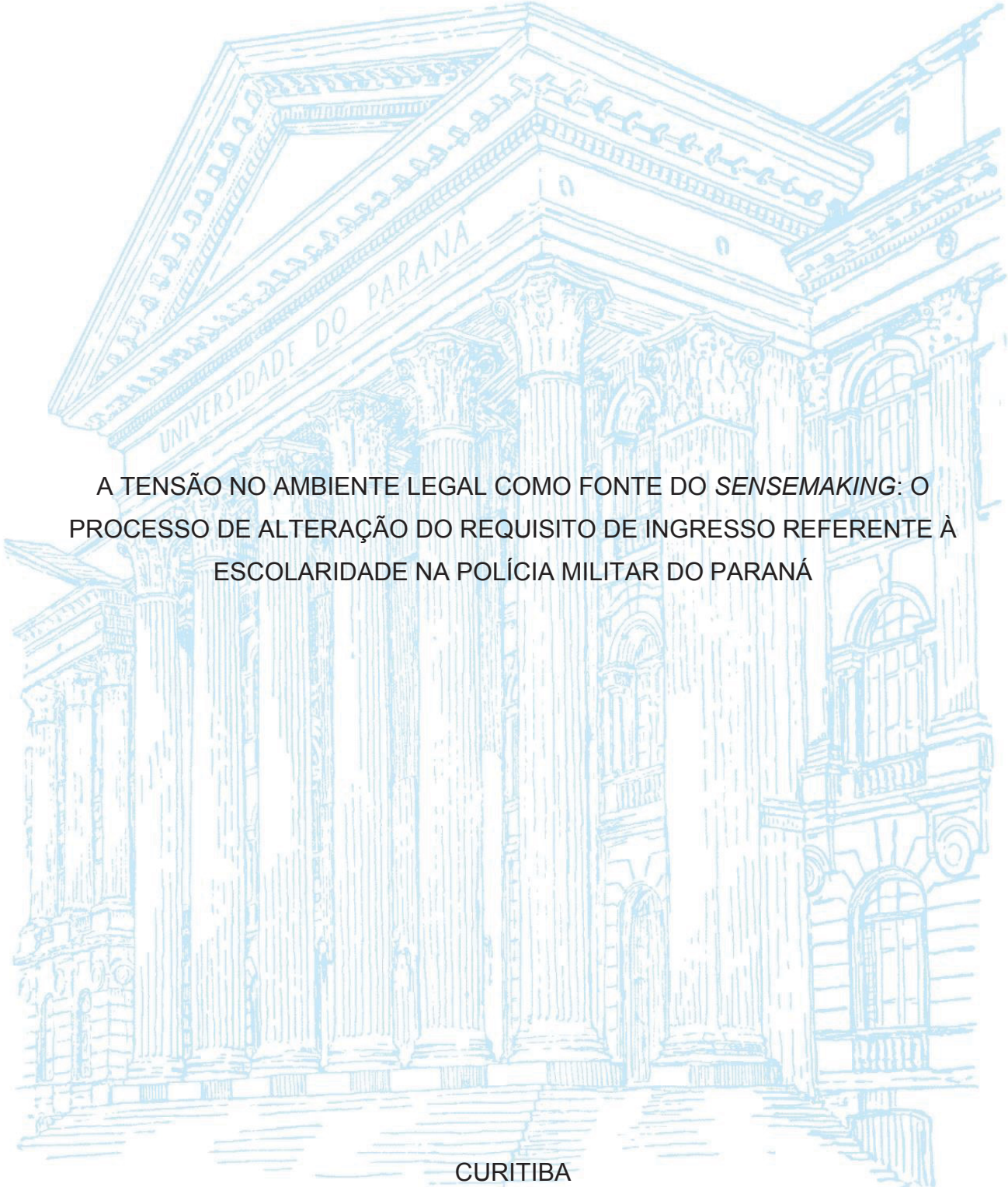


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WLADIMIR DENKEWSKI



A TENSÃO NO AMBIENTE LEGAL COMO FONTE DO *SENSEMAKING*: O
PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE INGRESSO REFERENTE À
ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

CURITIBA

2019

WLADIMIR DENKEWSKI

A TENSÃO NO AMBIENTE LEGAL COMO FONTE DO *SENSEMAKING*: O
PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE INGRESSO REFERENTE À
ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dra. Jane Mendes Ferreira
Fernandes

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Denkewski, Wladimir

A tensão no ambiente legal como fonte do sensemaking: o processo de alteração do requisito de ingresso referente à escolaridade na Polícia Militar do Paraná / Wladimir. - 2019.

152 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Jane Mendes Ferreira Fernandes.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Segurança Pública . 2. Polícia Militar - Paraná. 3. Sensemaking. 4. Sensegiving. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Fernandes, Jane Mendes Ferreira. III. Título.

CDD 363.2098162



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **WLADIMIR DENKEWSKI** intitulada: **A TENSÃO NO AMBIENTE LEGAL COMO FONTE DE SENSEMAKING: O PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE INGRESSO REFERENTE À ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 25 de Fevereiro de 2019.

JANE MENDES FERREIRA FERNANDES
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

QUEILA REGINA SOUZA MATIZ
Avaliador Interno (UFPR)

CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL
Avaliador Externo (PUC/PR)

Dedico esse trabalho:

Aos meus pais, Elias e Ana Isabel,
exemplos de honestidade, amor e dedicação a tudo que fazem.

À minha amada esposa Claudia,
por estar sempre presente me apoiando e incentivando, se dedicando mais ainda à
nossa família nesses dois anos em que estive focado nos estudos.

À minha filha Ana Maria,
por dedicar horas de seu tempo me ajudando nas transcrições das entrevistas e por
ser a filha prestativa e amorosa que é, sempre disposta a ajudar.

Ao meu filho Carlos Eduardo,
pela alegria contagiante e pela compreensão da minha ausência nas brincadeiras.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo tempo, saúde e tranquilidade que me permitiram a dedicação aos estudos e a realização desta pesquisa.

Aos meus comandantes nesse período de mestrado, por compreenderem que a busca de conhecimento feita de forma individual, auxilia no crescimento da coletividade. Agradeço ainda especialmente à Coronel Karin Denise Krasinski. Seu incentivo me fez acreditar ainda mais na realização deste projeto; ao Coronel Antonio Zanatta Neto, pelas palavras de apoio; ao Tenente Coronel Erich Wagner Osternack, por entender as dificuldades do período e possibilitar minha participação em todos os compromissos assumidos; e ao Major Marcos Antonio Machado Pereira, pelo companheirismo e empatia, ajudando sempre que possível.

Aos meus colegas de mestrado: Fabio, Flavia, Gabriel, Lara, Matias, Pedro, Rodrigo e Rosa. Os momentos de estudo e de trocas de experiências que tivemos me fizeram crescer ainda mais nesse período. Levo nossa amizade para sempre.

Ao amigo Rodrigo Seefeld, pelas conversas e pelo apoio na consecução deste trabalho. Seus apontamentos, sempre bem embasados, com certeza auxiliaram a finalização desta dissertação. A Fabio Emanuel Farago pela parceria nos trabalhos e nas apresentações durante as aulas. Seu esforço e dedicação trarão o sucesso que merece. A Gabriel Adorno pela disponibilidade em revisar o *abstract* do presente trabalho.

Ao Capitão Ronaldo Carlos Goulart pela leitura do material com opiniões sinceras e pela amizade. Ao Tenente Felipe Haleson Ribeiro dos Santos pelas conversas no decorrer do mestrado e pelo incentivo dado.

A todos os meus professores que procuraram repassar da melhor forma os conhecimentos necessários para a consecução deste trabalho e do mestrado em Administração.

À minha orientadora, Prof.^a Dra. Jane Mendes Ferreira Fernandes, pela atenção e pelas observações feitas. Mesmo nos momentos em que tinha outras preocupações, sempre foi atenciosa e dedicou parte de seu tempo para que alcançássemos este resultado.

Ao Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel, pela disponibilidade em participar da qualificação e da defesa deste trabalho, pelas conversas produtivas e pelas dicas

precisas, transmitidas de forma clara. Sua participação foi essencial para o crescimento deste estudo.

À Prof.^a Dra. Queila Regina Souza Matitz pela disponibilidade em participar da qualificação e da defesa deste trabalho. Suas sugestões, feitas sempre de forma muito educada, foram importantes para a melhoria desta pesquisa.

Agradeço ainda a todos os meus amigos que de uma forma ou de outra me ajudaram nestes dois anos de mestrado. Obrigado a todos vocês.

“(...)

– Estava a olhar para o vidro, com uma persistência de desesperado, contemplando as próprias feições derramadas e inacabadas, uma nuvem de linhas soltas, informes, quando tive o pensamento... Não, não são capazes de adivinhar.

– Mas, diga, diga.

– Lembrou-me vestir a farda de alferes. Vesti-a, aprontei-me de todo; e, como estava defronte do espelho, levantei os olhos, e... não lhes digo nada; o vidro reproduziu então a figura integral; nenhuma linha de menos, nenhum contorno diverso; era eu mesmo, o alferes, que achava, enfim, a alma exterior. Essa alma ausente com a dona do sítio, dispersa e fugida com os escravos, ei-la recolhida no espelho. Imaginai um homem que, pouco a pouco, emerge de um letargo, abre os olhos sem ver, depois começa a ver, distingue as pessoas dos objetos, mas não conhece individualmente uns nem outros; enfim, sabe que este é Fulano, aquele é Sicrano; aqui está uma cadeira, ali um sofá. Tudo volta ao que era antes do sono. Assim foi comigo. Olhava para o espelho, ia de um lado para outro, recuava, gesticulava, sorria e o vidro exprimia tudo. Não era mais um autômato, era um ente animado. Daí em diante, fui outro. Cada dia, a uma certa hora, vestia-me de alferes, e sentava-me diante do espelho, lendo olhando, meditando; no fim de duas, três horas, despia-me outra vez. Com este regime pude atravessar mais seis dias de solidão sem os sentir...

Quando os outros voltaram a si, o narrador tinha descido as escadas.”

(O Espelho, Machado de Assis)

RESUMO

Neste trabalho procurou-se analisar como se dão os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* relacionados com a tensão no ambiente legal durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná. Para isso, buscou-se analisar as propostas de alteração do ambiente legal encaminhadas entre os anos de 2008 a 2018, quais os atores sociais envolvidos em cada momento deste processo e quais os interesses defendidos pelos grupos participantes favoráveis e contrários à mudança. A pesquisa se mostra relevante para o campo dos estudos organizacionais, por abordar um processo em desenvolvimento, procurando analisar os acontecimentos em um nível macro, em que se verifica uma aparente simetria de poder entre os atores sociais. Na análise buscou-se verificar quais os interesses da organização, das Associações de classe, da Assembleia Legislativa e do Governo estadual na alteração do ambiente legal, que direcionaram os processos de *sensegiving* e de *sensemaking*. Para a execução desta pesquisa foram feitas entrevistas semiestruturadas com representantes dos atores sociais envolvidos em cada momento do processo, coleta e análise dos documentos produzidos sobre o tema e reuniões com os atores sociais para explorar como o processo se desenvolveu. Todo o material selecionado foi codificado e apresentado em uma estrutura de dados, permitindo observar que os interesses divergentes, representados pelos grupos envolvidos no processo de alteração do ambiente legal, causaram tensão entre os atores sociais em virtude dos processos conflituosos de *sensemaking* e de *sensegiving* desencadeados. Foi observado que, diferente do processo de *sensemaking* verificado no nível individual ou de grupos em uma organização, este processo desenvolvido em um nível macro não possui uma tendência ao equilíbrio e se mostra contingenciado pelo contexto, pelo poder e pelos interesses dominantes.

Palavras-chave: Segurança pública. *Sensegiving*. Interesses. Nível macro.

ABSTRACT

This research sought to analyze how the process of sensemaking and sensegiving related to the tension in the legal environment during the forwarding of the proposed changes of the norms for the entrance in the Military Police of the Paraná. In order to do so, we sought to analyze the proposals for altering the legal environment submitted between 2008 and 2018, which social actors are involved in each moment of this process, and what interests are defended by the groups who are favorable and opposed to change. The research is relevant for the organizational studies field for addressing a process in development, trying to analyze events at a macro level, where there is an apparent symmetry of power between social actors. The analysis sought to verify the interests of the organization, the Class Associations, the Legislative Assembly and the State Government in altering the legal environment, which directed the processes of sensegiving and sensemaking. For executing this research, we conducted semi-structured interviews with representatives of the social actors involved in each moment of the process, collecting and analyzing the documents produced on the topic and meetings with the social actors to explore how the process was developed. All the selected materials were codified and presented in a data structure, allowing us to observe that the divergent interests, represented by the groups involved in the process of alteration of the legal environment, caused tension between the social actors due to the conflicting sensemaking and sensegiving processes triggered. We observed that, unlike the process of sensemaking verified at the individual or group level in an organization, this process developed at a macro level does not have a tendency to an equilibrium and it is contingent upon context, power, and dominant interests.

Keywords: Public security. Sensegiving. Interests. Macro level.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O RELACIONAMENTO ENTRE <i>ENACTMENT</i> , <i>ORGANIZING</i> E <i>SENSEMAKING</i>	33
FIGURA 2 – ESTRUTURA DE DADOS	85
FIGURA 3 – JUSTIFICATIVA DA PEC 64/09.....	89
FIGURA 4 – FOTO DE AUDIÊNCIA SOBRE A PEC 64/09	90

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ENQUETE DA ASSOFEPAR SOBRE REQUISITO DE ESCOLARIDADE PARA A CARREIRA DE OFICIAL BM	127
GRÁFICO 2 – ENQUETE DO CORPO DE BOMBEIROS SOBRE REQUISITO DE ESCOLARIDADE PARA A CARREIRA DE OFICIAL BM	127

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES E ENFOQUE NOS ESTUDOS DE <i>SENSEMAKING</i>	42
QUADRO 2 – ESCOLARIDADE EXIGIDA PARA AS CARREIRAS PM E BM ATÉ 2010	81
QUADRO 3 – REQUISITO DE INGRESSO NAS POLÍCIAS MILITARES E CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES EM 2018	82
QUADRO 4 – MOMENTOS DO PROCESSO DE ALTERAÇÃO NO AMBIENTE LEGAL	86
QUADRO 5 – INTERESSES DOS ATORES SOCIAIS NO PRIMEIRO MOMENTO DO PROCESSO – 2008 A 2010.....	103
QUADRO 6 – INTERESSES DOS ATORES SOCIAIS NO SEGUNDO MOMENTO DO PROCESSO – 2010 A 2012	107
QUADRO 7 – POSICIONAMENTOS DOS ATORES SOCIAIS SOBRE O REQUISITO DE ESCOLARIDADE PARA O INGRESSO NA PMPR EM 2018	124

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DEMONSTRATIVO POR ANO DE PUBLICAÇÕES COM O TERMO "SENSEMAKING" NA BASE DE DADOS "WEB OF SCIENCE CORE COLLECTION"	39
TABELA 2 – QUANTIDADE DE CÓDIGOS EXTRAÍDOS POR DOCUMENTO.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AMAI	- Associação de Defesa dos Direitos dos Policiais Militares Ativos, Inativos e Pensionistas
AP	- Avaliação Psicológica
APMG	- Academia Policial Militar do Guatupê
ASSOFEPAR	- Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná
BM	- Bombeiro Militar
CAO	- Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CFO	- Curso de Formação de Oficiais
CNCG	- Conselho Nacional dos Comandantes-Gerais das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil
CSP	- Curso Superior de Polícia
EC	- Emenda à Constituição
ECAFI	- Exame de Capacidade Física
EM	- Estado-Maior
EMPM	- Estado-Maior da Polícia Militar
ESAFI	- Exame de Sanidade Física
FAPMG	- Fundação de Apoio à Academia Policial Militar do Guatupê
IS	- Investigação Social
PEC	- Projeto de Emenda à Constituição
PM	- Policial Militar
PMPR	- Polícia Militar do Paraná
PT	- Partido dos Trabalhadores

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	22
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.3.1	Objetivo geral	23
1.3.2	Objetivos específicos	23
1.4	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	ORGANIZING	30
2.2	SENSEMAKING	39
2.2.1	As propriedades do <i>sensemaking</i> no modelo de Weick (1995)	46
2.2.2	<i>Sensegiving</i> : a influência na construção de significados	52
2.2.3	<i>Sensemaking</i> , <i>sensegiving</i> e a tensão no ambiente legal	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	59
3.1.1	Perguntas de pesquisa	59
3.1.2	Categorias de análise: definição constitutiva e definição operacional	60
3.1.3	Definição de outros termos relevantes	65
3.2	ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA	65
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	67
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	73
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
4.1	A PMPR E O REQUISITO DE ESCOLARIDADE	75
4.2	O REQUISITO DE ESCOLARIDADE NO CONTEXTO NACIONAL	80
4.3	O PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ ENTRE OS ANOS DE 2008 A 2010	83

4.4	O PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ ENTRE OS ANOS DE 2010 E 2012	103
4.5	O PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ ENTRE OS ANOS DE 2012 E 2018	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	132
	REFERÊNCIAS	134
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	147
	APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .	149
	APÊNDICE 3 – RELAÇÃO DE TODOS OS DOCUMENTOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO	151

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública tem sido tema de destaque nas discussões sobre como o Estado deve executar a sua função de garantidor da ordem pública, protetor das pessoas e do patrimônio e assegurador das garantias individuais (LIMA; SINHORETTO; BUENO, 2015; MADEIRA; RODRIGUES, 2015; SAMPÓ; TRONCOSO, 2015; LOBO et al., 2017) em um sistema legal estruturado. Nesse sentido, o Estado possui o monopólio legal da violência (BOURDIEU, 2002; PORTO, 2004), impondo aos seus cidadãos o cumprimento das normas estabelecidas por meio do uso da força policial. Ao abrir mão de parte de sua liberdade ao Estado, delegando a este ente a responsabilidade em disciplinar a vida em sociedade, gerir seu funcionamento e punir quem não se ajusta às normas definidas, as pessoas buscam a segurança jurídica e a redução da incerteza nas relações sociais (EDELMAN, 1990; EDELMAN; SUCHMAN, 1997).

A utilização do aparelho policial tem tripla determinação: instrumento de poder, serviço público e categoria profissional (PORTO, 2004). Tal característica, por si só, tem potencial para gerar conflitos porque os interesses dos atores sociais envolvidos podem ser contraditórios em cada uma das determinações. Para além da função, na atualidade, a sociedade brasileira tem reservado críticas à atuação do Estado em termos de segurança pública em diversas frentes, tais como: o excesso de violência no uso da força, a ineficiência na resolução dos conflitos e problemas de governança (PORTO, 2004; LIMA; SINHORETTO; BUENO, 2015; TRINDADE, 2015; ALCADIPANI; MEDEIROS, 2016) e tem cobrado a prestação de serviços com qualidade.

Um aspecto pouco tratado ainda na literatura sobre o tema, é a segurança pública do ponto de vista organizacional. A opção do Estado brasileiro é cuidar da segurança pública por meio de três esferas: municipal, estadual e federal. Em cada uma delas há organizações que cumprem as políticas públicas de segurança por meio de processos organizacionais delimitados. No entanto, o aumento da criminalidade associado aos problemas de segurança pública tem feito o Estado repensar o papel dos vários entes da Federação no sistema de segurança pública, tais como o papel das Forças Armadas (SAMPÓ; TRONCOSO, 2015; SOUZA, 2015), das Guardas Municipais (LIMA; RICARDO, 2011; MADEIRA; RODRIGUES, 2015) e dos demais atores externos ao próprio Estado (ANDRADE, 2013).

