

A Terceirização do Trabalho de Ruptura Institucional em uma Organização Policial Militar

GUSTAVO DEBORTOLI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO

FUCAPE BUSINESS SCHOOL

Agradecimento à órgão de fomento:

Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo

A Terceirização do Trabalho de Ruptura Institucional em uma Organização Policial Militar

1. INTRODUÇÃO

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.

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 (BAMMER, 2013). Isso se traduz em diversas tentativas de ordenação deste subcampo teórico de estudos encontradas na literatura (CUCUTA, 2013). Dentre as mais destacadas, a classificação em fases pode ser considerada o mais importante esforço no sentido de mapear o desenvolvimento teórico do estudo das revoluções 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 debates paradigmáticos que influenciaram o estudo das revoluções.

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 especial 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 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, 2012).

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 ganhou corpo na literatura institucional. Mais recentemente têm surgido, ainda que em número significativamente menor, um conjunto de contribuições para a compreensão dos trabalhos de manutenção e ruptura institucional. 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. Os poucos estudos existentes concentraram-se principalmente nas elites profissionais e grupos de status elevado que atuam como agentes institucionais (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. 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. 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 dias, que motivou o desenvolvimento dessa pesquisa.

A pesquisa teve como objeto de investigação a paralisação do policiamento ostensivo (evento altamente desviante do que normalmente ocorre no cotidiano de organizações castrenses), conhecido como “greve” ou “aquartelamento” da Polícia Militar do Espírito Santo, que aconteceu em fevereiro de 2017. O problema de pesquisa foi o seguinte: Como ocorre o trabalho disruptivo necessário à desestabilização da hierarquia e da disciplina em domínios altamente institucionalizados? E, como objetivo geral: investigar as práticas organizativas capazes de desestabilizar estruturas e práticas de uma organização policial militar, tomando como referência o trabalho disruptivo cotidiano realizado por diferentes categorias de atores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: 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 e Leca (2011) como “as práticas dos atores individuais e coletivos visando à criação, manutenção e interrupção das instituições”, o conceito de trabalho institucional, 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, centrada nos mecanismos, ações e trabalho discursivo que os diferentes atores empregam para alterar a forma de um campo organizacional (LAWRENCE, 2010).

Tendência recente na investigação institucional para a análise dos arranjos institucionais e suas dinâmicas (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 (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

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, mantêm 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 reconstróem suas lógicas institucionais subjacentes”, permite uma compreensão do papel da intencionalidade alinhado com o objetivo deste trabalho.

Nessa abordagem, a agência e 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; MISCHÉ, 1998). Nesse sentido, o trabalho institucional disruptivo estaria estruturado sobre a percepção da capacidade de influenciar as práticas dos outros como uma possibilidade, 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 (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 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 (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: (i) a criação de novas instituições pode ocorrer através da reconstrução de regras (trabalho político); (ii) reconfiguração dos sistemas de crenças e da alteração dos sistemas de significados (alteração de categorizações abstratas); (iii) a manutenção das instituições está ligada a estratégias ativas de proteção de mecanismos de controle social que as levam a autorreprodução, como leis, regulamentos e sistemas de normas; e (iv) a ruptura de

instituições que inclui a desconexão de sanções, a dissociação de fundamentos morais e o enfraquecimento de pressupostos ou crenças.

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 e pela ausência de trabalhos nas áreas de manutenção e interrupção institucional, 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. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida 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 (DENZIN; LINCOLN, 2011). O 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).

A posição de um dos pesquisadores, como membro da organização estudada, em relação aos militares e à organização militar estudados pode ser qualificada como a de um “pesquisador nativo” (WEBER, 2009). Tal posição proporcionou um acesso singular ao campo. O processo de observação participante, que se iniciou peremptoriamente com a percepção de uma nova forma de trabalho disruptivo, estendeu-se por mais de 14 meses (fevereiro/2017 até abril/2018).

Durante a vivência como observador no campo, o “pesquisador nativo” participou de inúmeras reuniões que envolveram tanto representantes do governo, quanto políticos, representantes dos manifestantes e militares; acompanhou passeatas, manifestações e bloqueios aos acessos de unidades e subunidades da Polícia em diversos locais, além de ter participado dos mais significativos eventos que se seguiram à paralisação dos serviços de policiamento. As manifestações, passeatas e bloqueios aos acessos de unidades e subunidades da Polícia concentraram-se, quase em sua totalidade, em fevereiro. Já as reuniões para tratar do encerramento da paralisação ocorreram durante e após o movimento. Atividades regulares foram acompanhadas somente ao final do movimento, já que durante a paralisação dos serviços era inviável entrar ou sair das unidades policiais.

