Essential ethnographic methods:** observations, interviews, and questionnaires. Walnut Creek: AltaMira Press, 1999.

SCHERER-WARREN, I. Manifestações de rua no Brasil 2013: encontros e desencontros na política. **Caderno CRH,** v. 27, n. 71, p. 417-429, 2014.

SCHIELEIN, T.; SCHMID, R.; DOBMEIER, M.; SPIESSL, H. Self-help from the cyberspace? An analysis of self-help forums for patients with bipolar affective disorders. **Psychiatrische Praxis**, v. 35, n. 1, p. 28-32, 2008.

SCHNEIBERG, M.; KING, M.; SMITH, T.; LOUNSBURY, M. Social movements and organizational form: Cooperative alternatives to corporations in the American insurance, dairy, and grain industries. **American Sociological Review**, v. 73, p. 635-667, 2008.

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice.** London: Sage Publications, 2012.

SCOTT, J. C. **Weapons of the weak**: everyday forms of resistance. New Haven: Yale University Press, 1985.

SCOTT, J. C. **Domination and the arts of resistance:** hidden transcripts. New Haven: Yale University Press, 1992.

SCOTT, W. R. Field methods in the study or organizations. In: MARCH, J. G. (Ed.). **Handbook of Organizations.** Chicago: Rand McNally & Company, 1972.

_____. **Institutions and organizations:** ideas and interests**.** 3. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

SEGURANÇA PUBLICA ES. Facebook: Segurança Publica ES, 03 fev. 2017. Disponível em: <https://www.facebook.com/segurancapublicaes/photos/a.586711784749765/1254060451348225/?type=3&theater >. Acesso em: 23 fev. 2017.

SELBIN, E. Mobilization forum: response to McAdam, Tarrow, and Tilly. Contentious Cartography. **Mobilization: An International Journal,** v. 2, n. 1, p. 99-106, 1997.

SELZNICK, P. **Leadership in administration.** Evanston: Northwestern University Press, 1957.

_____. **TVA and the grass roots:** a study in the Sociology of formal organization. Berkeley: University of California Press, 1949.

SEO, M; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **The Academy of Management Review,** v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SHERER, P.; LEE, K. Institutional change in large law firms: a resource dependency and institutional perspective. **The Academy of Management Journal,** v. 45, n. 1, p. 102-119, 2002.

SIEBERT, S.; WILSON, F. M.; HAMILTON, J. R. A. Devils may sit here: the role of enchantment in institutional maintenance. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 4, p. 1607-1632, 2016.

SIEBERT, S.; WILSON, F. M.; HAMILTON, J. R. A. Devils may sit here: the role of enchantment in institutional maintenance. **The Academy of Management Journal**, v. 60, n. 4, p. 1607-1632, 2016.

SILVA, R. R. **Entre a caserna e a rua:** o dilema do "pato" - uma análise antropológica da instituição policial militar a partir da Academia de Polícia Militar D. João VI. Niterói: EDUFF, 2011.

SIMON, C. **Greve da PM em Salvador.** 2012. 1 fotografia. Disponível em: <https://fotografia.folha.uol.com.br/galerias/6403-greve-da-pm-em-salvador>. Acesso em: 17 ago. 2018.

SIMMONS, R. Improvement and public service relationships: Cultural theory and institutional work. **Public Administration**, v. 94, p. 933-952, 2016.

SINE, W. D.; LEE, B. Tilting at windmills? The environmental movement and the emergence of the U.S. wind energy sector. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 1, p. 123-155, 2009.

SKOCPOL, T. **Estados e revoluções sociais:** uma análise comparativa da França, Rússia e China. Cambridge: Cambridge University Press; 1979.

SKOCPOL, T. Wallerstein's world capitalist system: a theoretical and historical critique. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 1075-1090, 1997.

SKOLNICK, J. H.; FYFE, J. J. **Above the law police and the excessive use of force.** New York: Free Press, 1994.

SLAGER, R.; GOND, J.-P.; MOON, J. (2012). Standardization as institutional work: the regulatory power of a responsible investment standard. **Organization Studies**, v. 33, n. 5-6, p. 763-790, 2012.

SMELSER, N. J. **Social change in the industrial revolution:** an application of theory to the British Cotton Industry. Chicago: University of Chicago Press, 1959.