Mesmo assim, as polícias continuam tendo o papel central e concentram os esforços de segurança nos Estados. Dentre elas, as polícias militares são as forças com maior efetivo e presença diária no combate à criminalidade (SOUZA, 2015). Estas organizações são caracterizadas por apresentarem uma estrutura hierárquica disciplinada e organizada em escalões. Além disso, segundo Minayo, Souza e Constantino (2008), a Polícia Militar apresenta ritos, símbolos e mitos que servem para informar sobre a estrutura e funcionamento daquela organização, delimitando o modo de agir de seus componentes e fazendo parte de sua formação.

Nesse sentido, a formação e a capacitação do efetivo das Polícias Militares representa uma importante estratégia de consecução das políticas públicas de segurança (BASILIO, 2009; TASCA; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S., 2011; COSTA et al., 2017; LOBO et al., 2017) posto que o processo de formação, além de ter potencial para melhorar a qualidade dos serviços prestados, pode também ter influência na cultura da Corporação.¹ Em virtude da especificidade de suas atividades, as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares desenvolvem nas próprias instituições o ensino voltado para a formação de seus quadros, tendo a responsabilidade de qualificar seu pessoal.

Somado aos esforços de melhoria da formação e capacitação nas organizações militares estaduais, outra mudança que vem sendo realizada nas Corporações é a mudança do requisito de ingresso para o profissional que integrará a organização, buscando valorizar o profissional de segurança pública (RUDNICK, 2008; COSTA; MATTOS; SANTOS, 2012) e dar legitimidade ao discurso de reestruturação do sistema de segurança pública, possibilitando que cada instituição trabalhe de forma autônoma dentro de um ciclo completo de polícia (SILVA JUNIOR, 2015).

Diferentemente das mudanças incrementais que tendem a ser mais frequentes e aceitas pelos membros da organização (WEICK; QUINN, 1999; MAHONEY; THELEN, 2009), as mudanças no processo de seleção dos candidatos são consideradas estruturais, pois dependem de uma alteração legislativa significativa, gerando uma tensão no ambiente legal e nos atores sociais envolvidos

¹ Associação de pessoas com afinidade profissional, organizadas sob um mesmo regulamento que geralmente também é relativo a suas atividades, negócios e carreiras. Disponível em: <<http://www.aulete.com.br/corporação>> Acesso em: 20 dez. 2018.

(WEICK; QUINN, 1999; RUDNICK, 2008; MAHONEY; THELEN, 2009; COSTA; MATTOS; SANTOS, 2012).

Dada a relevância do processo de seleção dos candidatos e as possíveis consequências que esta alteração pode gerar no modo de atuar dos policiais militares, essa mudança estrutural pode gerar incertezas e ambiguidades. Quando isso acontece, os atores buscam minimizá-las criando um sentido para a situação vivenciada (WEICK, 1995) chamado *sensemaking*.

O processo de alteração do requisito de ingresso referente à escolaridade mínima exigida para os candidatos que pretendem ingressar nos seus quadros é uma proposta de mudança que vem sendo debatida na Polícia Militar do Paraná (PMPR) desde 2008. No processo de construção de sentido do tipo de profissional que deve ou não ingressar na Polícia Militar, pode-se notar a participação de atores sociais internos e externos, neste trabalho compreendidos como as diversas organizações que participaram do processo, e de grupos de interesses que se dividem nos impulsionadores da mudança e nos resistentes à mudança (STYHRE; ARMAN, 2015) em cada momento do encaminhamento das propostas de alteração. Este encaminhamento se refere ao processo legislativo e burocrático previsto para se alterar uma norma legal, em que é necessária a inclusão de pareceres e informações dos órgãos do Estado, antes do encaminhamento à Assembleia Legislativa para a votação da alteração legal.

Para lidar com as incertezas e tensões geradas pela expectativa de alteração no ambiente legal, a organização busca construir o significado da mudança de forma conjunta, baseada na sua perspectiva da realidade, nas pistas extraídas do ambiente, analisando as experiências passadas para dar um sentido plausível ao fato novo (WEICK, 1995). Ao alinhar os mesmos interesses os grupos se formam, cada qual defendendo a mudança ou a manutenção do sistema de seleção existente (STYHRE; ARMAN, 2015).

Em 2010, uma alteração no ambiente legal que tratava sobre o requisito de ingresso referente à escolaridade, impulsionada por uma associação de classe e aprovada pela Assembleia Legislativa (PARANÁ, 2010b), expôs a participação no processo de atores sociais externos à PMPR. Weick e Quinn (1999) chamam a alteração esporádica, geralmente imposta por atores externos, de mudança de segunda ordem, a qual, segundo os autores, tende a causar uma resistência nas

organizações. No ano de 2012, por iniciativa do Governo estadual e com o apoio da Corporação, a alteração legislativa foi revogada.

No início de 2015, com a criação da Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Paraná – ASSOFEPAR, o assunto voltou a ser discutido dentro da Polícia Militar paranaense, mas desta vez buscando a interação entre os atores sociais interessados (STYHRE; ARMAN, 2015) na construção de sentido, cada qual buscando influenciar os demais, num processo chamado por Gioia e Chittipeddi (1991) de *sensegiving*. Com alguns atores sociais importantes convencidos da necessidade de mudança, outra proposta de alteração no ambiente legal foi apresentada ao Governo do Estado do Paraná pelo Comando da Corporação em 2018, com o apoio das associações de classe ligadas à PMPR.

Nesse sentido, destaca-se que já houve mudanças do perfil do profissional que deve integrar a Polícia Militar em outros Estados da federação (RUDNICK, 2008; COSTA; MATTOS; SANTOS, 2012). Segundo Costa, Mattos e Santos (2012), a partir da década de 2000, muitas Polícias Civas e Militares passaram a exigir diploma de nível superior para os candidatos a ingressar em seus quadros, causando uma mudança do perfil dos novos policiais “que vão bem além do diploma de nível superior” (COSTA; MATTOS; SANTOS, 2012, p. 119).

Entretanto, ao contrário do que se pode imaginar, alterar o ambiente legal que define a forma de ingresso para uma carreira de Estado não envolve apenas a organização que terá suas regras alteradas, mas diversos grupos de interesse (COSTA; MATTOS; SANTOS, 2012), sendo que as motivações que justificam cada posicionamento é que definem o resultado do processo (STYHRE; ARMAN, 2015), contrariando os estudos organizacionais que veem o processo de *sensemaking* de modo fortemente funcionalista (AKIYAMA et al., 2015) com uma tendência ao equilíbrio (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Essa indefinição do ambiente legal e as tentativas de atores sociais externos influenciarem a construção de sentido da Polícia Militar do Paraná gerou tensão no ambiente legal, sendo importante entender como cada ator social se posicionou a respeito da mudança, quais os interesses envolvidos e a influência do contexto nesse processo.

O processo de construção de sentido envolvido com o desenvolvimento das propostas de alteração do ambiente legal para selecionar o tipo de profissional para composição do efetivo da Polícia Militar do Paraná foi escolhido por se tratar de um caso único, complexo e que está em curso, sendo a pesquisa elaborada com um

cunho interpretativista construcionista (STAKE, 1995). Dessa forma, o pesquisador é considerado como um instrumento de pesquisa, pois cabe a ele, com base nos dados coletados, captar o mundo pelos olhos dos informantes, pelas suas declarações, com o objetivo de compreender os significados e descrevê-los (MILES, HUBERMAN, SANDAÑA, 2014), tendo como base para sua pesquisa a teoria, em um processo abdução (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012). Cabe ressaltar que o pesquisador é membro da Polícia Militar do Paraná desde 1996, além de ser um dos fundadores da ASSOFEPAR – Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná.

Nesta pesquisa realizou-se uma análise no nível macro, procurando entender a relação entre o processo de *sensegiving* desenvolvido pelos atores sociais externos à PMPR, a tensão que este processo de alteração no ambiente legal desencadeou na Polícia Militar do Paraná e o processo de *sensemaking* da organização. Portanto, neste nível de análise não se verifica a integração social existente neste processo, desenvolvida entre indivíduos ou grupos de indivíduos, mas a integração sistêmica decorrente, ao se dar atenção às interações existentes nas relações entre papéis, instituições e hierarquias (BIRNBAUM; CHAZEL, 1977; PIRES, 2012).

Com a análise em um nível envolvendo diversos atores sociais, pretende-se atender ao chamado dos autores da área de estudos organizacionais, os quais enfatizam a necessidade de pesquisas do processo de *sensemaking* que se desenvolve no nível macro e vai além das relações de poder formalmente estabelecidas nas organizações (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Como contribuição teórica nesta pesquisa, pretende-se ampliar o modelo de *sensemaking* de Weick (1995), o qual tem seu foco prioritariamente no sujeito, ao se verificar a participação no processo de atores sociais pertencentes a diversas organizações.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A mudança do requisito profissional é o tema principal deste trabalho.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como se dão os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* relacionados com a tensão no ambiente legal durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com a finalidade de atender ao questionamento proposto no problema de pesquisa deste trabalho, delinear-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar como se dão os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* relacionados com a tensão no ambiente legal durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos deste estudo tem-se:

1. Identificar as fontes de tensão no ambiente legal durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná;
2. Analisar como o processo de *sensegiving* dos atores sociais se relaciona com a tensão no ambiente legal;
3. Analisar o processo de *sensemaking* da Polícia Militar do Paraná impulsionado pela tensão no ambiente legal;
4. Analisar como se dá a relação entre o processo de *sensegiving*, a tensão no ambiente legal e o processo de *sensemaking* durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O presente trabalho se assenta sobre três justificativas teóricas: a) analisar como o *sensemaking* e o *sensegiving* se desenvolvem em um processo que está em seu curso e não como acabado, além dos limites da organização, dentro de um ambiente de tensão, com grupos que possuem uma aparente simetria de poder e com interesses divergentes, o que torna os processos conflituosos, sem uma tendência ao equilíbrio; b) analisar como o processo de *sensemaking* em um estudo de caso empírico se mostra contingencial, de acordo com o momento da mudança e possuindo estreita relação com o contexto; e, c) atender ao chamado dos autores que veem como necessária a ampliação das pesquisas para abarcar um nível macro.

O processo de *sensemaking* é dado na literatura de modo fortemente funcionalista (AKIYAMA et al., 2015) com uma tendência ao equilíbrio, em que as pessoas buscam um significado compartilhado, com entendimentos próximos de forma a permitir uma ação coordenada com base nesta construção de sentido similar (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Nos estudos organizacionais percebe-se uma predominância para que a construção de sentido aconteça em determinado momento de forma coordenada por todos os envolvidos no processo, de certa forma negligenciando as disputas de interesses e resistências havidas entre os participantes da construção de tal sentido. Essa visão pode ser atribuída em razão da forma como as pesquisas organizacionais vem sendo desenvolvidas, com um forte movimento na literatura organizacional para entender como o processo de *sensemaking* é realizado pelos membros de uma organização (WEICK, 1988; 1990; 1993; 2010; GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIOIA; THOMAS, 1996; ROULEAU, 2005; KEZAR, 2013; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; DIXON; BOLAND; PERELLI, 2017; GACASAN; WIGGINS, 2017). Apesar de estar sob uma lógica recursiva, os estudos têm sido centrados no sujeito e não atentam para o senso que eles “devolvem” para o nível macro, analisado sob o aspecto da integração sistêmica, ou seja, aquela existente entre as organizações, instituições, seus papéis, lugares e hierarquias (PIRES, 2012).

O processo de *sensegiving* também é estudado prioritariamente nesta mesma perspectiva dos sujeitos pertencentes a uma organização. Gioia e Chittipeddi (1991) estudaram o papel do CEO na instigação de um processo de mudança em uma grande universidade pública. Maitlis e Lawrence (2007) destacaram em seu estudo o fato de

que os relatos articulados dos *stakeholders* e líderes com capacidade discursiva facilitam o processo de *sensegiving* nas organizações. Drori e Ellis (2011) verificaram como os gerentes de empresas multinacionais usam o processo de *sensegiving* contra as mudanças, auxiliando a manter a inércia organizacional.

Todos estes estudos organizacionais tratam das zonas de tensão na organização, mas dentro dela a burocracia desequilibra a tensão. A estrutura de poder favorece a prevalência do significado preferido da realidade dado pelo CEO (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), pelo líder (MAITLIS; LAWRENCE, 2007; DIXON; BOLAND; PERELLI, 2017) ou mesmo pelos gerentes que impulsionam o processo de mudança (DRORI; ELLIS, 2011).

O *sensemaking* parece ter um potencial muito maior de conflito do que é colocado pela literatura, pois nem sempre os processos se originam sem a ocorrência de conflitos. Ele pode surgir de um processo de tensão. Portanto, será entendido de fato a partir do momento em que se olhar para as fontes de tensão, pois nem todos os processos estão centrados no sujeito (HULTIN; MÄHRING, 2016). Quando se analisa o processo de fora da organização não se tem a estrutura burocrática a favor de quem está tentando impor a mudança. As forças se equilibram e os interesses divergentes e os esforços políticos são colocados em pé de igualdade (STYHRE; ARMAN, 2015). Desta forma, entender como os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* se desenvolvem nesse ambiente de tensão, de interesses divergentes e de esforços políticos, em que todos os atores sociais possuem uma aparente simetria no potencial de influência, contribuirá para o conhecimento nesta área dos estudos organizacionais.

Neste ambiente dinâmico e complexo, superar os pressupostos de que a estabilidade é a regra auxilia a retirar as barreiras epistemológica e ontológica de encarar a mudança como um fenômeno episódico e não como um processo (WEICK, 1988). Estudar a mudança como um filme, um processo contínuo, em oposição à ideia de estudá-la como uma foto, um conjunto de eventos episódicos, fornece uma visão completa de como o processo se desenvolve. Além disso ajuda a superar alguns dos problemas envolvendo mudanças relatados na literatura, tal como o apoio dos membros da organização durante a mudança (LINES, 2004) ou a falta de visão sistêmica nos processos de mudança organizacional (ALA-LAURINAHO; KURKI; ABILDGAARD, 2017).

Por este motivo, entender como o processo se desenvolve, “como” o trabalho é realizado, em vez de apenas saber “o que” é feito, identificando como se dão os processos e como as ações desenvolvidas por uma organização refletem na construção de sentido de outra, auxilia a compreender por qual motivo algumas organizações conseguem alcançar os resultados desejados, enquanto outras não atingem o mesmo patamar (BARNEY; HESTERLEY, 2007).

Os estudos organizacionais que tratam sobre processos de mudança na seleção de profissionais a integrarem as forças de segurança pública no Brasil buscam entender apenas os conflitos internos à organização na implementação da mudança (RUDNICK, 2008). Quando levam em consideração conflitos com atores sociais externos não aprofundam a análise no sentido de entender como cada ator buscou o convencimento dos envolvidos no processo (COSTA; MATTOS; SANTOS, 2012).

Conforme Chamada para artigos do *Journal of Management Studies*, em comemoração ao 50º aniversário da publicação do livro “*The Social Psychology of Organizing*”, de Karl E. Weick (1969), os estudos organizacionais necessitam de uma análise que vá além do nível micro, fazendo relações com questões de importância reconhecidas e que estão faltando nos trabalhos sobre o *organizing*, assim como a análise do processo de *sensemaking* que se desenvolve no nível macro e vai além das relações de poder formalmente estabelecidas nas organizações (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Uma das contribuições esperadas neste trabalho é suprir esta lacuna nos estudos organizacionais ao analisar os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* em uma perspectiva macro (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), levando em consideração as fontes de tensão criadas em razão de interesses divergentes, de atores sociais diferentes, envolvidos em um processo de alteração no ambiente legal (AKIYAMA et al., 2015; STYHRE; ARMAN, 2015).

A abordagem realizada nas pesquisas traz diversas formas de análise que acumulam o conhecimento do campo (WEICK, 2011). Os estudos que buscam entender como cada ator social envolvido em um determinado processo de mudança desenvolve suas ações, ainda necessitam de maior aprofundamento teórico, principalmente teórico-empírico (MAITLIS, 2005; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015).

Neste estudo, o trabalho de campo trouxe resultados que ajudam a entender como cada um dos atores sociais participa e interfere na construção de sentido em uma mudança, de acordo com seu interesse no processo (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Ao serem responsáveis ou apenas por terem interesse na mudança proposta, os atores sociais utilizam-se do *sensegiving* para tentar influenciar a construção de sentido dos demais atores.

Como justificativa prática deste trabalho, pode-se afirmar que aprender a lidar com as necessidades, consequências, interesses divergentes e requisitos das mudanças organizacionais em seu trabalho diário pode auxiliar as organizações na compreensão da mudança e com isso, as capacitar para angariar a adesão dos demais atores sociais ao processo (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015).

No caso do presente trabalho, os resultados mostram que a escolha da estratégia do processo de *sensegiving* alinhada com o papel do ator social torna mais eficaz a transmissão do sentido preferido da realidade para os atores sociais que ainda não possuem um sentido construído da mudança. Entender quais fatores envolvidos no processo de mudança geram maior aceitação, como um processo de alteração deve ser conduzido, quais os atores sociais envolvidos devem interagir para que a mudança seja efetivada, pode auxiliar na formulação de argumentos por parte da organização. Uma comunicação que influencie com maior assertividade a construção de sentido pode resultar na obtenção do apoio necessário ao processo. A forma como a mudança é apresentada pode acarretar na aceitação da mudança ou na resistência a ela (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Além disso, ao se observar todos os atores sociais envolvidos, vai-se além para entender o envolvimento de cada ator social no processo e como sua participação interfere na ação dos demais (WEBER; THOMAS; STEPHENS, 2015). Entender como o *sensegiving* é construído pelos atores sociais externos e buscar compreender quais fatores interferem no *sensemaking* da organização pode auxiliar a identificar o alinhamento entre os dois processos e aumentar a efetividade das mudanças organizacionais. Por este motivo o estudo do *sensegiving* e do *sensemaking* dentro do processo de alteração do ambiente legal pode trazer resultados práticos para as organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta apresentação será iniciada com a demonstração do contexto do surgimento do conceito de *organizing* e da teoria de *sensemaking*, o detalhamento dos pressupostos, trazendo o conceito seminal de Weick (1979; 1995), o desenvolvimento dos conceitos nas pesquisas seguintes e mostrar aquele que será usado neste trabalho. Posteriormente, o conceito de *sensegiving*, diretamente ligado à teoria de *sensemaking*, será exposto no referencial teórico (GIOIA; CHITIPEDDI, 1991; LAWRENCE, 2015; VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015), seguido de uma breve explicação sobre ambiente legal. Além disso serão apresentados os elementos que auxiliam na implementação de uma mudança organizacional, as características das organizações públicas e como o *sensemaking* e o *sensegiving* podem auxiliar neste processo.

No final do Século XIX, nos Estados Unidos, as organizações enfrentavam um mercado em expansão no qual a demanda era maior que a oferta. Isto deu ensejo às pesquisas voltadas ao entendimento da forma como a execução de estudos que enfatizavam a preocupação com o crescimento do mercado e das organizações e como estas adaptavam sua estrutura operacional e administrativa para responder à crescente demanda pela produção (FAYOL, 1960; CHANDLER, 1962; TAYLOR, 1982).