Os tipos de dados coletados e o volume reunidos foram estes: (i) observação participante (14 meses, com produção de notas e registros em diário de campo); (ii) entrevistas (19 horas); (iii) fotografias (176); (iv) vídeos (38); (v) áudios (11); e, documentos (50).

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 a 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? Assim, guiado pela natureza do questionamento e pelas características do fenômeno estudado, a opção pela “análise de conteúdo” como principal método de investigação emergiu naturalmente.

Para desenvolver o processo de análise de conteúdo optou-se pela sequência 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: (i) a organização dos dados, que devem ser dispostos em diversos formatos a fim de propiciar que se extraíam o máximo de significados das possíveis combinações do conjunto de dados; (ii) 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; e (iii) a identificação das categorias gerais ou temas (*a posteriori*) e, na sequência classificá-los de acordo com os padrões ou significados encontrados; e (iv) os dados são integrados e resumidos para apresentação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 IDEALIZAÇÃO, MOBILIZAÇÃO E SUPORTE AO MOVIMENTO PAREDISTA

Os bloqueios simultâneos aos acessos de unidades policiais, 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, conforme declarou um ex-comandante da Polícia Militar e diretor jurídico da Associação dos Policiais e Bombeiros da Reserva e Reformados: “[...] começamos a nos unir 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 e militares 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. 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 meses 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 estado, 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 por esposas, namoradas e filhas de policiais 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 prática, 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 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.

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, 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, 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*.” (informante 08). A propagação acelerada dessas mensagens, além de auxiliar na promoção do sentido de coletividade e de engajamento entre manifestantes, serviu também para alinhar interpretações, reforçar os laços e as convicções sobre o que julgavam ser o “certo” a fazer naquele momento.

4.2 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 diversos tipos de suporte às manifestações. As primeiras mensagens de apoio surgiram logo que se tomou conhecimento do bloqueio ao acesso da sede de uma Companhia de Polícia na manhã do dia 03 de fevereiro. “Já mandou servir um café a essas guerreiras”, “Na posição de sentido, prestando continência pra elas!!”, “Parabênizo essas senhoras pela atitude e pela coragem... pela coragem...” e “Esse movimento foi intitulado [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 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”; e até para a 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”, dando a entender a participação ativa de oficiais da Polícia Militar na organização e divulgação daquelas manifestações.

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. Claramente não o fizeram. Nenhuma ordem formal de desbloqueio havia sido manifestamente dada pelos comandantes até que o comando geral da corporação o fizesse, no dia 08 de fevereiro.

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

Esse tipo de comportamento resolutivo se intensificou especialmente quando, após uma reunião entre o Governador em exercício e os secretários que compunham o primeiro escalão do Governo, ocorrida no dia 05 de fevereiro na Residência Oficial, ficou decida a exoneração do Comandante Geral, que foi substituído por outro Coronel, 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.

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 e no Código Penal Militar.

4.3 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 acúmulo 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 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, 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, ocorreu somente na tarde do dia 04 de fevereiro, 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”. Um assessor de Relações Sindicais da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos, representando o governo, entrevistou 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 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).

Logo após o encerramento da reunião, a concentração de manifestantes em frente ao 1º Batalhão (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 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 criticou duramente a estratégia de negociação escolhida pelos manifestantes (CABALLERO, 2017).

Nas redes sociais, o Secretário de Estado da Segurança 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”, foram disseminadas através de aplicativos de trocas de mensagens.

Para a tropa, aquelas manifestações soaram quase como uma “declaração de guerra” do governo contra a instituição 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, como se pôde observar nas palavras de ordem entoadas em coro pelas manifestantes acampadas em frente ao Batalhão 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 início 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 do Estado. Grupos de moradores foram até os acessos de alguns Batalhões da Polícia Militar 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. Houve confronto entre manifestantes e a tropa do Exército, que precisou utilizar gás de pimenta para dispersar a multidão que se aglomerava.