SMETS; M.; JARZABKOWSKI, P. Reconstructing institutional complexity in practice: a relational model of institutional work and complexity. **Human Relations**, v. 66, n. 10, p. 1279-1309, 2013.

SMETS; M.; MORRIS, T. I. M.; GREENWOOD, R. From practice to field: a multilevel model of practice-driven institutional change. **The Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 877-904, 2012.

SONPAR, K.; GOLDEN-BIDDLE, K. Using content analysis to elaborate adolescent theories of organization. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 4, p. 795-814, 2008.

SOROKIN, P. A. **Sociology of revolution.** London: J. B. Lippincott Company, 1925.

SPERB, P. Policiais civis continuam em greve e PMs programam protestos no RS. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 08 set. 2015. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/poder/2015/09/1678970-policiais-civis-continuam-em-greve-e-pms-programam-protestos-no-rs.shtml>. Acesso em: 16 ago. 2018.

SPINK, P. K. O pesquisador conversador no cotidiano. **Psicologia e Sociedade**, São Paulo, v. 20, n. especial, p. 70-77, 2008.

SPOSITO, M. P. Ação coletiva, jovens e engajamento militante. In: **Narrativas juvenis e espaços públicos**: olhares de pesquisas em educação, mídia e ciências sociais. Niteroi: UFF, 2014.

SPRADLEY, J. P. **The ethnographic interview.** Belmont. CA: Wadsworth Group & Thomson Learning, 1979.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005, p. 443-466.

STAPLES, W.; DALRYMPLE, J. Value for money in public sector construction procurement. In: 26ª CONFERÊNCIA ANUAL DA ACADEMIA AUSTRALIANA DA NOVA ZELÂNDIA SOBRE ADMINISTRAÇÃO, 2012, Perth, Austrália. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit:18250>. Acesso em: 18 jan. 2019.

STEPHAN, U., UHLANDER, L.; STRIDE, C. Institutions and social entrepreneurship: the role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 3, p. 308-331, 2015.

STOCHERO, T. Entenda por que a greve de PMs é considerada ilegal e crime militar. **G1**, São Paulo, 07 fev. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/02/entenda-por-que-greve-de-pms-e-considerada-ilegal-e-crime-militar.html>. Acesso em: 16 ago. 2018.

STONE, R. The social accounts from a consumer's point of view. **Review of Income and Wealth,** v. 12, ano 1, p. 1-33, 1966.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.

SUDDABY, R.; VIALE, T. Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project. **Current Sociology**, v. 59, p. 423-442, 2011.

SUWWAN, L. Ocupação de quartéis por PMs será crime. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 09 ago. 2001. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0908200124.htm>. Acesso em: 11 ago. 2018.

SYMON, G. Exploring resistance from a rhetorical perspective. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1641-1663, 2005.

SYMON, G.; BUEHRING, A.; JOHNSON, P.; CASSELL, C. Positioning qualitative research as resistance to the institutionalization of the academic labour process. **Organization Studies**, v. 29, n. 10, p. 1315-1336, 2008.

TAKAHASHI, E. **Homens e mulheres em campo:** um estudo sobre a formação da identidade militar. Campinas: Unicamp, 2002.

TERPSTRA, J.; FYFE, N. R. Mind the implementation gap? Police reform and local policing in the Netherlands and Scotland. **Criminology and Criminal Justice**, v. 15, n. 5, p. 527-544, 2015.

THIESEN, J. S. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação**, v.13, n. 39, p.545-555, 2008.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY; R. (Orgs.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. p 99-129.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: a new approach to culture, structure, and process. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TILLY, C. **Contentious performances.** Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

_____. **Regimes and repertoires**. Chicago: University of Chicago Press, 2006.

_____. Social movement as historically specific clusters of political performances. **Berkeley Journal of Sociology**, v. 38, p. 1-30, 1993.

_____. Terror as strategy and relational process. **International Journal of Comparative Sociology**, v. 46, n. 1-2, p. 11-32, 2005.

_____. **The vendée:** a sociological analysis of the counterrevolution of 1793. Cambridge: Hardvard University Press, 1976.

TILLY, C.; WOOD, J. L. **Social movements, 1768-2008:** desde sus orígenes a Facebook. Barcelona: Crítica, 2010.