Com o aumento da concorrência e da disponibilidade de produtos, a relação entre demanda e oferta começou a se estabilizar e algumas organizações começaram a ter problemas em sua gestão, enquanto outras alcançaram destaque em seus ramos de negócios ao implementarem mudanças que atenderam às expectativas do mercado. Entender os motivos que levavam uma organização a superar suas concorrentes passou a ser interesse dos estudos organizacionais (CHANDLER, 1962), no entanto, estudar o resultado alcançado pelas organizações mostra quais estratégias foram tomadas para chegar em posições de destaque no campo, mas não como elas chegaram lá (MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Compreender a realidade em processo tem desafiado os estudiosos desde antes dos filósofos gregos e continua sendo um desafio para os pesquisadores na atualidade (BAKKEN; HERNES, 2006). As abordagens tradicionais sobre os estudos organizacionais privilegiam a estabilidade, a rotina e a ordem afirmando que há uma tendência para a inércia organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977; WEICK; QUINN,

1999; HODGSON, 2013), tratando a mudança como exceção, um acontecimento episódico e não como uma condição normal da vida organizacional (WEICK; QUINN, 1999).

Acontece que o mundo contemporâneo exige mudanças mais amiúde tornando o ambiente dinâmico. Neste ambiente onde a mudança faz parte da rotina organizacional, o conceito de *organizing*, dado por Weick (1979), traduz o cotidiano das organizações na perspectiva que entende a realidade organizacional como um fluxo contínuo de informações e não como uma situação estável. Estas informações, algumas novas, outras ambíguas ou equívocas, trazem incerteza, sendo a organização uma forma das pessoas buscarem a construção de sentidos e a adoção de rotinas, as quais podem dar a sensação de estabilidade (WEICK, 1979).

Nas organizações, a mudança é uma das situações que podem trazer incertezas e ameaças à estabilidade. Estudar as organizações em um gerúndio, em uma ação contínua, faz com que todo o processo de mudança seja analisado e não apenas o resultado. Entender como as relações se desenvolvem para que se chegue ao resultado apresentado é característica do *organizing* (WEICK, 1979).

A teoria de *sensemaking* exerce o papel de ajudar a compreender estas relações entre as pessoas no contexto do *organizing* e as construções de significados durante as mudanças organizacionais (WEICK, 1995). Conforme afirmam Weick e Quinn (1999), no *organizing* há uma distinção entre o processo de mudança, que pode ser de primeira ou de segunda ordem. Quando fazem parte da rotina organizacional, sendo realizadas de maneira incremental pelas pessoas internas à organização, essas mudanças são consideradas de primeira ordem. Quando refletem ações esporádicas, episódicas, anormais, geralmente impulsionadas por alguém externo à organização, e por este motivo de maior grandeza e impacto, tendem a sofrer maior resistência da organização. Esta mudança esporádica é classificada como mudança de segunda ordem (WEICK; QUINN, 1999; COLVILLE; HENNESTAD; THONER, 2013). Para a mudança na organização que é considerada de primeira ordem, Weick e Quinn (1999) preferiram adotar o verbo "*changing*", ao invés do substantivo "*change*", para indicar a continuidade do processo de mudança incremental, que ocorre nas interações cotidianas dentro de uma organização.

Alinhado ao conceito de *organizing* e da teoria de *sensemaking*, na sequência deste referencial teórico serão apresentadas as características balizadoras deste trabalho empírico.

2.1 ORGANIZING

Pode-se afirmar que nenhum organismo humano existe isoladamente. As pessoas apenas funcionam em conjunto com outras pessoas (WERKMAN, 2010). As organizações surgem como resposta às necessidades de reduzir os equívocos na busca de um objetivo comum. Elas fazem isso ao organizar as atividades e compartilhar conhecimentos individuais adquiridos. Definir formas para reconhecer uma situação nova e como agir para responder a ela são resultados alcançados nas organizações (WEICK, 1995).

A atenção das pessoas nas organizações é dirigida aos acontecimentos que fogem da rotina, aquilo que não é reconhecido imediatamente. Fatos que representam uma mudança, gerando incerteza em razão do inesperado, ou fatos que podem ter mais de um significado, causando equívoco, direcionam as atividades coletivas interligadas para a sua solução. Com a compreensão da mudança e a diminuição do equívoco, as atividades coletivas se reduzem, voltando à normalidade (WEICK, 1979).

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico repleto de acontecimentos equívocos, ambíguos e incertos.² A combinação destes acontecimentos pode trazer um conjunto de possibilidades do que pode ocorrer. Organizar é estabelecer regras e rotinas para formar processos sociais que sejam compreensíveis para todos, direcionando “o que” e “como” as coisas podem ser feitas (WEICK, 1979). “Organizar serve para reduzir a gama de possibilidades, para reduzir o número de ‘pode ocorrer’”.³ Quando uma frase é dita e seu sentido é equívoco, podendo ter vários sentidos possíveis, as pessoas se reúnem para tentar entender aquilo que foi dito, na busca de estabilidade (WEICK, 1979, p. 6, tradução nossa).

Para reduzir as incertezas as organizações podem seguir a tendência de se especializarem no seu ramo de atividade. Esta adaptação ao ramo de atividade específico pode ser a força da organização no curto prazo e sua ruína no longo prazo, pois a “adaptação impede a adaptabilidade”⁴ (WEICK, 1979, p. 7, tradução nossa). Uma organização que se especializa naquilo que faz reduz as gamas de possibilidades de “pode ocorrer”, mas quando enfrenta uma necessidade de mudança

² Equivocidade: dúvida sobre vários significados existentes, com sentidos semelhantes.

Ambiguidade: mais de um significado possível.

Incerteza: ignorância sobre o significado do que está acontecendo (WEICK, 1979; 1995).

³ *Organizing serves to narrow the range of possibilities, to reduce the number of “might occurs”.*

⁴ *Adaptation precludes adaptability.*

imposta, tem sua adaptabilidade prejudicada. A especialização, buscada como uma forma de adaptação das organizações para a competição, limita o reconhecimento das interdependências e as falhas são mais difíceis de isolar e, portanto, podem tomar proporções que as tornem difíceis de controlar (WEICK; ORDEN, 1990).

Dentro de sua perspectiva, Weick (1979) afirmou que as relações mútuas de dependência entre as pessoas é que são a substância das organizações, tentando transformar o fluxo de suas experiências em informações e depois disso utilizar estas informações para reduzir a ambiguidade do ambiente em que estão inseridas. Para entender a gênese do reconhecimento destes dados brutos verificados pela experiência dos atores organizacionais e a conseqüente transformação em um fluxo de informações, Weick expôs a perspectiva de estudar a organização não como uma entidade, pronta e acabada, mas sim como um verbo, um processo em um fluxo contínuo, onde as coisas estão acontecendo a todo instante e a interação entre as pessoas dá o sentido ao resultado alcançado (WEICK, 1979).

Para deixar evidente a ideia de um fluxo contínuo, Weick (1979) propôs a substituição do substantivo “*organization*” pelo verbo “*organizing*”. A opção pelo verbo no gerúndio e não pelo substantivo, sugere uma preocupação com o processo organizacional enquanto ação contínua, movimento em fluxo, pois não existe começo, meio ou fim do processo. O fluxo é contínuo e a qualquer momento do processo a ambiguidade pode ser percebida e os dados devem ser analisados para que a informação construída possa ser utilizada para reduzir a equivocidade, objetivo destacado para que a organização exista. Esta conclusão pode ser vista de forma semelhante nos trabalhos de Bakken e Hernes (2006) e de Montenegro e Casali (2008).

O entendimento da organização como um processo (*organizing*), um ente em constante fluxo e não um objeto estático, permite observar a organização como um sistema, verificando seu funcionamento, as interações entre as diversas partes envolvidas e qual a participação que cada uma delas possui dentro do sistema (WEICK, 1979; 1995).

O conceito de *organizing* foi criado por Weick e é utilizado por autores que estudam a organização como um processo em fluxo contínuo de acontecimentos e interações entre as pessoas (GIOIA, 2006; MONTENEGRO, CASALI, 2008; COLVILLE; HENNESTAD; THONER, 2013; CORREA et al., 2014; YAMAUCHI, 2015;

SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016), que sustentam a significação aos acontecimentos.

Situações ambíguas que surjam e que precisem de respostas acionarão a criatividade de seus membros para apresentar algumas possibilidades (WEICK, 1979). Uma situação ambígua é verificada quando ao se deparar com um determinado fato, mais de uma opção pode ser vislumbrada para definir seu sentido ou significado. Diante de uma situação assim as pessoas se mostram inseguras e tentam encontrar dentro de seu inconsciente ou na interação com as demais pessoas que estão associadas, um sentido para aquela ambiguidade que se apresenta e ainda não havia sido notada (ROULEAU, 2005).

O momento de criação destas possibilidades dentro de um processo de *organizing* corresponde ao que Weick chamou de *enactment*, o qual é acionado quando as pessoas dentro de uma organização se deparam com uma situação nova, a qual não conseguem reconhecer do que se trata. Após se depararem com uma situação nova, inesperada ou na qual não sabem seu significado, as pessoas buscam criar um sentido (WEICK, 1995).

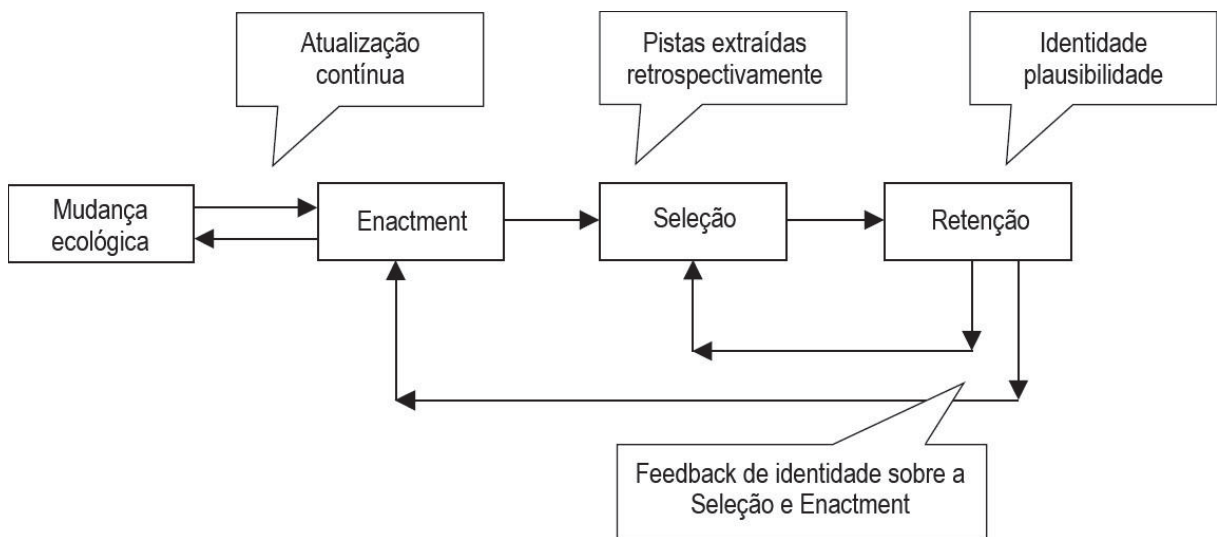
Neste processo de buscar as soluções possíveis para a situação nova que se apresenta, as pessoas organizadas usam de sua criatividade para propor maneiras de lidar com aquilo que observam, mas não entendem seu sentido, dentro de uma variação de desvios comportamentais aleatórios, em um processo de significação realizado pelos membros da organização (WEICK, 1995), buscando retomar as ações coletivas organizadas (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Dentro do modelo de *organizing* de Weick (1995), além do *enactment*, há também os processos de seleção (*selection*) e de retenção (*retention*). No *enactment*, cada pessoa busca a criação de uma alternativa com base em sua identidade, em sua experiência, dentro de critérios previamente estabelecidos. De todas as soluções criadas pelas pessoas envolvidas no processo de *enactment*, aquelas que apresentarem um desvio potencialmente vantajoso serão selecionadas e utilizadas pelas pessoas envolvidas. Quando a informação está neste processo de seleção, muita ambiguidade ainda persiste. Muitas das opções criadas podem gerar dúvidas nas pessoas sobre suas possíveis consequências ou mesmo se sua utilização será adequada. A seleção visa afastar um pouco desta ambiguidade (WEICK, 1979; 1995; MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Após a seleção dos desvios de comportamento potencialmente vantajosos a serem aplicados, os desvios comportamentais mais adaptados à situação serão retidos para serem utilizados em situações semelhantes que venham a ocorrer novamente. Caso ainda exista ambiguidade depois da ocorrência desses três processos, os dois processos anteriores serão retomados para afastar a ambiguidade existente (WEICK, 1995; SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016).

Todo esse sistema de criação, seleção e retenção é retroalimentado pelo *feedback* de identidade recebido dos membros da organização (FIGURA 1), a respeito do sucesso ou fracasso do comportamento adotado (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Um *feedback* positivo recebido após a fase da retenção, reforçará a utilização daquele desvio em situações futuras, tanto na seleção de desvios vantajosos, quanto na criação de variações de desvios comportamentais aleatórios (WEICK, 1979; 1995).

FIGURA 1 – O RELACIONAMENTO ENTRE *ENACTMENT*, *ORGANIZING* E *SENSEMAKING*



FONTE: Adaptado de Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005).

Este *feedback* que retroalimentará todo o processo é realizado por interações em que são discutidos os fatos para os quais ainda não existem procedimentos definidos nas organizações, onde os participantes procuram estabelecer regras a serem seguidas em casos similares futuramente. O estabelecimento destas regras visa reduzir a ambiguidade das situações, conseqüentemente reduzindo a incerteza. Quanto maior o número de regras criadas para cada situação, menor a incerteza e

menor a ambiguidade (WEICK, 1979; MONTENEGRO; CASALI, 2008; SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016).

As regras são mecanismos utilizados para a interpretação das situações que ocorrem em um ambiente organizacional. Desta forma as pessoas se sentem mais seguras para buscar entender uma situação nova, se comportando de acordo com as regras previamente estabelecidas na maior parte do tempo, alterando o comportamento para somente aquele ponto que não havia experiência organizacional que pudesse explicar como reagir diante da situação. Com as regras, rotinas são estabelecidas dentro de uma organização para facilitar o fluxo de informações (WEICK, 1995; GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015; TSOUKAS, 2017).

As rotinas possuem a capacidade de padronizar as ações de todos os componentes do sistema, que é uma organização. Com cada um sabendo exatamente qual a sua função dentro deste sistema, sabendo qual o comportamento esperado dele e qual comportamento pode esperar dos demais, deseja-se que o sistema funcione com uma maior certeza. Isso permite que a atenção da organização possa se voltar para aquilo que destoa, aquilo que é novo, pois tudo aquilo que está na rotina não contém mais incertezas e ambiguidades. Isso aumenta a confiança da organização, pois todos acreditam que se tomarem um comportamento pré-determinado em sua rotina, a resposta será aquela prevista na rotina do outro membro da organização que também possui uma rotina organizacional. As rotinas visam manter a estabilidade da organização como um todo, como um sistema (GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015; TSOUKAS, 2017).

A estabilidade buscada com a definição de rotinas gera a redução da ambiguidade nos comportamentos. Cada membro sabe exatamente o que esperar do outro. Pequenos desvios são identificados rapidamente e podem ser analisados com maior atenção, procurando entender o que aconteceu e encontrar uma resposta a esta variação que se mostre adequada para ser estabelecida como comportamento padrão, entrando como nova regra a ser seguida em situações semelhantes (WEICK, 1995, CORREA et al., 2014).

Para evitar a incerteza os membros de uma organização podem preferir a continuidade do discurso dominante, mantendo a estabilidade, em vez de experimentar a mudança (WEICK, 2011). A análise da estabilidade de uma organização pode ser feita em nível macro, quando se percebe o funcionamento geral do ambiente em que a organização está inserida, ou no nível micro quando se

acompanha o trabalho de cada membro da organização, adaptando detalhes de sua rotina, para auxiliar na manutenção da estabilidade organizacional. Flexibilidade e estabilidade andam juntas e é essa convivência que permite a sobrevivência da organização em um ambiente que requer constante adaptação (WEICK, 1973).

Este ambiente organizacional que Weick (1973; 1979) se refere não é o ambiente no sentido da estrutura física existente, mas o ambiente de informações que circulam em uma organização. Segundo Weick (1979), o ambiente é formado por dados que são coletados e passam a ser considerados informação apenas quando se destinam a reduzir a ambiguidade. Portanto a informação é um dado com o poder de reduzir a ambiguidade de determinada situação nova ou de um comportamento desviante percebido no ambiente (MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Assim, o ambiente organizacional não se conceitua como a estrutura física em que uma organização está inserida. Ambiente é o conjunto de informações que estão presentes em uma organização. Um ambiente dinâmico não é aquele em que a estrutura está em constante mudança, mas aquele em que as informações estão em constante mudança (WEICK, 1979; CORREA et al., 2014).

Estas mudanças ocorridas no ambiente organizacional são percebidas pelos seus membros quando começam a encontrar dados que são novos, que não pertencem à rotina organizacional. Quando estes dados passam a ser conectados, e por meio de sua análise se consegue reduzir a ambiguidade da situação, esses dados passam a ser considerados informação (WEICK, 1973; 1979).

A informação que reduz a ambiguidade do ambiente mantém o sistema em funcionamento (MONTENEGRO; CASALI, 2008), assim como a qualidade na transmissão da informação auxilia no desenvolvimento do processo de *organizing*. Ledford et al. (2015) perceberam que a utilização de sistemas informatizados no ambiente de sala de aula, auxilia os estudantes a se expressarem melhor e facilita as trocas de informações entre os próprios estudantes, e entre eles e o professor, melhorando a quantidade e a qualidade das perguntas feitas, impactando no processo de aprendizagem.

Nessa visão da organização como sistema, em que todos desempenham uma função, todos de maneira interconectada, cada mudança realizada em um local poderá ser sentida pelos demais membros da organização. Por este motivo, todos os atores envolvidos em um processo de mudança possuem interesse em avaliá-la por

meio do seu papel na organização, da sua identidade e em que a mudança irá afetá-lo (WERKMAN, 2010; WEICK, 2011).

O termo *organizing* é baseado na ideia de validade consensual, definido como aquilo que as pessoas concordam com base em seu senso comum. Assim, com base em relatos sistemáticos, regras e convenções, alguns comportamentos são interligados para formar processos sociais que poderão ser compreendidos por todos (WEICK, 1979). Esta ideia de validade consensual não é simples de alcançar, não sendo confundida com uma subserviência às ideias da maioria do grupo. Sua validade está amparada na discussão feita pelos componentes da organização, respeitando os argumentos contrários, expondo os próprios argumentos para auxiliar os demais a reavaliarem seus posicionamentos e assim chegar a uma construção de significado que reduza a incerteza do ambiente e a equivocidade das informações existentes (WEICK; ORDEN, 1990).

Weick e Orden (1990) afirmam que os sistemas informatizados permitiram às organizações melhorar e aumentar o acesso às informações para reduzir as incertezas neste ambiente complexo. O problema é que a tecnologia auxilia na coleta das informações, mas “é menos efetiva na redução de equívocos”⁵ (WEICK; ORDEN, 1990, p. 51, tradução nossa). A forma como os atores organizacionais interpretam o papel da tecnologia em um processo de mudança é que pode levar a uma “inovação e ruptura das práticas de trabalho”⁶ e não a tecnologia em si (YEO; MARQUARDT, 2015, p. 511, tradução nossa).