Outro duro golpe aplicado ao poder de negociação do movimento paredista foi a chegada das tropas federais ao estado, que incluíam efetivos da Força Nacional de Segurança Pública e do Exército Brasileiro, ainda na noite de 06 de fevereiro. O efetivo estaria pronto no dia seguinte para iniciar as operações de Garantia da Lei e da Ordem, 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. Com as atividades de patrulhamento ostensivo prejudicadas pelo movimento de paralisação, tropas federais ficariam encarregadas do desenvolvimento de ações policiamento incluídas na competência, constitucional e legal, das Polícias Militares.

Naquele mesmo dia o Desembargador Robson Luiz Albanez, do Tribunal de Justiça do Estado, 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 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.

4.4 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, no Quartel do Comando Geral, o novo Comandante reuniu-se com 10 representantes do movimento 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 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. Aguardavam-nas 18 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 disciplina militar. Foi o caso da insubordinação de militares que serviam no Batalhão de Missões Especiais. Naquela ocasião, por volta das 18:30h o efetivo aguardava instruções para a realização do patrulhamento, que seriam repassadas pelo comandante do Comando de Polícia Ostensiva Especializada, 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 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 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 convidou os policiais a uma reflexão, apelando para o compromisso daquela tropa com a história e os valores daquela organização militar. 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). Ao final daquele evento, alguns militares informaram ao Comandante 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.

No Batalhão de Ronda Ostensiva Tática Motorizada 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.

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 e instituiu um Comitê Permanente de Negociação com a 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 policiais por prática de crimes militares.

A criminalização das práticas paredistas materializada inicialmente pela adoção de medidas disciplinares contra os policiais surtiu efeito quase imediato. Na noite de 10 de fevereiro, governo e entidades classistas dos militares anunciaram o fim do movimento. 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 classistas, concretizar as promoções anteriormente previstas, formar uma comissão para regulamentar carga horária dos policiais, além de seguir com as tratativas para reajuste salarial. 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.

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 que protestava do lado de fora de uma unidade: “[...] 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 amanhecer com os muros pichados com insultos e ameaças direcionados ao presidente da entidade: “Vaza do ES”, “Renato maldito e traidor”, “Vagabundo” foram algumas das expressões utilizadas para tentar intimidar o presidente daquela entidade de representação classista. Esse acúmulo 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 fragilizado.

4.5 O USO DO RIGOR NORMATIVO

A fragmentação e enfraquecimento do movimento permitiu que o governo elevasse o tom das acusações contra os manifestantes que se recusavam a aceitar o acordo. Em entrevista à imprensa local, o Secretário de Segurança afirmou que o movimento começava a perder força, e que grupos possivelmente formados por policiais militares amotinados e familiares, que ele denominou de “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 a um Frei, com o intuito de tumultuar as negociações com o governo e espalhar o pânico entre a população. O Secretário também tornou a afirmar que o governo não se furtaria a utilizar o rigor normativo para punir os militares, chegando ao ponto de declarar que, se fosse preciso, o governo poderia excluir todos os militares 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 da greve 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, e acirraram ainda mais os ânimos dos amotinados e de seus familiares, que responderam com manifestações públicas onde direcionavam acusações especialmente ao governador e ao Secretário de Segurança, que eram acusados de responsabilidade pelo caos instalado no Estado e pelas mortes ocorridas no período.

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, publicou uma ordem de convocação para que os policiais 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 policiais que serviam no Batalhão de Missões Especiais. Cerca de 600 policiais compareceram aos pontos de checagem no primeiro dia de convocação.

Àquela altura dos acontecimentos a tática de bloquear os acessos às unidades da Polícia utilizando-se de parentes e amigos de militares havia ganhado adeptos em nível nacional, e já ameaçava ser replicado em outras unidades federativas, como 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, e os Ministros do

Gabinete de Segurança Institucional, e da Justiça, vieram ao estado para acompanhar a situação *in loco* e avaliar opções utilizadas em outros Estados para acabar com revoltas e motins.

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

Quase sem nenhum poder de barganha, no dia 13 de fevereiro um grupo de representantes do movimento 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 (TOMAZZELI, 2017). Manato, que tinha entre seus assessores, formais e informais, algumas das lideranças do movimento (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 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.