TORRE, L. Comércio e indústria acumulam prejuízo de R$ 2,4 bi com greve da PM. **Gazetaonline**, Vitória, 14 fev. 2017. Disponível em: <https://www.gazetaonline.com.br/noticias/cidades/2017/02/comercio-e-industria-acumulam-prejuizo-de-r-2-4-bi-com-greve-da-pm-1014024264.html>. Acesso em 01 jul. 2019.

TOUBIANA, M.; BRADSHAW, P. Why won't you advocate for us? Exploring the disruptive institutional work of marginalized stakeholders. **Academy of Management Proceedings**, n. 1, p. 1-6, 2012.

TREZZI, H. Sua segurança: greve, palavra proibida na BM. **Zero Hora**, Porto Alegre, 25 nov. 2009. Disponível em: <http://zerohora.clicrbs.com.br/zerohora/jsp/default.jsp?uf=1&local=1&section=Pol%EDtica&newsID=a2728374.xml>. Acesso em: 12 ago. 2018.

TRIPUTRA, P.; SUGITA, F. Culture jamming phenomenon in politics (The Jokowi's Memes in TIME Publication's Cover and TokoBagus.com Advertisement). **Journal of US-China Public Administration**, v. 13, n. 6, p. 386-396, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2012.

TURETA, C. **Práticas organizativas em escolas de samba:** o setor de harmonia na produção do desfile do Vai-Vai. 2011. 325 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 1, p. 50-70, 2009.

ULLRICH, D. R.; OLIVEIRA, J. S.; BASSO, K.; VISENTINI, M. S. Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. **Análise**, v. 23, n. 01, 2012.

VALENTE, R. Exército é chamado após paralisação. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 jul. 1997. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc190715.htm>. Acesso em: 11 ago. 2018.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience:** human science for an action sensitive pedagogy. London: Aithouse Press, 1990.

VAN WIJK, J.; STAM, W.; ELFRING, T.; ZIETSMA, C. Activists and incumbents structuring change: the interplay of agency, culture, and networks in field evolution. **The Academy of Management Journal,** v. 56, n. 2, p. 358-386, 2013.

VASILE, M. The Enlivenment of institutions: emotional work and the emergence of contemporary land commons in the Carpathian Mountains. **Journal of Environmental Planning and Management**, V. 62, p. 124-150, 2019.

VAZ, R. À beira de uma greve, policiais militares e bombeiros fazem manifestação no centro de Rio Branco. **Jornal Acre 24 horas**, Rio Branco, 30 jun. 2015. Disponível em: <https://www.ac24horas.com/2015/06/30/a-beira-de-uma-greve-policiais-militares-e-bombeiros-fazem-manifestacao-no-centro-de-rio-branco/>. Acesso em: 11 ago. 2018.

VAZ, R. Acusado de liderar greve na PM, Major Rocha senta no banco dos réus em setembro. **Jornal Acre 24 horas**, Rio Branco, 28 ago. 2012. Disponível em: <https://www.ac24horas.com/2012/08/28/acusado-de-liderar-greve-na-pm-major-rocha-senta-no-banco-dos-reus-em-setembro/>. Acesso em: 11 ago. 2018.

_____. Ministério Público Estadual pede a condenação de 13 militares, entre eles o deputado-major Rocha, pelo “motim de maio de 2011”. **Jornal Acre 24 horas**, Rio Branco, 23 jul. 2013. Disponível em: <https://www.ac24horas.com/2013/07/23/ministerio-publico-estadual-pede-a-condenacao-de-13-militares-entre-eles-o-deputado-major-rocha-pelo-motim-de-maio-de-2011/>. Acesso em: 11 ago. 2018.

VINTEN, G. Participant observation: a model for organizational investigation? **Journal of Managerial Psychology**, v. 9, n. 2, p. 30-38, 1994.

WAGNER-PACIFICI, R. **Theorizing the standoff**: contingency in action. Cambridge University Press: Cambridge, 2000.

WALLERSTEIN, R. S. What kind of research in psychoanalytic science? **International Journal of Psychoanalysis,** v. 90, n. 1, p. 109-133, 2009.
WEBER, F. **Trabalho fora do trabalho:** uma etnografia das percepções. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

WEBER, K.; KING, B. G. Social movement theory and organization studies. In: ADLER, P. S.; GAY, P.; MORGAN, G.; REED. M. (Eds.). **The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies.** Oxford: Oxford University Press, 2013, p. 487-509.