Portanto, a tecnologia é mais eficaz na redução da incerteza que existe pela ignorância ou pela quantidade insuficiente de informações. No equívoco a situação é diferente. A questão é a falta de estruturação das informações existentes. “Mais informações podem reduzir a ignorância, mas geralmente aumentam a confusão até que uma perspectiva comum seja implementada”.⁷ A diversidade de pensamentos dentro de uma organização favorece o surgimento de pontos de vista diferentes durante a construção de significados, o que pode ser favorável na redução dos equívocos (WEICK; ORDEN, 1990, p. 51, tradução nossa).

⁵ *Is much less effective in reducing equivocality.*

⁶ *Innovation and disruption in work practices.*

⁷ *More information can reduce ignorance, but it usually increases confusion until some common perspective is put in place.*

Uma organização que possua um sistema estruturado para enfrentar as incertezas e a equivocidade das informações pode largar na frente da concorrência, assim como incentivar uma cultura de diversidade e de respeito na exposição dos argumentos favorece o entendimento dos ambientes complexos em que as organizações estão inseridas. Em razão disso, Weick (1995) afirmou que o *organizing* é um processo de *sensemaking* coletivo em que as pessoas agem de maneira semelhante na construção dos significados. Este entendimento é confirmado por outros autores, como nos artigos de Montenegro e Casali (2008) e de Correa et al. (2014).

Por este motivo pode-se entender que o *sensemaking* é um conceito essencial dentro do processo de *organizing*, pois os significados são construídos pela organização de forma social, pela interação das partes interligadas (WEICK, 1995). Por meio de uma interação sustentada as pessoas afastam a ambiguidade interligando seus comportamentos, em uma organização, a outros indivíduos que lidam com a ambiguidade de forma convergente (WEICK, 1979), sendo o *organizing* atingido na medida em que o *sensemaking* se realiza (SANDBERG; TSOUKAS, 2014).

Recentemente o *organizing* tem sido estudado para auxiliar a compreender contextos diversos das organizações, porém com uma visão de que o sentido é construído de maneira reflexiva, por exemplo, como a organização promove a aprendizagem em suas práticas diárias, por meio de conversas entre os membros organizacionais (YAMAUCHI, 2015) ou pela produção conjunta de histórias cotidianas em um processo de mudança (GHERARDI; COZZA; POGGIO, 2018). Outra corrente que aparece nos estudos de *organizing* se refere à perspectiva visual de construção de significados, ampliando os aspectos escrito e falado dos discursos, os quais são utilizados nas organizações, principalmente nos momentos paradoxais de mudança e estabilidade (KASSINIS; PANAYIOTOU, 2017)

Yamauchi (2015) pesquisou como o *organizing* é realizado reflexivamente através das conversas diárias entre técnicos de serviços de fotocopiadoras no compartilhamento de conhecimento. Essa interação entre os membros da organização busca reduzir o equívoco e entender como o *sensemaking* auxilia na interpretação e coordenação das ações a serem realizadas por estes técnicos para prestarem assistência relevante no atendimento aos chamados, em um exemplo de construção social dos sentidos e das ações. Nesta pesquisa o autor afirma que o

organizing é parte de uma prática onde o conhecimento é compartilhado pela conversa entre os membros organizacionais e não por meio de uma narrativa retrospectiva como afirma Weick (1995).

Nesta mesma linha de pesquisa em que o *organizing* é realizado de maneira reflexiva, Gherardi, Cozza e Poggio (2018) afirmam que a reflexividade nas práticas organizacionais auxilia no processo de aprendizagem organizacional. Contar histórias é uma das formas de reflexividade, a qual se intensifica durante situações estressantes como é o caso de mudanças organizacionais. No entanto, em seu trabalho os autores buscam verificar como essa reflexividade pode ser compartilhada nas histórias escritas pelos membros de uma organização ao invés das histórias faladas. Segundo os autores, as organizações podem montar espaços próprios e dedicar tempo aos seus membros para que desenvolvam práticas de reflexão conjunta entre as pessoas. Escrever é uma atividade reflexiva que produz mais experiência e aprendizagem organizacional, e quando todos dão sentido aos acontecimentos se tornam responsáveis pelo processo (GHERARDI; COZZA; POGGIO, 2018).

Kassinis e Panayiotou (2017) também tratam da importância do discurso nos estudos organizacionais, o colocando como o componente central do *organizing*, durante o processo de *sensemaking*, ao se construir o sentido na relação entre estabilidade e mudança. Para facilitar o entendimento de um fluxo contínuo que existe no *organizing*, os autores criaram a metáfora da hélice, trazendo um sentido visual para o discurso. A hélice tira a ideia do fluxo em uma linha, colocando o fluxo como um processo curvilíneo, em uma espiral tridimensional, pois as tensões ocorrem em diferentes níveis e as mudanças são recorrentes, pois a organização volta à mesma questão chave em um ponto diferente no tempo. Esta visão ajuda os gerentes a entender que a mudança afeta diferentes níveis organizacionais que precisam ser observados, exigindo equilíbrio nas ações.

A construção social de sentido dentro do *organizing*, envolve o uso do discurso, dos elementos visuais e das histórias escritas neste processo de mudança. Nas próximas subseções serão tratados sobre os conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* e como estes dois processos se relacionam com as tensões criadas durante um processo de alteração no ambiente legal, em que atores sociais formam grupos de acordo com seus interesses (AKIYAMA et al., 2015; STYHRE; ARMAN, 2015), buscando influenciar o significado da mudança para os demais envolvidos.

2.2 SENSEMAKING

Em busca na base de dados “*Web Of Science Core Collection*” pelo termo “*sensemaking*”, a ser localizado em “*topic*”, nota-se que desde 1988 o termo vem sendo utilizado nos estudos organizacionais. Em 1996, um ano após o livro publicado por Karl E. Weick, “*Sensemaking in organizations*”, percebe-se um aumento de mais de 300% (trezentos por cento) nas publicações, de 3 (três) em 1995 para 10 (dez) em 1996. Em 2010, pela primeira vez as publicações passaram dos três dígitos (114) e nos últimos anos o aumento se mostrou consistente, com uma leve retração em 2017. Conforme pode ser verificado na TABELA 1, cerca de 80% (oitenta por cento) dos trabalhos sobre *sensemaking* foram produzidos entre 2009 e 2018, mostrando que a concentração da produção acadêmica sobre o tema se deu na última década.

TABELA 1 – DEMONSTRATIVO POR ANO DE PUBLICAÇÕES COM O TERMO "SENSEMAKING" NA BASE DE DADOS "WEB OF SCIENCE CORE COLLECTION"

Ano de publicação	Publicações	Percentual (%)
2018	4	0,179
2017	261	11,678
2016	359	16,063
2015	279	12,483
2014	182	8,143
2013	174	7,785
2012	148	6,622
2011	160	7,159
2010	114	5,101
2009	94	4,206
2008	82	3,669
2007	67	2,998
2006	57	2,550
2005	41	1,834
2004	44	1,969
2003	30	1,342
2002	22	0,984
2001	16	0,716
2000	36	1,611
1999	15	0,671
1998	11	0,492
1997	14	0,626
1996	10	0,447
1995	3	0,134
1994	3	0,134
1993	5	0,224
1992	1	0,045
1991	2	0,089
1988	1	0,045

FONTE: O autor (2017).

O *sensemaking* pode se originar do caos, de uma situação que é percebida e não se faz ideia do que se trata. Muitas vezes por não acreditar naquilo que se está presenciando, as pessoas entendem que aquilo simplesmente não é (WEICK, 1995). Crises organizacionais e desastres também são momentos em que o *sensemaking* é impulsionado (WEICK, 1988; 1993; 2010; VAUGHAN, 1996; RERUP, 2009).

Weick (1990) foi um dos primeiros autores a utilizar o termo *sensemaking* nos estudos organizacionais, para designar a forma como as pessoas nas organizações que passavam por um processo de globalização criavam o sentido das informações equívocas com que se deparavam durante a mudança de uma organização local para uma organização global. No entanto, neste artigo Weick usa o termo *sensemaking* como uma ferramenta utilizada pelas pessoas nas organizações para lidar com informações equívocas. Depois explica como o *sensemaking* coletivo ajuda a criar uma variedade de possíveis definições para essas informações equívocas. Em seus artigos posteriores Weick não utiliza mais o termo ferramenta, referindo-se ao *sensemaking* como um processo.

Gioia e Chittipeddi (1991) também utilizaram o termo *sensemaking* para entender como um CEO contratado para comandar um processo de mudança em uma universidade pública criava o sentido dos acontecimentos para obter o apoio dos funcionários no processo. Neste artigo, o *sensemaking* é utilizado pelo CEO tanto para entender a mudança que pretende implementar, como para entender como os funcionários estão recebendo a informação, pois já se percebe o caráter social da construção de sentido.

Depois, Weick (1993) reanalisou o incidente no desastre de Mann Gulch, relatado por Norman Maclean. Nesse desastre, 13 (treze) homens morreram durante o combate ao incêndio florestal ocorrido em Montana. No artigo foi verificado que questões de treinamento fazem a diferença nos momentos de caos. Em situações difíceis, a atenção para as pistas fica reduzida e o pânico pode afetar os julgamentos. Por este motivo os treinamentos em situação de *stress* são cruciais para grupos que podem enfrentar o perigo durante a execução do trabalho. Além disso, uma cultura individualista, em vez de uma cultura de grupo, dificulta o entendimento das situações e pode gerar problemas para as organizações.

Mais tarde, Weick (1995) escreveu o livro "*Sensemaking in organizations*" em que descreve com detalhes as características percebidas no processo de *sensemaking*, que exerce um papel central dentro do conceito de *organizing*. É este

conceito que permite compreender como esse processo de construção de sentido para uma situação nova que se apresenta dentro de uma organização é realizado, como ela é compreendida e posteriormente, como reagirão a esse entendimento (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MONTENEGRO; CASALI, 2008). Weick explicou o *sensemaking* como “uma atividade importante para as pessoas e as organizações. Seus escritos estabeleceram o processamento de informações como o núcleo das atividades organizacionais”⁸ (STARBUCK, 2015, p. 1287, tradução nossa).

Para Weick (1995), o termo *sensemaking* é adequado, pois realmente significa fazer sentido. Trata-se de como os agentes utilizam sua cognição, para socialmente criarem um significado para situações novas, ambíguas ou equívocas ao extrair pistas do ambiente, de maneira retrospectiva, dando um sentido plausível ao que era desconhecido e não havia sido percebido anteriormente.

O conceito de *sensemaking* tem sido utilizado com ênfase a aspectos distintos de suas propriedades na literatura. A primeira questão que envolve a definição de *sensemaking* é a respeito da discussão sobre ser considerado como um conjunto de processos cognitivos individuais, como um processo social coletivo, ou ainda como um processo de conteúdo discursivo, linguístico e baseado na comunicação (WEICK, 1995; BROWN; COLVILLE; PYE, 2014; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Outra questão refere-se ao momento em que o *sensemaking* ocorre. Enquanto alguns autores tratam o *sensemaking* como um ato contínuo, que se desenvolve no cotidiano das organizações (COLVILLE; HENNESTAD; THONER, 2013; HOLT; CORNELISSEN, 2013) outros afirmam que o *sensemaking* é utilizado durante eventos específicos, mudanças bruscas que rompem com o estado normal das coisas (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; DIXON et al., 2017).

Enquanto a maioria dos autores segue a linha defendida por Weick (1995) e afirmam ser o *sensemaking* um processo retrospectivo, há quem diga que o *sensemaking* pode ser orientado para o futuro (GEPHART; TOPAL; ZHANG, 2010). Há ainda quem procure analisar o *sensemaking* utilizando novas formas de teorização, retirando a centralidade do homem no processo de construção de sentido, afirmando que a agência no *sensemaking* pode ser material discursiva (HULTIN; MÄHRING, 2016), ou seja, que o sentido não é apenas criado pelo homem, mas pode ser fornecido por quadros, painéis com informações que dão o sentido e regem o

⁸ *As a major activity of people and organizations. His writings established information processing as the core of organizational activities.*

comportamento posterior, não dando margem de interpretação ao homem, mas definindo exatamente o sentido em cada imagem transmitida.

A seguir, foi elaborado um quadro com as principais definições de *sensemaking* utilizadas na literatura. Para tanto, foi feita uma revisão bibliográfica em quatro bases de dados acerca dos artigos sobre *sensemaking*. A primeira base foi a *Scopus*, utilizando o termo “*sensemaking*”, presente no título, filtrado para a área de “*Business, Management and Accounting*”, foi encontrado um total de 384 (trezentos e oitenta e quatro) artigos, os quais foram organizados em sequência, por quantidades de citações de cada um deles.

Na base *Web of Science*, foi pesquisado o termo “*sensemaking*”, presente no título, filtrado apenas para artigos nas áreas de “*Management*” e “*Business*”, resultando em 224 (duzentos e vinte e quatro) artigos, também relacionados pela maior quantidade de citações.

Em relação aos trabalhos nacionais, foi utilizada a base *Scielo*, selecionando o termo “*sensemaking*”, presente no título, filtrados os artigos no Brasil, foram localizados 10 (dez) trabalhos. Na base *Spell*, utilizando o termo “*sensemaking*”, presente no título, filtrados os artigos em português, foram localizados 12 (doze) estudos.

A pesquisa resultou em um montante de 630 (seiscentos e trinta) artigos. Nas bases de dados internacionais foram selecionados apenas os artigos entre os 10 (dez) mais citados. Retirados os artigos duplicados restaram 13 (treze) artigos nas duas bases internacionais, *Web of Science* e *Scopus*.

Nas bases de dados nacionais, foram selecionados apenas os artigos citados mais de uma vez, resultando em 3 (três) artigos nas duas bases nacionais, *Scielo* e *Spell*, totalizando 16 (dezesesseis) artigos nas quatro bases pesquisadas, os quais estão descritos no QUADRO 1, apresentados em termos de definição utilizada e o enfoque dado em cada estudo.

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES E ENFOQUE NOS ESTUDOS DE *SENSEMAKING*.

(continua)

ARTIGO	DEFINIÇÃO	ENFOQUE
WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. Organization Science , v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.	<i>Sensemaking</i> é o processo contínuo e social de transformar retrospectivamente as situações novas ou equivocadas, em uma situação que é compreendida por todos em palavras, de modo plausível, levando a uma ação.	Os autores fazem um balanço dos estudos que tratam sobre <i>sensemaking</i> e identificam as características que foram explicadas, as que foram negligenciadas e as que mudaram ao longo do tempo.

(continuação)

ARTIGO	DEFINIÇÃO	ENFOQUE
GIOIA, D.A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal , v. 12, p. 433-448, 1991.	<i>Sensemaking</i> é a construção de significados feita para si próprio, por meio da experiência anterior, em uma construção social, a qual é expressa em uma linguagem que busca a ação pela construção da imagem daquilo que é desejado.	Estuda qual a natureza da mudança estratégica e como um CEO pode influenciar, através de práticas de <i>sensegiving</i> , o <i>sensemaking</i> dos funcionários, os direcionando para a ação desejada.
WEICK, K. E. "Enacted sensemaking in crisis situations". Journal of Management Studies , v. 25, p. 305-317, 1988.	O <i>sensemaking</i> é formado de modo retrospectivo, com a influência das experiências do agente, direcionando a ação apropriada e vendo o que acontece. Após agir, as pistas são usadas para justificar a ação.	O estudo visa pesquisar a influência das ações durante crises. Segundo o autor, da mesma forma que as ações favorecem o entendimento das situações, influenciam no seu resultado.
THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. Academy of Management Journal , v. 36, n. 2, p. 239-270, abr. 1993.	<i>Sensemaking</i> é formado pelos processos de varredura do ambiente na busca de informações, interpretação destas informações para direcionar a ação a ser tomada, com base na interpretação feita, contendo relação direta com o desempenho organizacional.	Os autores verificaram o processo estratégico de <i>sensemaking</i> de varredura, interpretação e ação em executivos de topo e a influência destas atividades no desempenho organizacional, estabelecendo uma relação entre cognição, ação e desempenho organizacional.
DRAZIN, R.; GLYNN, M. A.; KAZANJIAN, R. K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. Academy of Management Review , v. 24, n. 2, p. 286-307, 1999.	<i>Sensemaking</i> é o processo que ocorre quando os indivíduos se deparam com um conjunto de eventos equívocos e desenvolvem um mapa intrasubjetivo de causa e efeitos, ações e consequências, colocando-se neste mapa e agindo de acordo com ele.	Os autores estudam como os indivíduos tentam se orientar, tomando ações criativas em situações ou eventos complexos, novos ou ambíguos, realizando um estudo com múltiplos níveis de análise.
BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. Academy of Management Journal , v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.	<i>Sensemaking</i> é um processo narrativo e conversacional que ocorre quando as pessoas experimentam surpresa, e interagem com os demais a fim de montar uma estrutura cognitiva com esquemas e frameworks interpretativos que determinarão como devem agir.	Neste estudo longitudinal os autores examinaram o papel dos gerentes médios durante um processo de mudança, cada vez mais importantes em razão das organizações tornarem-se mais complexas e geograficamente distribuídas.
MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. Academy of Management Journal , v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.	<i>Sensemaking</i> é um processo eminentemente social, iniciado diante de uma situação surpreendente ou confusa, que permite aos membros de uma organização lidar com a incerteza e a ambiguidade, ao criar relatos racionais que os permitem agir.	Neste estudo longitudinal são analisados os processos sociais de <i>sensemaking</i> organizacional e conclui-se que estes se desdobram em 4 formas: guiada, fragmentada, restrita e mínima, ligadas ao modo como os líderes e os <i>stakeholders</i> se engajam no <i>sensegiving</i> .
BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. Academy of Management Review , v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.	<i>Sensemaking</i> organizacional é um processo cognitivo, linguístico e conativo, desenvolvido por meio de mapas, que fazem com que os membros da organização ajam de acordo com o ambiente percebido.	Os autores estudam como as organizações constroem o sentido relacionado à responsabilidade social corporativa levando em conta o mundo em geral e os seus <i>stakeholders</i> .