O governo, contudo, em posição de vantagem recusou-se a acatar quaisquer das exigências apresentadas pelo movimento. 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 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, com as entidades classistas e que tal acordo também não havia sido cumprido pelos policiais, nem reconhecido pelo movimento, 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 10 mulheres, identificadas como lideranças do movimento paredista, para que encerrassem as manifestações, sob pena de pagamento de multa de R\$ 10 mil por dia em caso de descumprimento da ordem judicial. Em sua justificativa, o juiz 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. Referia-se à possibilidade de confronto armado entre os militares escalados para cumprir a ordem judicial e aqueles que informalmente faziam a segurança das mulheres acampadas em frente às unidades.

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, no acesso ao Quartel do Comando Geral, principal ponto de concentração das manifestações, foram encontradas 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.

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 1.302 policiais no dia 17 de fevereiro e outros 1.549 no dia 21 de fevereiro. Em menos de 20 dias de protestos, o número de militares submetidos a procedimentos administrativos disciplinares ou respondendo a inquéritos policiais ultrapassava um terço de todo o efetivo da PMES. Psicologicamente exaustos, os militares, apesar do desconforto, retomavam aos poucos suas atividades rotineiras. Em 22 de fevereiro cerca de 6.500 dos 9.500 militares que compunham o efetivo da Polícia já haviam respondido aos chamados operacionais e estavam cumprindo escalas de policiamento.

4.6 FIM DO MOVIMENTO: DEPRESSÃO E ENFRENTAMENTO DISSIMULADO

Algumas reações extremadas, entretanto, manifestavam-se explicitamente em protesto à retomada das atividades operacionais por parte da tropa. Eram utilizadas como instrumentos de resistência, divulgadas em mídias sociais e por meio de aplicativos de troca de mensagens e dirigidas aos policiais que haviam abandonado o movimento. Sem qualquer possibilidade de reação, finalmente, em 25 de fevereiro, após uma audiência de conciliação que durou cerca de 09 horas entre mulheres de policiais e representantes do governo, mediada pelo Ministério Público do Trabalho, deu-se por encerrado o movimento. No acordo o governo assumiu o compromisso de não instaurar novos Processos Administrativos Disciplinares e desistir das ações judiciais movidas contra familiares e entidades classistas. As manifestantes, por sua vez, desocuparam os acessos das unidades policiais e o efetivo retornou às escalas rotineiras.

Apesar disso, o sentimento entre os militares era de derrota, desvalorização profissional e desesperança quase unânime. Exaustos psicologicamente, muitos policiais 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, e que um policial 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 os Batalhões de Missões Especiais e de Ronda Ostensiva Tática Motorizada, foram extintos pelo governo e sua tropa redistribuída por outras unidades. 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 12 meses do encerramento do movimento, 57 policiais haviam tentado suicídio e cerca de 500 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 passíveis de serem punidas.

Assim, esse capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada em uma organização policial militar antes, durante e em decorrência de um movimento reivindicatório, classificado como um motim. Procurou-se, então, investigar como ocorreu o trabalho disruptivo necessário à desestabilização de um domínio altamente institucionalizado, como uma corporação militar. Tomou-se como referência as práticas cotidianas, sociais e organizacionais, produzidas por seus componentes durante o evento, e responsáveis por habilitar e delimitar o processo disruptivo. Ao descrever as práticas disruptivas, real e concretamente, da forma como eram performadas e nos diferentes espaços onde aconteciam (SCHATZKI, 2006), procurou-se demonstrar detalhes das práticas 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.

5. CONCLUSÃO

Os achados do estudo refletem uma “interpretação possível” de uma realidade vivenciada em meio a um processo de ruptura institucional. Exatamente por isso, foi realizada uma descrição detalhada dos fatores, cenários e processos vivenciados no campo, na tentativa de “transportar” o leitor para esse cotidiano. Buscou-se também examinar e expor contingências e controvérsias percebidas ao longo desse processo, deslocando as discussões sobre o trabalho institucional para um contexto organizacional altamente institucionalizado. Ao fazer isso, pôde-se verificar uma nova formatação para o trabalho de interrupção, ainda que momentânea, dos acordos institucionais existentes, baseado em um processo de “terceirização”.

Com a transferência da capacidade de agência e das práticas disruptivas a atores intermediários (familiares) os atores institucionais (militares) buscavam provocar um deslocamento nos limites que lhes eram impostos pela estrutura normativa castrense, manipulando 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, 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.