WESTWOOD, R. I.; RHODES, C. **Humour, work and organization**. London: Routledge, 2007.

WEYLAND, K. Diffusion waves in European democratization: the impact of organizational development. **Comparative Politics**, v. 45, n. 1, p. 25-45, 2012.

WHITE, H. **Identity and control:** a structural theory of social interaction. Princeton: Princeton University Press, 1992.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies,** v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

WICKS, D. Institutionalized mindsets of invulnerability: differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. **Organization Studies**, v. 22, n. 4, p. 659-692, 2001.

WIGGAN, J. Telling stories of 21st Century welfare: the UK Coalition Government and the neo-liberal discourse of worklessness and dependency. **Critical Social Policy**, v. 32, n. 3, p. 383-405, 2012.

WIJEN, F.; ANSARI, S. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: insights from regime theory. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1079-1100, 2007.

WILKINSON, S. I. Riots. **Annual Review of Political Science**, v. 12, p. 329-343, 2009.

WILTON, R. D.; CRANFORD, C. Toward an understanding of the spatiality of social movements: labor organizing at a private University in Los Angeles. **Social Problems,** v. 49, n. 3, p. 374-394, 2002.

WOLOSZYN, A. L. A greve nas polícias militares: evolução e perspectivas. **Defesanet,** Porto Alegre, 10 jan. 2012. Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/mout/noticia/4321/ANALISE---A-GREVE--NAS--POLICIAS-MILITARES----Evolucao-e--Perspectivas/>. Acesso em: 11 ago. 2018.

XIMENES, L. **Victor Hugo**. A Gazeta, Vitória, 21 jul. 2017. Disponível em: <https://blogs.gazetaonline.com.br/victorhugo/2408/mesmo-com-fgts-inativo-inadimplencia-bate-recorde/>. Acesso em: 21 jul. 2017.

ZIETSMA, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work and practice work. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 2, p. 189-221, 2010.

ZILBER, T. B. Institutional maintenance as narrative acts. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. (Eds.). **Institutional work:** actors and agency in institutional studies of organization. New York: Cambridge University Press, 2009. p. 205-235.

_____. Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: the case of Israeli high-tech after the bubble. **Organization Studies**, v. 28, p. 1035-1054, 2007.

ZIZEK, S. **O amor impiedoso (ou sobre a crença)**. Tradução de Lucas Mello Carvalho Ribeiro. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

ZUCKER, L. G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations:** culture and environment. Cambridge: Ballinger, 1988.

ZVLOSKA, L.; PALGAN, Y.V.; MONT, O. How do sharing organisations create and disrupt institutions? Towards a framework for institutional work in the sharing economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 219, 2019.

ANEXO A – Comunicado das Associações Classistas dirigido ao Governador do Estado do Espírito Santo

Exmo Sr Governador do Estado do Espírito Santo

Paulo Cesar Hartung Gomes

Os Sindicatos e as Entidades de Classe da Segurança Pública subscritas vêm respeitosamente ALERTAR Vossa Excelência que estão mobilizadas para não aceitarem qualquer medida administrativa ou legislativa que implique em redução salarial dentro daquilo que já está consolidado no sistema normativo legal, sob pena de grave ruptura e crise institucional, realidade não desejada por nenhuma das respectivas Entidades.

Ressaltamos neste âmbito que estamos aguardando o posicionamento do Governo para aplicação do dispositivo constitucional que determina a revisão anual com incidência do reajuste linear em PATAMAR MÍNIMO consonante com o índice inflacionário oficial do IBGE para 2014 – IPCA.

Desta feita, solicitamos o agendamento de uma reunião em regime de urgência para tratarmos deste assunto.

Vitória, 12 de maio de 2015.

ASSOMES

SINDEPES/ADEPOL

ASSES

SINDIPOL

ACS

PROTOCOLO CENTRAL
PALÁCIO DA FONTE GRANDE
Recebido em 12/05/15 às 12:55 horas
Ass. Recebedor
Tels: (27) 3636-1466 / 3636-1467