(continuação)

ARTIGO	DEFINIÇÃO	ENFOQUE
ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. Journal of Management Studies , v. 42, n. 7, p. 1413-1443, 2005.	<i>Sensemaking</i> é um processo de criação de sentido em que as pessoas interpretam as informações por meio de esquemas de pensamento que cercam o ambiente, usados racionalmente ou de forma inconsciente na relação com a experiência prática dos atores envolvidos.	Estuda o papel dos gerentes intermediários para renovar os laços com os <i>stakeholders</i> na implementação de mudanças estratégicas, com base nas rotinas e conhecimento tácito desses gerentes.
LÜSHER, L. S.; LEWIS, M. W. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. Academy of Management Journal . v. 51, n. 2, p. 221-240, 2008.	<i>Sensemaking</i> é uma atividade social desenvolvida nas relações entre os atores organizacionais, que se esforça para interpretar e criar uma ordem coerente para ocorrências.	Os autores realizam uma pesquisa-ação na Empresa Dinamarquesa Lego para explorar a mudança e o papel dos gerentes intermediários encarregados de interpretar, comunicar e implementar mudanças.
GIOIA, D. A.; THOMAS, J.B. Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. Administrative Science Quarterly , v. 41, p. 370-403, 1996.	<i>Sensemaking</i> é o processo coletivo desempenhado pelos membros da organização para a tomada de decisão, identificação e interpretação de problemas, com base na identidade e imagem organizacionais e influência da estratégia e contexto interno.	Analisa como os membros das equipes de gerenciamento formulam o <i>sensemaking</i> de problemas importantes em mudanças estratégicas com base em suas percepções de identidade e imagem, principalmente na imagem futura desejada.
GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; CHITTIPEDDI, K. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. Organization Science , v. 5, n. 3, p. 363-383, 1994.	<i>Sensemaking</i> é o processo para se alcançar uma interpretação cognitiva plausível, baseada nas experiências dos membros e no contexto, que usa símbolos de linguagem como imagens e metáforas para facilitar a aceitação de um cenário e direcionar a ação.	Os autores analisaram por meio de um estudo etnográfico/interpretativo o uso do <i>sensemaking</i> , influências e simbolismo, por parte de uma força tarefa, para vencer resistências e impulsionar ações em um processo de mudança estratégica em uma universidade.
RUSSO, R. F. S. M.; FREDERICK, B. W. B.; NOGUEIRA, C. M. Criação de sentido e decisão naturalista. Gestão & Regionalidade , v. 24, n. 72, art. 94, p. 27-37, 2008.	<i>Sensemaking</i> é o processo pelo qual as organizações e os indivíduos trabalham as incertezas, as ambiguidades, as mudanças e as situações problemáticas, gerando invenções e novas situações plausíveis, resultando ou não em ações que levem à solução dos problemas e à estabilidade do ambiente.	Os autores fazem uma relação entre o <i>sensemaking</i> e a decisão naturalista como processos para identificar os sinais fracos do ambiente e problemas organizacionais mal estruturados no monitoramento estratégico participativo.
MARAVALHAS, E.; ODELIUS, C. C. Aprendizagem e sensemaking em práticas de auditoria interna. Contabilidade, Gestão e Governança , v. 13, n. 3, p. 17-37, 2010.	<i>Sensemaking</i> é o processo individual e social que utiliza a linguagem e os símbolos organizacionais para realizar a identificação do que será interpretado e depois reinterpretado, direcionando a ação.	No estudo se analisou como o <i>sensemaking</i> realizado durante um processo de mudança na forma de auditoria interna de uma empresa financeira, influencia o processo de aprendizagem organizacional que ocorre no âmbito das práticas diárias de trabalho.

(conclusão)

ARTIGO	DEFINIÇÃO	ENFOQUE
MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. Construção de sentidos em práticas de um processo estratégico: um estudo de casos múltiplos em duas IESs do estado do Paraná. Revista Organizações em Contexto , v. 10, n. 19, p. 245-277, 2014.	<i>Sensemaking</i> é a forma de colocar estímulo em um quadro de referência, desenvolvido pelos atores organizacionais com base na identidade organizacional, de forma a dar significado e propósito de direção para a organização, tornando tangível o subjetivo.	No estudo buscou-se identificar as atividades individuais e coletivas que compõem as práticas estratégicas imersas em processos estratégicos em duas instituições de ensino superior, sob as lentes teóricas da estratégia como prática e do <i>sensemaking</i> .

FONTE: O autor (2018).

Pode-se perceber pelo QUADRO 1 que as definições de *sensemaking* entre os autores não diferem em sua essência, ou seja, que *sensemaking* é um processo de criação de sentido. No entanto, alguns pontos são destacados por cada autor de acordo com o enfoque dado na pesquisa.

Montenegro e Bulgacov (2014) destacam a importância da identidade organizacional na construção de sentido, criando um quadro de referência para dar significado de propósito e direção aos atores organizacionais, materializando o pensamento coletivo. Lúsher e Lewis (2008) destacam em seu artigo a importância da atividade coletiva de *sensemaking* para criar uma ordem para as coisas. Weick (1988) destaca o papel do *sensemaking* no direcionamento da ação e a interferência que esta mesma ação terá na reinterpretação da situação resultante, num círculo de interpretação-ação-reação-reinterpretação.

Gioia e Chittipeddi (1991) comentam sobre o papel central da linguagem na construção da imagem desejada para direcionar a ação no processo de *sensemaking*. No mesmo sentido Maravalhas e Odellius (2010) comentam sobre a importância da linguagem e dos símbolos organizacionais na significação e na ação decorrente. Gioia et al. (1994) comentam sobre o uso da linguagem na criação de metáforas que servirão para facilitar o entendimento e direcionar a ação. Basu e Palazzo (2008) tratam da utilização da linguagem na criação de mapas que fazem com que todos na organização ajam de acordo com este ambiente percebido.

Com base nos conceitos descritos no QUADRO 1, pode-se definir o *sensemaking* como o processo intersubjetivo de criação de sentido, construído durante as interações entre os membros das organizações e o ambiente, com base nas pistas extraídas, na identidade e no papel, visando construir um sentido plausível.

O processo é realizado de maneira coletiva, mas os fatores que interferirão na construção de sentido são ponderados de maneira individual. Cada um cria o sentido dos acontecimentos novos ou equívocos de acordo com um processo individual de valorização da identidade, do seu papel e de como aquele acontecimento interfere no seu dia a dia. A experiência anterior define como os atores organizacionais percebem um cenário. Experiências diferentes fazem com que pistas diferentes sejam percebidas e valorizadas. Quem tem mais experiência em determinada situação conseguirá perceber mais pistas que um novato (GACASAN; WIGGINS, 2017). Por este motivo a interação entre os atores organizacionais pode auxiliar no processo de construção de sentido, despertando a atenção de todos para as pistas percebidas por cada um, criando um sentido que será defendido pela organização em um ambiente macro, com a participação de vários atores sociais.

Entender as propriedades do *sensemaking*, percebidas e descritas por Weick (1995), pode ajudar a compreender como as características, experiências, identidade e papéis diferentes de cada uma dessas pessoas podem interferir no sentido construído e nas consequências dessa construção.

Na próxima subseção, tem-se o objetivo de relacionar de maneira objetiva as sete propriedades do processo de *sensemaking* descritas por Weick (1995), o que pode auxiliar o leitor a compreender como a construção de sentido ocorre dentro do *organizing*.

2.2.1 As propriedades do *sensemaking* no modelo de Weick (1995)

Ao estudar como o processo de *sensemaking* se desenvolve, Weick (1995) descreveu detalhadamente as sete propriedades que compõem a teoria, as quais serão expostas para uma melhor compreensão.

Na primeira propriedade descrita por Weick (1995), o *sensemaking* é construído a partir da identidade, seja ela individual ou organizacional. O *sensemaker*, aquele que pratica o processo de *sensemaking*, constrói o sentido das coisas a partir da sua identidade. Como ele se vê no processo e como aquilo que foi percebido e que não se compreende afeta sua identidade.

No sentido individual, a identidade é um conceito alinhado à forma como a pessoa se vê, como ela se considera perante os demais. Cada pessoa possui sua própria identidade (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000). Enquanto a identidade

é um conceito relacionado a como as pessoas se consideram perante o outro, perante um grupo, ou perante a sociedade, a imagem é um conceito que não pertence ao indivíduo, é uma relação de fora para dentro, como as pessoas externas a uma organização veem os seus membros, qual imagem elas fazem deles (MACHADO-DASILVA; NOGUEIRA, 2000). Portanto, seja através de uma ameaça à identidade, ou à imagem, ambas podem impulsionar o processo de *sensemaking* nas organizações (WEICK, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Pessoas com identidades diferentes criarão sentidos diferentes do mesmo fato, pois cada um construirá o sentido a partir de dados percebidos pessoalmente, os quais diferenciam de acordo com a cultura de cada um (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; WERKMAN, 2010). Não necessariamente pessoas que pertençam a mesma cultura, darão o mesmo sentido a determinado fato. Outros fatores individuais influenciarão no sentido construído. Uma situação nova que afete sua identidade resultará no início do processo do *sensemaking* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Para se compreender a construção de significado que é dado a um acontecimento impulsionador do *sensemaking*, é necessário conhecer a identidade do *sensemaker*.

O estudo do processo de *sensemaking* impulsionado pela ameaça à identidade pode ser visto ao se observar a ameaça causada à identidade individual, como a pessoa se considera perante a organização ou perante a sociedade (WEICK, 1995; MAITLIS, 2009). A ameaça à identidade individual pode ser causada por *insiders*, ou seja, causada por membros da própria organização, ou por *outsiders*, quando pessoas externas à organização colocam a identidade individual de algum dos membros em prova (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Pode-se citar o exemplo do estudo de Vough e Caza (2017), que pesquisaram os efeitos de promoções negadas nas carreiras de membros organizacionais e como estas situações ajudaram a construir uma história de superação e resiliência, destacando a identidade e a condição social que sustentam esta história.

Outros estudiosos analisaram o início do *sensemaking* a partir de uma ameaça à identidade organizacional, como os membros de uma organização se veem considerados de forma coletiva (RAVASI; SCHULTZ, 2006; ELSBACH; KRAMER, 1996) ou o *sensemaking* impulsionado por uma ameaça à imagem da organização (DUTTON; DUKERICH, 1991).

Mesmo em uma única organização pode-se ter mais de uma identidade organizacional. Isso foi evidenciado no estudo feito por Young et al. (2015) quando descobriram pelo menos quatro tipos de identidade durante um processo de mudança em um hospital rural na Austrália, o que leva a crer que as identidades sejam formadas em razão dos diferentes grupos, cada um com seus objetivos, valores, crenças e linguagens características, com a finalidade de aproximar os membros desses grupos e ao mesmo tempo identificar aqueles que não pertencem a ele.

Martins (2005) verificou em seu estudo que organizações que possuem uma cultura forte, uma identidade organizacional e individual solidificadas, demoram mais tempo, ou são mais resistentes a perceberem uma ameaça à identidade ou à imagem. Nestas organizações uma cultura interna de fortalecimento da identidade pode incentivar uma resistência para perceber uma ameaça, o que pode causar prejuízos à organização (MARTINS, 2005), ou apenas as histórias dominantes podem levar a uma tendência para a inércia organizacional, que não necessariamente será uma coisa ruim (WEICK, 2011).

Na segunda propriedade, Weick (1995) afirma que a construção de sentido por meio do processo de *sensemaking*, além de baseada na identidade, é realizada de maneira retrospectiva. Ou seja, primeiro percebe-se uma situação nova, depois juntam-se os fatos para entender o que aconteceu e como chegou-se àquele entendimento. Volta-se a atenção ao passado para buscar entender e justificar porque se chegou naquele ponto (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

O aspecto retrospectivo do *sensemaking* é destacado quando se juntam as provas que são presenciadas no passado, mas que não haviam sido percebidas no momento em que ocorreram, para explicar o que aconteceu depois. Em outras palavras, pequenos fatos que vão acontecendo e que não se dá importância num primeiro momento, compõem a justificativa de um fato maior posterior, que pode ser explicado através do uso daqueles detalhes considerados insignificantes inicialmente (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Pequenas ações e interações praticadas diariamente podem ter grandes consequências para a organização (GRAY; PURDY; ANSARI, 2015). Uma conversa, um gesto, uma interação entre funcionários dentro de uma estrutura organizacional pode resultar em consequências que impactarão em toda a organização. Uma atenção dedicada a uma situação aparentemente pequena, pode evitar o

acontecimento de desastres, se percebidas a tempo (WEICK, 1988; 1993; 1995; 2010; 2011; VAUGHAN, 1996; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Por exemplo, os empregados de uma planta da Union Carbide, em Bhopal, não levaram em consideração um cheiro característico e uma leitura inesperada em um medidor de pressão. Mesmo após perceberem estes pequenos sinais, criaram um sentido errôneo em razão do contexto em que se encontravam, que os levaram a descartar os sinais encontrados (WEICK, 1988). Esta mesma análise pode ser feita do incêndio florestal de Mann Gulch, ocorrido em Montana, onde pequenas características percebidas no ambiente não foram consideradas na sua gravidade pelos bombeiros responsáveis por combater o incêndio. Somente após o desastre que vitimou 13 (treze) pessoas é que as informações coletadas naquela situação e a técnica utilizada por um dos sobreviventes foram utilizadas nos casos posteriores de combate a incêndios florestais (WEICK, 1993).

Na terceira propriedade, pode-se afirmar que o *sensemaking* é criado em ambientes sensíveis à construção de sentido, da mesma forma que os membros da organização, os quais constroem o sentido num processo social, são sensíveis ao ambiente (WEICK, 1995). Após compreender o que era a situação nova que foi percebida, por meio da conexão de sinais extraídos do passado, precisa-se saber o que fazer agora que foi identificado do que se trata. Por este motivo, *sensemaking* e ação estão conectados (WEICK, 1995).

Entender a situação nova não basta. Precisa ser definida uma ação para enfrentar o problema. Além disso, o membro da organização que executará a ação não pode garantir que aquilo dará certo. “Como posso saber o que eu penso sem antes escutar o que eu digo?”⁹ (WEICK, 1979, p. 133, tradução nossa). Apenas após fazer e verificar o resultado de sua ação é que a pessoa saberá se a ação foi correta. Após o resultado, justificará com fatos acontecidos no passado os motivos de ter tomado aquela ação, porque foi acertada, ou por quais motivos ela não deu certo.

Na quarta propriedade, Weick (1995) afirma que o *sensemaking* é realizado socialmente. O processo é construído de maneira intersubjetiva, pois a realidade é construída subjetivamente. Este processo contínuo de interação entre as pessoas, em que se objetiva aquilo que se entende como o sentido a ser dado para certas coisas, gera uma relação intersubjetiva, pois as pessoas influenciam e são influenciadas por

⁹ *How can I know what I think until I see what I say?*

aqueles que as rodeiam. O nível de influência a ser exercido dependerá do nível de identificação que se tem com o interlocutor (BERGER; LUCKMANN, 2003).

Em outras palavras, cria-se um sentido para aquilo que se percebe e depois compartilha-se com os associados da organização e todos juntos constroem um novo sentido. A interação entre as pessoas é que definirá uma criação de sentido dentro de uma organização, cada um compartilhando sua experiência e influenciando na construção coletiva de sentido (WEICK, 1995; LAWRENCE, 2015).

A quinta propriedade do *sensemaking* exposta por Weick (1995) é que o processo é contínuo (*ongoing*), em um fluxo constante de dados. O *sensemaking* nunca começa, assim como nunca termina. Os indivíduos estão sempre imersos em fluxos que não possuem começo nem fim, como a imagem de uma hélice girando (KASSINIS; PANAYIOTOU, 2017). Isso acontece em virtude de que as pessoas estão inseridas no meio de coisas que apenas se tornam coisas quando elas retornam ao passado para um ponto além dessas coisas (WEICK, 1995).

Na sexta propriedade, o *sensemaking* é extraído e baseado em pistas. Estas pistas são extraídas pelos indivíduos de maneira singular, pois cada um, com base em sua identidade, papel e função dentro da organização, dará importância diferente a pistas diferentes (WEICK, 2011). A junção dessas pistas extraídas do ambiente, transformadas em informações com o objetivo de reduzir a ambiguidade é que auxiliará no processo de *sensemaking*.

Em outras palavras, de acordo com a experiência acumulada de cada membro da organização as pistas serão extraídas. Pessoas com funções diferentes, papéis diferentes, rotinas diferentes, interesses diferentes, extrairão pistas diferentes, pois o foco de cada um desses membros será em pistas que terão ligação com aquilo que já conhecem, para tentar construir um sentido para o novo (WEICK, 1995; 2011). Por este motivo Weick e Orden (1990) afirmam que a diversidade em uma organização é importante para a identificação precoce de pistas que possam antecipar um problema setorial, que se não for identificado rapidamente pode se tornar um problema organizacional grave.

Exemplificando, Gacasan e Wiggins (2017) estudaram o papel da utilização de pistas em projetos de recuperação de desastres, em razão da incerteza que se tem nestes casos e da importância de se retirar de experiências anteriores pistas para lidar com situações futuras. Os autores verificaram em seus resultados a diferença de desempenho entre equipes compostas por pessoas com experiência anterior e

equipes compostas por pessoas sem nenhuma prática em gerenciamento de recuperação de desastres. A equipe formada por pessoas experientes faz a identificação de pistas precocemente, o que favorece a interpretação e a ação mais ágil.

A sétima propriedade do *sensemaking* decorre de que Weick (1995) utiliza como pressuposto a teoria da racionalidade limitada defendida por March e Simon (1967). Nesta teoria, o ser humano não possui uma racionalidade total. Apenas parte do que existe ao seu redor é percebido. Não se consegue extrair do ambiente todas as pistas, analisar todas as possibilidades de ação e imaginar todas as possíveis consequências de nosso atos.

Por este motivo buscar a certeza no processo de *sensemaking* é desnecessário. Até mesmo porque só se tem certeza dos resultados das ações depois que forem implementadas (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Um sentido que seja plausível demandará menos tempo para a elaboração e poderá ser útil para se entender o que se pretende fazer. Os sentidos criados que sejam plausíveis e possuam o poder de reduzir a ambiguidade, serão selecionados pelos membros da organização (MONTENEGRO; CASALI, 2008), visando encontrar uma explicação razoável, considerando o contexto das organizações (AVBY, 2015).

A plausibilidade dos sentidos criados só é atingida se a significação dada for coerente para as pessoas envolvidas no processo (WEICK, 1995). A construção de sentido extrapola a intrasubjetividade e passa a ser intersubjetiva, ou seja, a construção de significados não é apenas cognitiva, individual, é uma construção coletiva de significados entre os sujeitos envolvidos.

Nesse contexto, o processo de *sensegiving* surge nas relações organizacionais. Este conceito foi utilizado para descrever a tentativa de alguns membros organizacionais de influenciar o *sensemaking* dos demais na direção de um sentido preferido (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Os processos de *sensemaking* e *sensegiving* são complementares. Ambos estão interconectados e ocorrem continuamente nas organizações.

Todas as características apresentadas anteriormente foram verificadas em estudos focados no nível individual ou, quando ampliado, até o nível organizacional. A literatura organizacional carece de estudos que abordem o nível macro de análise (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Nesta investigação pretende-se verificar os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* no nível macro, entre as organizações

envolvidas em um processo de alteração do ambiente legal. O processo de *sensegiving* é o conceito que será abordado na próxima subseção.

2.2.2 *Sensegiving*: a influência na construção de significados

Na perspectiva de que o *sensemaking* é construído pelos indivíduos, em um processo social, Gioia e Chittipeddi (1991) buscaram compreender a influência dos gerentes de topo no processo de implantação de uma mudança, utilizando o termo *sensegiving* junto ao seu termo correlato *sensemaking*, no artigo que marcou o aparecimento dos conceitos na literatura de estratégia (ROULEAU, 2005). Neste estudo, Gioia e Chittipeddi (1991) descreveram o papel do CEO na condução de um processo de mudança estratégica, buscando alterar os modos existentes de ação e cognição dos membros de uma organização, para que pudessem aproveitar uma oportunidade de mudança estratégica.

Segundo Gioia e Chittipeddi (1991) as pesquisas até aquele momento priorizavam os estudos do planejamento e da implementação da estratégia. A intenção era analisar a riqueza dos elementos simbólicos da gestão estratégica quando a mudança estava ainda sendo entendida pelo CEO, num processo em que ele buscava criar um sentido da mudança a ser implementada – *sensemaking*, para depois instigar os membros da organização dando a eles o sentido sobre a mudança desejada – *sensegiving*.

Deve-se entender que o processo de *sensegiving* procura influenciar o processo de *sensemaking* das demais pessoas na organização, que receberão a imagem construída e farão eles mesmos um processo interpretativo, de acordo com sua identidade, com as pistas que extraem do ambiente, sua experiência e analisando a forma como a mudança afetará sua rotina. Portanto o *sensegiving* influencia o processo de *sensemaking*, mas não garante que o sentido que se pretende repassar será o mesmo sentido recebido. Esta noção sobre o processo de *sensegiving* é corroborada por Rese et al. (2017) que concordam que o *sensegiver* (agente de *sensegiving*) não tem controle sobre o processo de construção de sentidos em razão da negociação de significados envolvida entre os interlocutores.