Como destacado por Lawrence e Suddaby (2006), as formas de ação institucional para desestabilizar ou desmontar instituições identificadas na literatura institucional representam apenas um pequeno subconjunto de possíveis estratégias disponíveis para os atores, tanto individuais quanto coletivos, promoverem a perturbação institucional. Buscou-se, assim, acrescentar uma contribuição ao conjunto teórico, com a descrição pormenorizada de uma forma de trabalho baseada no uso de terceiros para a desestabilização de instituições. Ainda que

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

Demonstrou-se que a “terceirização” do trabalho disruptivo, performada a partir da interposição intencional de terceiros que contribuíram para a interrupção de regras socialmente institucionalizadas, materializa um processo de manipulação dos limites e 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. Sua estruturação ocorre a partir de três fases sucessivas e interconexas: “articulação disruptiva”, “exploração dos limites normativos” e “enfrentamento indireto e dissimulado”.

Algumas limitações acompanharam, entretanto, o desenvolvimento deste trabalho: dificuldades em obter informações junto aos militares ou seus familiares; práticas relacionadas às atividades paredistas, que aconteciam simultaneamente em diferentes unidades do estado; e, devido ao estudo ter sido realizado durante a ocorrência de um incidente crítico pode ter circunscrito a percepção acerca do trabalho de ruptura institucional apenas a um pequeno recorte temporal, ignorando a acumulação de práticas cotidianas.

Com relação a futuras pesquisas, 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. Outra possibilidade refere-se à comparação e contraste dos mecanismos de controle e resistência performados em diferentes contextos. Finalmente, pesquisas podem beneficiar-se ainda da análise mais atenta dos ajustes metodológicos necessários à superação dos dilemas éticos relacionados aos limites da interferência de pesquisadores, considerando que suas decisões em campo podem produzir consequências aos pesquisados.

REFERÊNCIAS

- BRINGHENTI, C. PM e bombeiros ameaçam greve no ES. **Agência Estado**, São Paulo, 07 fev. 2012.
- 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.
- COUTINHO, D. Eles não conseguiram se salvar: aumenta casos de suicídios entre policiais. **ES Hoje**, Vitória, 01 jan. 2018.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUCUTA, RA. Theories of revolution: the generational deadlock. **Challenges of the Knowledge Society**, v. 3, p. 1107-1116, 2013.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- ESPÍRITO SANTO (Estado). **Constituição (1989)**. Vitória: Assembleia Legislativa, 1989.
- FERNANDES, A.; BORGES, A.; NOSSA, L. Aliados de Bolsonaro impulsionaram motim da PM no ES. **Exame**, São Paulo, 25 fev. 2017.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. Tradução de Sandra Regina Netz. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GOLDSTONE, J. The new population bomb. The four megatrends that will change the world. **Foreign Affairs**, v. 89, n. 1, p. 31-43, 2010.

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.; 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, 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. Within and beyond the “fourth generation” of revolutionary theory. **Sociological Theory**, v. 34, n. 2, p. 106-127, 2016.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

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.

REZENDE, R.; BORGES, J. Justiça do ES identifica e intima 10 mulheres a deixarem batalhões. **G1 ES**, Vitória, 14 fev. 2017.

SCHATZKI, T. R. A primer on practices: theory and research. In: HIGGS, J.; BARNETT, R.; BILLET, S.; HUTCHINGS, M.; TREDE, F. **Practice-based education: perspectives and strategies**. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers, 2012.

SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORRCETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (Eds.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001, p. 10-23.

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863- 1873, 2006.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-84, 2005.

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.

SUDDABY, R.; VIALE, T. Professionals and field-level change: institutional work and the professional project. **Current Sociology**, v. 59, p. 423-442, 2011.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Orgs.). **The Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. p 99-129.

TOMAZZELI, R. Manato admite ter articulado aprovação de anistia a PMs grevistas no ES. **A Gazeta**, Brasília, 04 mai. 2017.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O 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.

VERLI, C. Greve da PM: 57 policiais tentaram suicídio; oito se mataram. **Gazeta Online**, Vitória, 16 jan. 2019.

WEBER, F. **Trabalho fora do trabalho: uma etnografia das percepções**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

ZUCKER, L. G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger, 1988.