Em um processo de mudança, há também a necessidade de dar à organização um novo sentido. Para que isso aconteça, o processo de *sensebreaking* é instaurado, rompendo com o sentido dado (PRATT, 2000; CUNHA et al. 2015).

Assim, o *sensemaking* da organização ocorre em resposta ao *sensebreaking* do líder, alterando o significado existente ao influenciar as pessoas através de seu *sensegiving*, ao buscar moldar o entendimento de todos para o que ele entende ser a melhor alternativa (CUNHA et al., 2015). Isso é facilitado quando o líder consegue apontar aos membros da organização pistas existentes no contexto que indicam a necessidade de mudança (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; AVBY, 2015).

O *sensebreaking* pode ocorrer de maneira acidental, no colapso do *sensemaking*, ou pode ser intencional, quando é utilizado em processos de mudança, sejam elas necessárias, urgentes, em razão das ameaças detectadas no ambiente, ou planejadas, buscando uma posição diferenciada no campo organizacional (CUNHA et al., 2015).

Na substituição do sentido existente, os conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* estão intrinsicamente relacionados no ambiente organizacional. Ao construírem significado para si, com base em informações e experiências disponíveis, e compartilhar com os demais membros da organização para que definam a ação a ser tomada, os processos de influenciar e ser influenciado estão em um fluxo contínuo (WEBER; THOMAS; STEPHENS, 2015).

Simultaneamente, o *sensegiving* ocorre quando os membros organizacionais envolvidos tentam “influenciar a construção sensorial e significativa dos outros em direção a uma definição preferencial de realidade organizacional”¹⁰ (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991, p. 442, tradução nossa), com o objetivo de comunicar e influenciar a construção de uma visão alterada para os demais membros da organização (WEBER; THOMAS; STEPHENS, 2015). A diferença se reflete na preocupação do *sensegiving* com o processo de tentar influenciar a construção de sentido dos outros e ser orientado para o futuro (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), ocorrendo “quando os gerentes tentam comunicar o que uma mudança organizacional significa para outros *stakeholders*, tais como empregados e investidores”¹¹ (SANDBERG; TSOUKAS, 2014, p. S23, tradução nossa).

¹⁰ *To influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality.*

¹¹ *When managers try to communicate what an organizational change means to other stakeholders, such as employees and investors.*

Maitlis e Lawrence (2007) estudaram por quais motivos os líderes e os *stakeholders* atuam no processo de *sensegiving* nas organizações. O engajamento nesta atuação não acontece em todos os casos. A antecipação de uma lacuna no processo de *sensemaking* na organização é um dos motivos. Outro ponto destacado no estudo para que os atores se engajem no processo de *sensegiving* é em razão de possuírem a habilidade discursiva para construir um relato convincente. Além disso, a existência de facilitadores de processo na organização, como rotinas bem estabelecidas, proporcionam o tempo necessário para desenvolver a atividade de *sensegiving*. Em outras palavras, segundo os autores, os líderes e os *stakeholders* que não precisam desperdiçar tempo gerenciando pequenos problemas diários, conseguem perceber as lacunas de *sensemaking* e usar sua habilidade retórica para a prática do *sensegiving*.

Petkova, Rindova e Gupta (2013) estudaram como as atividades de *sensegiving* desenvolvidas pelos membros de *startups*, buscando atrair a atenção coletiva com notícias divulgadas na imprensa, poderia afetar o acesso dessas empresas a recursos e aumentar a percepção de valor por parte de investidores. No estudo pode-se perceber que nem toda divulgação na imprensa impacta em aumento na percepção de valor. Somente foram constatadas associações positivas nas divulgações em mídias especializadas, as quais recebem a atenção dos investidores. Isso comprova que nem toda atividade de *sensegiving* vai causar o efeito desejado. A fonte da informação é um fator relevante para que a influência no *sensemaking* aconteça.

Além da fonte do *sensegiving* ser relevante no processo, outro fator verificado por Reese et al. (2017) é que os elementos utilizados na narrativa criada para influenciar na construção de sentido devem ser levados em consideração para que a definição preferida da realidade que está sendo compartilhada, seja compreendida pelos interlocutores. Ou seja, para cada tipo de ouvinte, um tipo adequado de narrativa deve ser utilizada.

Desta forma, compreender as diferenças existentes entre cada ator social, levar em consideração seu papel, suas experiências e seus interesses auxiliará o *sensegiver* a abordar a proposta de mudança de maneira adequada, pois de acordo com o receptor do processo de *sensegiving* muda a argumentação a ser utilizada.

Entender como se desenvolvem os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* pode auxiliar os diversos atores sociais envolvidos a compreender como

devem agir diante da complexidade ambiental em que as organizações estão inseridas, auxiliando-as na condução de mudanças organizacionais. Neste trabalho, o objeto de estudo é o processo de alteração legal do requisito de escolaridade mínima para ingresso na Polícia Militar do Paraná.

Por se tratar de alteração no ambiente legal, diversos atores sociais com interesses divergentes participam da mudança (STYHRE; ARMAN, 2015), encaminhando propostas, dando pareceres, ou até mesmo tentando influenciar a opinião dos atores sociais com poder decisório. Para tanto, será tratada na próxima subseção a relação entre as propostas de alteração no ambiente legal, o *sensemaking* e o *sensegiving*.

2.2.3 *Sensemaking*, *sensegiving* e a tensão no ambiente legal

Para estudar a mudança, diversos aspectos podem ser verificados, assim como as abordagens a serem utilizadas são variadas. Da mesma forma que os resultados da análise podem ser diferentes de acordo com o nível de análise. O estudo que se prende a um único ator organizacional capta apenas uma porção pequena do processo (PORTER, 1986).

As organizações estão inseridas em ambientes complexos que as sujeitam a uma série de normas legais para o seu funcionamento. As leis criam um ambiente legal que deve ser observado para que as empresas possam definir suas ações, delimitando as suas práticas (EDELMAN, 1990; EDELMAN; SUCHMAN, 1997; STYHRE; ARMAN, 2015).

Esta relação entre o ambiente legal e as organizações é demonstrada pela perspectiva metateórica material ou pela perspectiva metateórica cultural. Para a perspectiva material as organizações acumulam riquezas para a nação e o ambiente legal funciona como um sistema de incentivo e de penalidades. A perspectiva cultural sobre o direito e as organizações, “retrata as organizações como seguidoras de regras culturais e vê a lei como um sistema de princípios morais, papéis roteirizados e símbolos sagrados”¹² (EDELMAN; SUCHMAN, 1997, p. 479, tradução nossa).

Dentro dessas duas correntes doutrinárias, Edelman e Suchman (1997) apresentam três facetas distintas do ambiente legal: a) facilitador, em que a lei fornece

¹² Which portrays organizations as cultural rule-followers and sees the law as a system of moral principles, scripted roles, and sacred symbols.

de forma passiva o ambiente para a ação organizacional; b) regulatório, em que a lei determina como deve ser o comportamento organizacional; e, c) constitutivo, em que a lei define o formato básico e a relação entre as organizações. Destacam ainda que a literatura vê o ambiente legal de três formas: como variável independente, definindo como deve ser o funcionamento das organizações; como variável dependente, definido pelo comportamento das organizações; e uma literatura que percebe a endogeneidade entre o ambiente legal e as organizações.

Styhre e Arman (2015) argumentam que o processo de alteração do ambiente legal é recursivo, sendo o funcionamento das organizações determinado pelas leis e, em outros momentos, a própria criação ou alteração das leis é definida pela necessidade das organizações ou pela prática organizacional.

Seja por meio de mudanças incrementais ou por meio de mudanças radicais, o processo de alteração do ambiente legal envolve um conjunto de diferentes órgãos, com cada um deles tendo uma participação desde o projeto de mudança, passando por pareceres técnicos legislativos, informações que tratam sobre o mérito da proposta e demais documentos que serão encaminhados até o processo legislativo formal (STYHRE; ARMAN, 2015).

Estes órgãos estão inseridos em um sistema social que pode compor uma estrutura social de acordo com as normas seguidas por eles, normas estas que não se restringem à legislação. David Lockwood, ao analisar a teoria de Talcott Parsons, afirma que o sistema social é um sistema de ação, composto de interações individuais, estruturadas por modelos de avaliações morais, chamados de normas. Quando esses indivíduos possuem os mesmos modelos de avaliações morais, ou seja, obedecem às mesmas normas, suas ações podem se agrupar e formar uma estrutura social (BIRNBAUM; CHAZEL, 1977).

No entanto, esta visão de Parsons tende a focar nas normas sociais e ignora o substrato da ação social, que tende a ser relacionada com a postura institucionalizada em certa sociedade, os outros interesses dos atores sociais envolvidos que não se relacionam com as normas sociais. Os interesses de cada organização devem ser analisados em um momento de mudança, de desvio e de instabilidade social provocada pela disputa de interesses, pois os recursos são escassos, conforme afirmam Birnbaum e Chazel (1977, p. 208):

As relações de poder e de conflito social são inerentes à raridade dos meios de que as pessoas dispõem em toda sociedade. As noções de poder e de

conflito implicam-se mutuamente. O poder aparece assim que os homens buscam seus interesses, a despeito da oposição de outrem, e uma divisão dos interesses está implícita nas relações de poder existentes.

A tensão no ambiente é maximizada pelos processos de individualização e de especialização que passa a sociedade. A crescente busca pela autonomia e pela diferenciação das atividades, organizações e instituições, tende a dificultar o processo de integração, seja entre as pessoas ou dentro de um sistema. Cada vez tem-se um maior número de partes que constituem o todo, cada uma dessas partes com seus interesses (PIRES, 2012).

A participação desses atores sociais pode ser pacífica, seguindo a vontade dos afetados diretamente pela mudança, ou pode haver tensão em virtude de grupos que se formam em razão dos interesses envolvidos na alteração do ambiente legal (MAWHINNEY, 2001). Por este motivo, o papel dos atores sociais que conduzem o processo, por meio do fornecimento de uma comunicação de alta qualidade sobre a alteração do ambiente legal pode estimular a participação dos demais na implementação da mudança (AL-ALI et al., 2017). No entanto, a burocracia existente no serviço público e a baixa dependência de um sistema transformacional podem dificultar o processo (VAN DER VOET, 2016), favorecendo o aparecimento de grupos que pretendem defender os seus interesses (MAWHINNEY, 2001).

Para esta análise da tensão existente no ambiente, interessante fazer a distinção entre integração social e integração sistêmica. Integração social é a forma como as pessoas são envolvidas em uma estrutura social, por meio de seus relacionamentos, ou seja, como constituem seus laços de pertencimento ao grupo. É a análise das relações tomando por base os indivíduos ou grupos de indivíduos, os seus atos individuais ou tomados de forma coletiva. Integração sistêmica é a interdependência existente entre subsistemas sociais componentes de um sistema. É a análise realizada por meio dos atores sociais tomados de forma coletiva, as organizações ou instituições, seus papéis, lugares e hierarquias, para entender como os processos acontecem em determinado sistema que passa por um momento de readequação (PIRES, 2012, p. 56).

As táticas de *sensegiving* desenvolvidas pelos atores sociais podem auxiliar no processo de *sensemaking* dos demais para enfrentar as situações de incertezas e ambiguidades geradas em razão da indefinição do processo (JÓHANNESDÓTTIR, 2014). A construção de um sentido favorável da mudança que venha a envolver as

pessoas que terão seus papéis afetados, resulta numa aderência à proposta de alteração (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015). No entanto, como ficou demonstrado no estudo de caso analisado por Styhre e Arman (2015), diferentes atores sociais possuem graus variados de recursos e/ou de credibilidade ao desenvolverem o processo de convencimento dos demais atores sociais envolvidos na alteração do ambiente legal. Essa indefinição do processo de alteração do ambiente legal, resultante da influência de atores sociais com opiniões, interesses e preocupações distintas, gera uma tensão nas organizações envolvidas. As interferências nas propostas podem ter efeitos maiores do que aqueles que foram previstos inicialmente pelos legisladores, pois o ambiente legal nunca determina todas as práticas organizacionais (EDELMAN, 1990).

A tendência ao equilíbrio relatado nos estudos de Weick (1995; 2011), verificado quando se estuda o nível micro de análise, sofre a influência da burocracia e da hierarquia dentro das organizações, que em certa medida influenciam a convergência na construção de sentido. Ao se observar o nível macro de análise, com a existência de uma instabilidade pela disputa por interesses e recursos, a influência do poder e a aparente simetria de forças entre as organizações componentes do sistema (BIRNBAUM; CHAZEL, 1977; PIRES, 2012), tem-se uma visão diferenciada da interação entre as organizações.

Em razão de todas as características expostas anteriormente, entender como se dão os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* relacionados com a tensão no ambiente legal durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná, em uma análise realizada no nível macro, ou seja, pela perspectiva da integração sistêmica, pode expandir o conhecimento acumulado no campo de pesquisas organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adota-se nesta pesquisa a noção da realidade como processo (*organizing*), em que as informações e os acontecimentos estão em constante fluxo (WEICK, 1979). Parte-se da premissa de que o ambiente em que as organizações estão inseridas é dinâmico, ambiente este composto de processos, de informações em constante mudança, não se tratando de mudanças nas estruturas físicas (WEICK, 1995; MONTENEGRO; CASALI, 2008). Tem-se ainda que o ambiente é sensível e socialmente construído (WEICK, 1995) em um processo de construção da realidade em que a ação influencia o *enactment* e o *enactment* influencia a ação (WEICK, 1988).

Assim, optou-se por uma visão processual dos fenômenos organizacionais, por meio do *organizing* (WEICK, 1979), norteada pelos conceitos do *sensemaking* e do *sensegiving* que se desenvolvem em um processo contínuo, recursivo (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) que podem ser observados em todos os seus detalhes durante um momento de alteração do ambiente legal, com a análise dos atores sociais envolvidos, levando em consideração o nível macro de análise, que fornece uma visão das várias organizações que participam do processo (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Neste estudo pauta-se no seguinte problema de pesquisa:

Como se dão os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* relacionados com a tensão no ambiente legal durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná?

Com base neste questionamento e nos objetivos de pesquisa já descritos, delinearão-se as questões de pesquisa apresentadas na subseção 3.1.1.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

➤ Quais as fontes de tensão no ambiente legal durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná?

- Como o processo de *sensegiving* dos atores sociais se relaciona com a tensão no ambiente legal?
- Como o processo de *sensemaking* da Polícia Militar do Paraná é impulsionado pela tensão no ambiente legal?
- Como se dá a relação entre o processo de *sensegiving*, a tensão no ambiente legal e o processo de *sensemaking* durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná?

3.1.2 Categorias de análise: definição constitutiva e definição operacional

As categorias de análise podem ser descritas como os construtos definidos pelo pesquisador objetivando o entendimento preciso do leitor. Em razão da ciência trabalhar com conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2003) é importante para o pesquisador evidenciar o que se pretende estudar de forma precisa e clara. Definições constitutivas (D.C.) são as definições formais do construto, em termos abstratos, aquelas semelhantes às de dicionário.

Uma definição passa a ser operacional quando ela sai do campo abstrato e passa a ser feita em termos de comportamentos físicos, quais as formas possíveis para se obter, analisar e se chegar a uma categoria dentro de determinado contexto. Em outras palavras, é a maneira de se operacionalizar os construtos, de delimitar os aspectos do fenômeno estudado, entender e depois analisar os conceitos de acordo com a intenção do pesquisador.

Na sequência, serão descritas as definições constitutivas e as definições operacionais das categorias de análise do presente trabalho.

a) Tensão no ambiente legal

Definição constitutiva

Equivocidade gerada em determinada organização, em virtude de um processo indefinido de mudança legislativa, resultante da influência de atores sociais com opiniões, interesses e preocupações distintas (STYHRE, ARMAN, 2015).

Definição operacional

Neste trabalho a tensão no ambiente legal foi operacionalizada por meio da análise dos efeitos dos movimentos de tramitação de propostas legislativas conflitantes envolvendo a Polícia Militar do Paraná que não tenham sido criadas por

sua iniciativa ou que, sendo de sua iniciativa, tenham sofrido alterações ou pressões para mudança, por parte de qualquer um dos atores sociais envolvidos.

b) *Sensegiving*

Definição constitutiva

Sensegiving é o processo de tentar influenciar a construção de sentido dos outros em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Como *sensemaking* e *sensegiving* são processos interconectados, um não existe sem o outro (ROULEAU, 2005).

Definição operacional

O *sensegiving* foi verificado por meio da análise dos documentos produzidos, notícias divulgadas e das entrevistas dos atores sociais externos à Polícia Militar do Paraná. Nesta análise foram verificados os argumentos utilizados, os relatos e as ações desenvolvidas para influenciar os demais atores sociais, levando em consideração o que se falou e para quem se falou.

c) *Sensemaking*

Definição constitutiva

Tem-se como base teórica neste estudo o conceito de *sensemaking* desenvolvido por Weick (1995), centrado nas sete propriedades descritas na Subseção 2.2.1 e os conceitos de outros autores analisados no QUADRO 1 presente neste trabalho. Portanto, entende-se *sensemaking* como o processo intersubjetivo de criação de sentido, construído durante as interações entre os membros das organizações e o ambiente, com base nas pistas extraídas do ambiente pela Polícia Militar do Paraná, em cada momento do processo e na identidade e papel dos responsáveis por essa extração, visando construir um sentido plausível.

Definição operacional

Neste trabalho o *sensemaking* foi operacionalizado por meio de análise dos documentos e entrevistas concedidas pelos policiais e bombeiros militares, de forma que buscou lançar vistas sobre os argumentos favoráveis ou contrários à proposta de alteração do ambiente legal, dos relatos feitos e das crenças dos membros da PMPR, especificamente como construíram a imagem das possíveis consequências decorrentes da alteração legal do requisito de escolaridade mínima exigida para o ingresso na PMPR.

Abaixo tem-se a definição constitutiva e operacional das sete propriedades do sensemaking (WEICK, 1995) que delimitam a análise dos dados coletados neste estudo.

d) Identidade

Definição constitutiva

Propriedade do *sensemaking* definida por Weick (1995), a qual afirma que o processo de *sensemaking* é desenvolvido a partir da identidade, individual ou organizacional, de como se vê no processo, ou como aquilo que é visto e não é compreendido afeta a sua identidade.

Definição operacional

Neste trabalho a identidade foi verificada por meio da análise da fala das pessoas entrevistadas pertencentes à PMPR, dos argumentos que utilizam, procurando verificar como elas se percebem no processo e como o resultado poderia afetar as suas identidades individuais ou organizacionais.

e) Retrospectivo

Definição constitutiva

O *sensemaking* é realizado de maneira retrospectiva. Quando se percebe um fato novo, volta-se ao passado para verificar todos os acontecimentos relacionados àquele mesmo fato, mas que não haviam recebido a devida importância, para se formar o entendimento e construir um significado (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Definição operacional

O aspecto retrospectivo do *sensemaking* foi analisado por meio dos relatos dados pelas pessoas entrevistadas pertencentes à PMPR, sobre os fatores que podem ter interferido no processo.

f) Ambiente sensível

Antes de ser fornecido o conceito de ambiente sensível, é importante lembrar o que se entende por informação e por ambiente. A informação é um dado, que depois de analisado, possui o poder de reduzir a ambiguidade de determinada situação nova ou de um comportamento desviante percebido no ambiente (MONTENEGRO; CASALI, 2008). Neste estudo, ambiente se refere ao conjunto de dados que são coletados em uma organização e passam a ser considerados informação apenas quando se destinam a reduzir a ambiguidade (WEICK, 1979). Portanto, o ambiente organizacional não se conceitua como a estrutura física em que uma organização está

inserida. Ambiente é o conjunto de informações coletadas e presentes em uma organização. Um ambiente dinâmico não é aquele em que a estrutura está em constante mudança, mas aquele em que as informações estão em constante mudança (WEICK, 1979; CORREA et al., 2014).

Definição constitutiva

Portanto, ambiente sensível é aquele em que as informações que o compõem estão em constante mudança e após o indivíduo perceber o que está acontecendo, deverá tomar uma ação, e a cada ação corresponderá uma reação do próprio ambiente (WEICK, 1988).

Definição operacional

Neste estudo o ambiente sensível foi percebido pela análise das medidas tomadas pelos atores sociais pertencentes à PMPR e pela reação advinda dessas ações, conforme relatos nas entrevistas e nos documentos coletados.

g) Construção social

Definição constitutiva

Segundo Weick (1995) o processo de *sensemaking* é construído de maneira intersubjetiva, numa interação contínua entre as pessoas, influenciando e sendo influenciado pelos demais, de acordo com o nível de identificação que se tem com o interlocutor (BERGER; LUCKMANN, 2003).

Definição operacional

A construção social foi verificada por meio da análise dos relatos dos envolvidos pertencentes à PMPR, procurando descobrir o nível de interação entre os atores sociais participantes no processo.

h) Processo contínuo

Definição constitutiva

Weick (1995) afirma que o processo de *sensemaking* é contínuo (*ongoing*), em um fluxo constante de dados, sem início nem fim, como a imagem de uma hélice girando (KASSINIS; PANAYIOTOU, 2017). Isso acontece em virtude de que as pessoas estão inseridas no meio de coisas que apenas se tornam coisas quando elas retornam ao passado para um ponto além dessas mesmas coisas (WEICK, 1995).

Definição operacional

Neste trabalho o processo contínuo foi apreendido pela análise da cronologia dos documentos e pela descrição dada nas entrevistas, verificando se há uma continuidade do processo, mesmo em momentos distintos.

i) Extraído e baseado em pistas

Definição constitutiva

O *sensemaking* é extraído e baseado em pistas, com uma coleta realizada de maneira singular, com base na identidade, papel e função (WEICK, 2011), para depois transformar estas pistas coletadas em informações com o objetivo de reduzir a ambiguidade e auxiliar no processo de *sensemaking*.

Definição operacional

Neste estudo as pistas foram apreendidas pela análise dos elementos escolhidos nas falas e nos documentos produzidos por cada um dos atores sociais pertencentes à PMPR envolvidos no processo para justificar o seu posicionamento.

j) Plausibilidade

Definição constitutiva

Conceito dado a partir da análise dos atores sociais envolvidos no processo. A plausibilidade dos sentidos criados só é atingida se a significação dada for coerente para os atores sociais participantes, não precisando ser perfeita, em virtude do tempo que levaria para se analisar todos os fatores envolvidos, mas apenas aceitável, em uma análise intersubjetiva (WEICK, 1995).

Definição operacional

O conceito de plausibilidade foi operacionalizado por meio da aceitação dos argumentos utilizados pelos atores sociais pertencentes à PMPR, com base nos conflitos verificados entre os argumentos dos atores sociais contrários e favoráveis à alteração.

k) Sensebreaking

Definição constitutiva

O *sensebreaking* visa substituir o sentido dominante por meio da demonstração de outras pistas existentes no ambiente que ainda não haviam sido percebidas pelos membros, principalmente em processos de mudança organizacional (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Definição operacional

O conceito de *sensebreaking* foi operacionalizado por meio da análise dos argumentos demonstrados nas entrevistas dos atores sociais envolvidos, fornecendo as pistas que os demais atores não perceberam e que comprovam a necessidade da mudança.

3.1.3 Definição de outros termos relevantes

a) *Feedback*

Definição constitutiva

Segundo Weick (1979) *feedback* é a informação que retroalimenta o sistema de uma organização com o objetivo de reforçar uma interpretação criada ou uma ação praticada (*feedback* positivo) ou de descartar essa interpretação/ação que não obteve um resultado satisfatório (*feedback* negativo) durante o processo de criação de sentido.

b) *Enactment*

Segundo Weick (1995) a forma como algo pode ser entendido depende de uma infinidade de fatores relacionados a quem está criando o sentido. Há mais sentidos possíveis em um relato do que os sentidos que foram pensados por quem os criou. A ação e a promulgação se relacionam e se alteram de forma mútua. A ação imediata causa uma reação e o retardamento da ação também causará uma reação.

Portanto cognição e ação possuem um relacionamento. Este é o sentido do *enactment*. Não há que se falar em resultado da ação, mas em relação. Há uma relação entre a ação tomada e o sentido criado. A maneira como a pessoa responde ao estímulo do ambiente tem relação direta com os resultados que surgirão de sua resposta (THOMAS; CLARK; GIOIA, 1993).

Definição constitutiva

Enactment é a relação entre o ambiente, a cognição e a ação. O estímulo do ambiente será promulgado de forma individual, pela cognição de cada pessoa. Essa promulgação gerará uma ação, a qual interferirá novamente no ambiente, num movimento contínuo de relacionamentos.

3.2 ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que não há ciência sem a utilização de um método adequado que facilite ao pesquisador o alcance de seus objetivos, de maneira mais rápida e com menos esforço, evitando erros na condução da pesquisa. O pesquisador, ao elaborar um estudo que se pretenda científico, deve manter-se fiel ao método que escolheu para o seu estudo, não esquecendo de que a ontologia e a epistemologia a serem utilizadas precisam ter coerência com o procedimento

metodológico escolhido (BOEIRA; VIEIRA, 2006). A escolha do procedimento metodológico deve ser bem esclarecida pelo pesquisador e possuir estreita relação com o problema de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Tendo como perspectiva ontológica que a realidade é construída socialmente pelos indivíduos, neste estudo foi adotada a lente epistemológica do interpretativismo construtivista. Na visão construtivista de Berger e Luckmann (2003) os significados são construídos socialmente pelos sujeitos, enquanto que no interpretativismo, o esforço é realizado para compreender o mundo e seus fenômenos sob a visão dos indivíduos, por meio das experiências vividas por eles (SCHWANDT, 2000).

Desta forma, o interpretativismo construtivista é uma lente epistemológica intersubjetiva, na qual a visão do pesquisador interage com a visão dos informantes e afeta a descrição do fenômeno estudado. Assim, esta perspectiva tem como pressuposto a noção de que a percepção da realidade está atrelada às experiências e à mente de cada indivíduo, pois cada um tem uma percepção diferente da realidade, mas que precisa passar pela legitimação da sociedade e por este motivo não são tão distantes (SCHWANDT, 2000).

Assim, importante destacar que o pesquisador trabalha na Polícia Militar do Paraná desde 1996. Atualmente é capitão, tendo servido por mais de 10 (dez) anos no sistema de ensino e na Diretoria de Pessoal da PMPR. Trabalha desde setembro de 2017 no Batalhão de Polícia Rodoviária. É um dos fundadores da Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná – ASSOFEPAR, sendo eleito membro do primeiro Conselho Administrativo da associação, desenvolvendo as atividades de tesoureiro entre os anos de 2015 a 2017. A partir de agosto de 2017 passou a atuar como Conselheiro Fiscal da ASSOFEPAR. Em 2018, foi membro instituidor da Fundação de Apoio à Academia Policial Militar do Guatupê – FAPMG, sendo eleito para o biênio 2018-2020, como membro do Conselho Curador.

Dado que nesta pesquisa adotou-se uma epistemologia interpretativista construtivista, a abordagem de pesquisa deve ser coerente com tal posicionamento. Dessa forma, para alcançar os objetivos propostos, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois neste tipo de abordagem o pesquisador vai até o campo para captar os fenômenos, buscando interpretar aquilo que registra, enxerga, ouve e entende, captando os significados relatados pelos informantes, numa visão holística do fenômeno, construindo uma análise através da coleta de dados por várias técnicas, criando confiabilidade e validade aos resultados atingidos. Uma das razões de se

elaborar um estudo qualitativo é que quando se busca explorar o campo, o pesquisador ouve os participantes e procura “construir um entendimento baseado nas ideias deles” (CRESWELL, 2010, p. 52), organizando posteriormente os resultados com um relato descritivo detalhado, que são discutidos com base na teoria que dá sustentação ao trabalho (MERRIAM, 2009).

Em outras palavras, a abordagem qualitativa se preocupa em entender como as pessoas constroem seu mundo e dão significado às suas experiências (MERRIAM, 2009), realizando o entendimento dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes da pesquisa, qual sua relação e participação no fenômeno que está sendo estudado (CRESWELL, 2010), sendo que o pesquisador constrói os conceitos a partir dos dados coletados, em conjunto com a teoria existente, em um estudo abdução (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012).

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso intrínseco, pois serve para capturar a complexidade de um único caso, não buscando regularidades e generalidades, mas sim as especificidades e singularidades envolvidas nesse caso específico. Como caso intrínseco considera-se aquele que está dado e não há o interesse em se buscar entender este caso para se compreender generalizadamente outros casos similares, mas apenas se quer estudar e assimilar as características desse caso particular, de maneira aprofundada (STAKE, 1995).

No estudo de caso a ênfase está na interpretação, registrando o que acontece no campo, buscando examinar seu significado e redirecionar a atenção na hipótese de o pesquisador entender a necessidade de reavaliar por outro ângulo o que não havia percebido inicialmente (STAKE, 1995).

Os critérios para a seleção do caso levaram em conta a especificidade do fenômeno. O caso único foi escolhido para a pesquisa porque a organização passa por um processo de mudança que, por sua vez, está caracterizado pela concorrência de sentidos acerca de como ela deve ocorrer e pela formação de grupos de interesses divergentes (STYHRE; ARMAN, 2015).

O presente estudo se refere às propostas de alteração legal do requisito de escolaridade mínima exigida para os candidatos a ingressar na Polícia Militar do Paraná, seja na carreira de Oficial, que são os gestores da organização, ou na carreira

de Praça, encarregados da execução direta dos trabalhos de polícia ostensiva. O que torna este caso específico interessante para a pesquisa é o fato de que a alteração imposta por lei, em uma organização militar, norteadas pelos princípios da hierarquia e da disciplina (PARANÁ, 2017) sofreu resistência, tanto pelos atores sociais internos envolvidos (PARANÁ, 2012), quanto pelos atores sociais externos à Corporação militar. Destaque-se que o caso se mostra adequado à presente investigação, pois a construção de sentido ainda está em desenvolvimento pelos atores sociais envolvidos no processo de alteração, permitindo a compreensão de como o processo se desenvolve, as mudanças de opiniões existentes e as relações entre o ambiente, cognição e ação (WEICK, 1995; SANDBERG; TSOUKAS, 2014; LAWRENCE, 2015), levando em consideração o contexto, em que os atores sociais possuem uma aparente simetria de poder, dificultando a convergência do processo de *sensemaking* (LANGLEY, 1999).

Com relação ao delineamento temporal, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa em que foi realizado um levantamento dos dados em seção cruzada (CRESWELL, 2010), com uma aproximação longitudinal, considerando que os dados foram coletados entre os meses de outubro de 2017 a dezembro de 2018, mas fazem parte de uma construção histórica de pelo menos 10 (dez) anos dentro do processo de alteração do requisito de escolaridade para ingresso na PMPR. As propostas sobre esta mudança começaram a ser discutidas, de forma mais consistente na Corporação e nas associações de classe ligadas à PMPR, no ano de 2008. Por este motivo, neste trabalho foi analisado o processo de alteração do ambiente legal desenvolvido entre os anos de 2008 a 2018.

Não se assume essa característica temporal como uma limitação da pesquisa, pois segundo Weick (1995), a continuidade do processo de *sensemaking* é uma propriedade do conceito, sendo desenvolvido continuamente. Portanto, essa questão de a mudança ser feita ao longo do tempo se coaduna com a característica do *sensemaking*, o qual também é realizado ao longo do tempo, em um processo contínuo (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

A realidade em processo torna ambígua a fronteira entre os níveis de análise, sem uma delimitação clara de onde começa um e termina o outro. Na presente pesquisa realizou-se uma análise no nível macro, observando-se por meio da combinação dos dados coletados nas entrevistas e nos documentos, a criação de sentido pelos diversos atores sociais envolvidos, os quais representam as diversas

organizações participantes do processo de alteração do ambiente legal (LANGLEY, 1999).

As unidades de análise são as organizações que participaram nos diversos momentos do desenvolvimento da proposta de alteração no ambiente legal, que por meio de seus representantes legais, forneceram entrevistas e documentos sobre os acontecimentos, os quais serão expostos na sequência deste trabalho.

A coleta de dados na pesquisa qualitativa requer um tempo considerável do pesquisador no campo, em contato com os participantes, para absorver com maior profundidade o fenômeno estudado (MERRIAM, 2009). Para captar o fenômeno pela visão dos participantes da pesquisa e dar confiabilidade e validade ao estudo, utilizaram-se dados primários e secundários durante o trabalho.

Em relação aos dados primários, a técnica da entrevista semiestruturada se mostrou adequada (APÊNDICE 1), permitindo ao informante uma liberdade durante a conversa face a face de maneira aprofundada, com a gravação de áudio e posterior transcrição (CRESWELL, 2010), deixando o participante expor aquilo que considerou importante para explicar a sua construção de sentido do processo de mudança e suas dificuldades (CORBETTA, 2003), pois “a entrevista é a principal estrada para múltiplas realidades”¹³ (STAKE, 1995, p. 64, tradução nossa). Todos os entrevistados foram cientificados sobre o sigilo da identidade e de que os dados fornecidos seriam utilizados para fins acadêmicos (APÊNDICE 2).

Foram realizadas 11 (onze) entrevistas com 10 (dez) atores sociais que participaram em momentos distintos, desempenhando funções chaves no encaminhamento das propostas de alteração do ambiente legal (CRESWELL, 2010). Integrantes do Comando-Geral da Polícia Militar, do Comando do Corpo de Bombeiros, da Assembleia Legislativa do Paraná, das associações de defesa das classes policiais do Estado do Paraná e dos órgãos do Governo estadual foram entrevistados, expondo o sentido construído sobre o tema. Das 11 (onze) entrevistas, 10 (dez) foram realizadas face a face. Inicialmente um dos informantes solicitou para que as perguntas fossem encaminhadas por e-mail, para que retornasse as respostas por escrito. Após a análise das respostas, foi feita uma entrevista presencial para dirimir algumas dúvidas e complementar os dados enviados. Ao todo foram gravados 535 (quinhentos e trinta e cinco) minutos de entrevistas, as quais foram devidamente

¹³ *The interview is the main road to multiple realities.*

transcritas e revisadas para evitar erros óbvios e “obter a linguagem e as palavras dos participantes” (CRESWELL, 2010, p. 213).

Foram feitas ao longo do período de coleta, como parte da pesquisa, 4 (quatro) reuniões na Seção responsável pelo encaminhamento das propostas de alterações legais na Polícia Militar do Paraná, 3 (três) reuniões nas associações de classe vinculadas à PMPR e 2 (duas) reuniões com órgãos ligados ao Governo do Estado, sendo elaborados 14 (quatorze) memorandos de campo sobre as informações colhidas nestas ocasiões.

Como dados secundários, foi solicitada autorização ao Comando da Polícia Militar do Paraná para ter acesso a todos os documentos relacionados ao objeto de estudo. Documentos protocolados, estudos de Estado-Maior, informações técnicas, propostas de alteração legal, pareceres jurídicos, despachos de mero expediente, dados estatísticos e pesquisas colhidas para embasar os processos de alteração do ambiente legal foram fornecidas. Além disso, foram feitas pesquisas nos sites das associações de classe em busca de notícias, fotos, enquetes e fóruns de debates, inclusive com acesso à área exclusiva para associados, que tratassem sobre o tema estudado. Desta busca, totalizou-se 78 (setenta e oito) documentos (APÊNDICE 3) que foram previamente lidos, sendo que destes, 28 (vinte e oito) foram selecionados para serem analisados. Após a coleta dos dados nos sites, ainda foram tidas conversas por telefone com os membros das associações para que pudessem esclarecer alguns pontos de controvérsia. A busca de várias fontes permite a triangulação dos dados para confirmar uma percepção e esclarecer significados (STAKE; 1995; 2010).

A técnica de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo. O processo de análise obedeceu aos critérios recomendados por Strauss e Corbin (2008), Gioia, Corley e Hamilton (2012) e Saldaña (2016), que estabelecem que a codificação deve ser feita em vários ciclos, extraíndo dos dados os códigos que serão posteriormente confrontados com a teoria existente. Para facilitar a codificação dos dados foi utilizado o *software* ATLAS.ti 8, pois permite empreender a codificação de forma organizada, mantendo o registro e facilitando o armazenamento e aglutinação dos códigos, numa “perspectiva integralizadora para a concepção da teoria” (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2016, p. 157).

O processo de codificação foi feito em 2 (dois) ciclos, conforme a recomendação de Saldaña (2016). No primeiro ciclo os documentos a serem

analisados foram lidos, para se ter uma noção geral de seu conteúdo. Com base na teoria que dá sustentação à pesquisa, foram extraídos 51 (cinquenta e um) códigos iniciais. Após isso, iniciou-se a codificação das entrevistas dos diferentes atores sociais envolvidos no processo e dos documentos coletados. Neste primeiro ciclo, a codificação foi elaborada frase por frase ou até mesmo parágrafo por parágrafo, extraindo dos dados trechos que embasassem os códigos vindos da teoria e a formação de novos códigos surgidos dos dados.

Conforme Saldaña (2016), o foco neste primeiro ciclo de codificação foi caracterizar o processo desenvolvido pelos atores envolvidos na proposta de alteração do requisito de ingresso na PMPR, numa codificação processual, identificando as ações desenvolvidas pelos atores sociais nas entrevistas e documentos analisados, assim como também foi utilizada a codificação *Versus* para caracterizar as partes interessadas, a questão central que estava em discussão e a percepção ou a ação desenvolvida pelos atores sociais durante as propostas de mudança no ambiente legal.

Iniciou-se a codificação pelas entrevistas dos atores que participaram da maior parte do processo de mudança, pois presumiu-se terem a maior riqueza de detalhes e de informações. Também buscou-se analisar entrevistas que fossem de diferentes atores sociais envolvidos no processo, os quais apresentaram pontos de vista distintos, bem como proporcionaram a análise de categorias diferentes.

Concomitantemente à análise das entrevistas buscou-se analisar os documentos que eram citados e que foram fornecidos, ou que puderam ser acessados pelo pesquisador, sendo feita a codificação nestes dados (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012).

Realizado o primeiro ciclo de codificação da Entrevista 01, resultaram dessa análise inicial 99 (noventa e nove códigos). Em uma segunda verificação, um pouco mais detalhada e reorganizando os códigos com uma visão mais ampla de todo o conteúdo, 11 (onze) dos 99 (noventa e nove) códigos anteriores foram readequados e mais 20 (vinte) códigos foram extraídos, totalizando nesta primeira entrevista 119 (cento e dezenove) códigos presentes nos dados.

Ainda durante o primeiro ciclo de codificação, após ser analisada a segunda entrevista, chegou-se a um total de 167 (cento e sessenta e sete) códigos elaborados, ou seja, 48 (quarenta e oito) códigos novos foram inseridos. Na análise da terceira entrevista chegou-se ao número de 199 (cento e noventa e nove) códigos, portanto

um acréscimo de 32 (trinta e dois) códigos. O terceiro entrevistado forneceu documentos referentes a uma pesquisa feita entre os Bombeiros Militares e uma informação conjunta da assessoria do Comando do Corpo de Bombeiros. Na codificação dos documentos fornecidos extraiu-se mais 3 (três) códigos.

Na análise da entrevista constante no documento 6 obteve-se um acréscimo de 9 (nove) códigos, totalizando 211 (duzentos e onze). Após analisar as entrevistas constantes nos documentos 7 e 8, o número de códigos chegou a 226 (duzentos e vinte e seis), portanto mais 15 (quinze) códigos criados nas duas entrevistas analisadas. Finalizado o primeiro ciclo de codificação, restaram 268 (duzentos e sessenta e oito) códigos, dos 39 (trinta e nove) documentos e entrevistas codificados.

Todos os códigos extraídos das entrevistas e dos documentos analisados possuíam relação com as categorias de análise da teoria utilizada, ou seja, caracterizavam os processos de *sensemaking* ou de *sensegiving*, além de mostrar os interesses e as tensões causadas pelo encaminhamento das propostas de alteração do ambiente legal.

Após realizado o primeiro ciclo do processo de codificação, foi feita uma reorganização dos códigos criados inicialmente, visando eliminar códigos em duplicidade, dividir códigos muito abrangentes ou agrupar códigos similares. Desta forma, nesta segunda etapa do primeiro ciclo de codificação, chegou-se à quantidade total de 226 (duzentos e vinte e seis) códigos, distribuídos conforme TABELA 2.

TABELA 2 – QUANTIDADE DE CÓDIGOS EXTRAÍDOS POR DOCUMENTO

Entrevista/Documento	Códigos criados	Total de códigos	% de códigos novos
Entrevista D1	109	109	100,0
Entrevista D2	43	152	28,3
Entrevista D3	29	181	16,0
Documento D4	1	182	0,5
Documento D5	2	184	1,1
Entrevista D6	10	194	5,2
Entrevista D7	6	200	3,0
Entrevista D8	5	205	2,4
Entrevista D9	3	208	1,4
Entrevista D10	9	217	4,1
Documento D12	2	219	0,9
Entrevista D36	1	220	0,5
Entrevista D39	6	226	2,7

FONTE: O autor (2018).

Os documentos que não são citados na tabela acima não trouxeram códigos novos, mostrando que o trabalho se aproximou da saturação dos dados.

No segundo ciclo de codificação os códigos inicialmente criados e posteriormente revisados, foram organizados de acordo com suas similaridades. Os 226 (duzentos e vinte e seis) códigos extraídos no primeiro ciclo foram organizados em 60 (sessenta) conceitos de primeira ordem. A aglutinação destes conceitos resultou em 22 (vinte e dois) temas de segunda ordem e ao final 4 (quatro) dimensões agregadas foram definidas com base nos dados (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012; SALDANÃ, 2016).

Para conferir validade à pesquisa foi feita a triangulação das diferentes fontes de dados coletados, utilizando as evidências fornecidas “para criar uma justificativa coerente para os temas” e uma análise pelos pares para confirmar, retificar ou redefinir os códigos elaborados de acordo com os dados da pesquisa (STAKE, 1995; CRESWELL, 2010). Os resultados ainda foram apresentados aos participantes da pesquisa que se propuseram a analisar o conteúdo, sendo verificados os apontamentos feitos para se confirmar as conclusões ou para se reanalisar os achados da pesquisa.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As escolhas referentes ao desenvolvimento de qualquer trabalho implicam em limitações metodológicas (CRESWELL, 2010), pois ao se escolher uma forma de analisar um objeto, abre-se mão de todas as outras. O reconhecimento destas limitações são aspectos relevantes e que devem ser explicitados.

Em face da natureza processual e longitudinal da pesquisa, reconhece-se o fato de que o estudo foi realizado em um corte transversal. Para mitigar essa limitação foi realizada uma aproximação longitudinal por meio da análise documental e entrevistas em profundidade (STAKE, 1995).

A escolha de determinados atores para servirem como informantes no trabalho é uma escolha feita pelo pesquisador em razão da impossibilidade de se entrevistar todos os envolvidos no processo. Essa limitação foi contornada ao se buscar a saturação dos dados nas entrevistas e documentos coletados na pesquisa de campo (STAKE, 1995; CRESWELL, 2010).

Em razão da escolha em se fazer um estudo de caso único e aprofundado de um processo de mudança, não há condições de se realizar uma análise comparativa dos resultados que serão obtidos ao final da pesquisa com dados de outras organizações que passaram por um processo de mudança semelhante.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para contextualizar a análise e discussão dos resultados desta pesquisa, será feito um breve resgate histórico sobre a Polícia Militar do Paraná e das alterações legais realizadas envolvendo a escolaridade mínima exigida para ingresso em seus quadros e como se iniciou o processo de alteração que é objeto desta pesquisa.

4.1 A PMPR E O REQUISITO DE ESCOLARIDADE

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) foi criada pela Lei Estadual nº 07, de 10 de agosto de 1854, com a denominação de Companhia de Força Policial. Sua história se confunde com a história do Brasil e do Estado do Paraná, tendo participado de vários episódios marcantes como a Guerra do Paraguai, a Revolução Federalista, a Guerra do Contestado, a Revolta de 1924 e as Revoluções de 1930 e de 1932 (PMPR, 2018).

A organização, diferente da maioria das Polícias Militares do Brasil,¹⁴ possui em seus quadros o Corpo de Bombeiros, como um Comando Intermediário, subordinado ao Comando-Geral. O quadro de pessoal efetivo da Polícia Militar é estruturado em postos e graduações. Graduação é a designação utilizada para os cargos que compõem a carreira dos Praças, que vai desde o cargo de soldado de segunda classe até o cargo de subtenente.

Posto é a definição utilizada para os cargos existentes na carreira dos Oficiais, que inicia no Posto de 2º tenente e vai até o posto de coronel. Existe ainda uma fase intermediária para o candidato que ingressa na carreira de Oficial da PMPR, quando ele está no período de formação, ocupando os cargos de cadete ou aluno-oficial, e de estágio probatório, quando é declarado aspirante a oficial. Nestas fases da carreira o militar estadual é classificado como Praça especial e ainda não possui alguns direitos inerentes à carreira de oficial.

¹⁴ No Brasil, somente a Polícia Militar do Paraná possui este modelo, em que o Corpo de Bombeiros faz parte da Polícia Militar, mas o ingresso, formação e carreira são separadas. A outra Corporação estadual que possui ainda o Corpo de Bombeiros como integrante da Polícia Militar é o Estado de São Paulo. No entanto, neste Estado o ingresso, a formação e a carreira são únicas. Após o período básico de formação, o policial militar que pretender trabalhar em uma Unidade do Corpo de Bombeiros, deve fazer um curso de especialização e aguardar a disponibilidade de vagas para ser transferido para estas Unidades. Ao ser promovido e não haver vaga disponível na Unidade Bombeiro militar em que trabalha, poderá ser transferido novamente para uma Unidade Policial Militar.

O ingresso na Polícia Militar do Paraná pode ser feito como soldado, como aluno do Curso de Formação de Oficiais Combatentes ou como Oficial não combatente (PARANÁ, 1954). O ingresso como Oficial não combatente é feito mediante a exigência de diploma de nível superior na área desejada, além de outros requisitos previstos no Código da PMPR.¹⁵ O ingresso se dá no posto de 1º Tenente e na carreira pode se chegar ao posto de coronel, dependendo do quadro no qual o militar estadual ingressou (médico, dentista, bioquímico, veterinário ou capelão), desde que realize os cursos obrigatórios para a promoção aos postos de major (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) e de coronel (Curso Superior de Polícia).

O ingresso como aluno do Curso de Formação de Oficiais Combatentes é realizado por meio do vestibular da Universidade Federal do Paraná (UFPR, 2018). O candidato deve atender às condições exigidas por lei e se submeter ao processo seletivo composto por 5 (cinco) etapas: prova teórica, Investigação Social (IS), Avaliação Psicológica (AP), Exame de Capacidade Física (ECAFI) e Exame de Sanidade Física (ESAFI). Após aprovado, o candidato deverá frequentar o Curso de Formação de Oficiais (CFO), se sujeitando ao

Regime de dedicação exclusiva, incluindo atividades noturnas, feriados e finais de semana, não sendo possível a liberação para frequência a outros cursos ou atividades estranhas à Corporação, podendo inclusive ser submetido ao regime de internato (UFPR, 2018, p. 3).

O curso possui a duração de 3 (três) anos e um total de 4.500 h/a (quatro mil e quinhentas horas-aula).

Para o ingresso como soldado, o candidato se submete a um concurso específico, composto pelas mesmas 5 (cinco) etapas. O curso de formação possui a duração aproximada de 1 (um) ano e cerca de 1.500 h/a (mil e quinhentas horas-aula).

¹⁵ Art. 21. São condições para o ingresso:

I - como Oficial não combatente:

- a) ser brasileiro;
- b) ter no máximo 40 anos de idade no ato da inscrição;
- c) ter concluído curso superior na área exigida;
- d) aprovação em concurso público de provas e títulos;
- e) possuir capacidade física;
- f) possuir sanidade física;
- g) possuir aprovação em exame de adequação psicológica para o desempenho das funções institucionais, de caráter eliminatório e em conformidade com o perfil profissiográfico exigido do candidato, realizado de acordo com as normas do Conselho Federal de Psicologia;
- h) ser considerado indicado nos testes toxicológicos;
- i) possuir idoneidade moral;
- j) estar quite com o serviço militar e obrigações eleitorais.

Após aprovado no curso passa a compor a carreira dos Praças da Corporação, podendo ser promovido por antiguidade ou por merecimento. A carreira de Praça envolve as graduações de soldado, cabo, 3º sargento, 2º sargento, 1º sargento e subtenente (PARANÁ, 1969).

Durante os cursos, os militares estaduais recebem instruções em que são destacados os pilares da instituição: a hierarquia e disciplina. A estrutura hierárquica deve ser respeitada e a disciplina é cobrada com rigor, por meio dos regulamentos que são aplicados aos militares. Durante o período de formação, os rituais desenvolvidos reforçam a diferença entre os militares e os civis. O juramento de sangue feito pelos militares, é um dos rituais que reforçam a ideia de que o bem comum deve estar acima dos interesses pessoais:

Alistando-me soldado na Polícia Militar do Estado, prometo regular minha conduta pelos preceitos da moral, respeitar os meus superiores hierárquicos, tratar com afeto os meus companheiros de armas e com bondade aos que venham a ser meus subordinados; cumprir rigorosamente as ordens das autoridades competentes e devotar-me inteiramente ao serviço do Estado e de minha Pátria, cuja honra, integridade e instituições, defenderei com o sacrifício da própria vida. (PARANÁ, 1954, p. 8).

As histórias que envolvem passagens heroicas, com exemplos de policiais militares que deram sua vida a serviço da sociedade, e os mitos criados, contados e recontados para os membros iniciantes por um processo forte de treinamento fazem com que os instrutores, coordenadores e comandantes consigam repassar os valores da organização e criem uma cultura que pode ser classificada como forte (MISSOURI, 1984).

As condições para o ingresso na Corporação são estabelecidas atualmente pelo Código da PMPR (PARANÁ, 1954) e variam de acordo com a carreira escolhida. Neste estudo, priorizou-se a análise do requisito de escolaridade mínima exigida para o ingresso nas carreiras policiais militares, que passou por diversas transformações no decorrer do tempo.

A primeira exigência feita sobre escolaridade mínima para ingresso na PMPR foi prevista no Código da PMPR (PARANÁ, 1954), no qual se exigia a alfabetização como condição para ingresso na Corporação. Em 1976, passou-se a exigir o diploma de 2º Grau para o ingresso como aluno do Curso de Formação de Oficiais. Para ingresso como soldado, em 1987 passou a ser exigida a conclusão do 1º Grau como condição mínima de escolaridade. Em 1991, foi estabelecido que o ingresso nas

carreiras da Polícia Civil e Militar poderia ser realizado com a comprovação mínima da conclusão do 2º Grau (PARANÁ, 2017).

Em 2009, o Deputado Estadual Professor Lemos (PT) encaminhou a Proposta de Emenda à Constituição Estadual – PEC 64/2009, propondo a alteração da forma de pagamento das polícias do Estado, que era feito por meio de um soldo e mais gratificações, para uma parcela única denominada subsídio. Na ocasião, depois de um processo legislativo com alterações substanciais no texto original, sendo incluída a exigência do diploma de nível superior em qualquer área para ingresso nas carreiras dos Praças PM e BM, ensino superior na área de engenharia para ingresso na carreira de Oficial BM e Bacharelado em Direito para ingresso na carreira de Oficial PM, a proposta foi aprovada como Emenda Constitucional nº 29, em 20 de outubro de 2010.

Em 2012, por iniciativa do Governo do Estado do Paraná, foi implantada a forma de pagamento mediante subsídio. No entanto, a exigência de curso superior para ingresso nas carreiras de Oficiais e Praças policiais e bombeiros militares foi revogada pela Assembleia Legislativa, por meio da promulgação da Emenda Constitucional nº 30, de 22 de maio de 2012. Com essa revogação, o requisito para ingresso na Corporação voltou a ser o ensino médio.

Em dezembro de 2014 foi criada a Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná – ASSOFEPAR, que como entidade representativa de classe começou a fazer parte do rol de organizações com interesse no tema e solicitou ao Comando-Geral estudos sobre a viabilidade de encaminhar uma proposta de alteração legal, para nível superior, do requisito de escolaridade mínima exigida para ingresso na PMPR.

Em abril de 2018 o Comando-Geral encaminhou o documento¹⁶ que propunha a alteração do Código da PMPR, estabelecendo a exigência de conclusão de curso superior em Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM, conclusão de curso superior, bacharelado ou licenciatura, para a carreira de Oficial BM e a conclusão de qualquer curso de nível superior para as carreiras de Praça PM e BM. Além disso, sugeria a alteração da idade limite para permanência no serviço ativo da Corporação, em razão do aumento da idade média dos candidatos a ingresso na PMPR.

No encaminhamento da proposta, a Casa Civil foi o primeiro ator social a oferecer resistência, se posicionando de forma contrária à mudança, mas somente no

¹⁶ E-protocolo nº 15.115.090-0.

requisito de ingresso referente à carreira de Oficial PM. Outro ator social que emitiu opinião desfavorável à mudança foi a Secretaria de Estado de Administração e Previdência – SEAP.

Com estas informações contrárias, a proposta encaminhada pela PMPR foi alterada, sendo colocado o mesmo requisito para as carreiras de Oficial PM e Praças PM e BM, ou seja, qualquer curso superior. Depois desta alteração no projeto inicial, o documento com a proposta foi encaminhado para a Assembleia Legislativa do Paraná para o processo legislativo formal.

Com o conhecimento da mudança na proposta inicial, o Comando-Geral não concordou com a nova sugestão e solicitou o retorno do documento da Assembleia Legislativa. Quando retornou para a PMPR, o Corpo de Bombeiros solicitou a alteração do requisito de ingresso para a carreira de Oficial BM, passando a propor a exigência do curso superior em Direito. Foi elaborado um novo documento com as novas propostas de alteração, com a alteração da justificativa, e encaminhado o processo novamente.

Tal documento retornou para a PMPR para novas diligências, sendo feita nova proposta de alteração, desta vez retirando a mudança da idade limite para permanência no serviço ativo da Corporação. Até o início de 2019 este protocolado não havia sido encaminhado, em razão do fim do período para tramitação de projetos de lei na legislatura atual.

Como o caso em estudo se encontra em desenvolvimento e envolve a participação da Assembleia Legislativa, de Associações de classe, da Corporação e do Governo estadual, é possível analisar, em uma perspectiva da realidade em processo (WEICK, 1979), como os diversos atores sociais externos desenvolveram o *sensegiving* na tentativa de fornecer sua definição preferida da realidade (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), de acordo com seus interesses, experiências e papéis (WEICK, 1993; STYHRE; ARMAN, 2015). Pode-se verificar ainda como estas ações se relacionam com a incerteza e a tensão no ambiente legal (EDELMAN, 1990; EDELMAN; SUCHMAN, 1997) que podem ter interferido no processo de construção de sentido desenvolvido pela PMPR (WEICK, 1995).

4.2 O REQUISITO DE ESCOLARIDADE NO CONTEXTO NACIONAL

A Brigada Militar do Rio Grande do Sul foi a primeira organização militar estadual a exigir o curso superior de Direito (Ciências Jurídicas e Sociais) para ingresso na carreira dos Oficiais, no ano de 1997.¹⁷ Porém, somente em 2004 os primeiros candidatos bacharéis em Direito ingressaram na organização (RUDNICK, 2008).

A mudança do requisito de escolaridade na Corporação gaúcha veio acompanhada de outras alterações. Primeiro, o Curso de Formação de Oficiais – CFO, passou a ser chamado de Curso Superior de Polícia Militar – CSPM. O tempo de duração do CSPM passou de 4 (quatro) para, no máximo, 2 (dois) anos. O aluno-oficial depois de formado não era mais declarado aspirante a Oficial. A partir do ingresso com o curso superior de Direito, a carreira dos Oficiais foi alterada e o primeiro posto, logo após a formatura, passou a ser o de capitão. Os postos de 2º e 1º tenentes passaram a compor a carreira dos Praças. Os baixos salários pagos na época,¹⁸ em comparação as demais carreiras jurídicas, não atraíam os candidatos à carreira de Oficial PM, sendo grande a desistência dos alunos nos primeiros dias do CSPM (RUDNICK, 2008).

Além disso, o requisito de escolaridade mínima para os Praças da Corporação gaúcha continuou a ser o ensino médio, que não mudou até a presente data. A carreira de Praças também foi alterada e as graduações de cabo e aspirante a oficial foram extintas. Os Praças são promovidos à graduação de 3º sargento e ao posto de 2º tenente somente pelo critério de merecimento, por meio de concursos internos, não existindo a promoção por antiguidade para estes cargos.

O Estado de Goiás foi o segundo a alterar o requisito de escolaridade para ingresso na Polícia Militar. Em 22 de julho de 2004, com a promulgação da Lei Estadual nº 14.851, passou-se a exigir a conclusão do curso superior em Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM. Alguns meses mais tarde, em 29 de dezembro, o Corpo de Bombeiros passou a exigir, mediante edital, o diploma de curso superior para ingresso na carreira de Oficial BM, conforme previsto na Lei Estadual nº

¹⁷ Conforme Lei Estadual nº 10.992, de 18 de agosto de 1997 (Art. 2º, § 1º)

¹⁸ A bolsa auxílio do Aluno Oficial do primeiro ano do CSPM equivale a R\$ 3.751,10, com base no último concurso de 2012. Já a remuneração de um Capitão (posto inicial de carreira) corresponde a R\$ 10.937,17. No último posto, Coronel, o salário é de R\$ 15.002,98. (Referência: dezembro de 2018).

15.061/2004. Quase dois anos mais tarde passou-se a exigir o diploma de curso superior para ingresso na carreira de Praças, por meio da Lei Estadual nº 16.303, de 4 de julho de 2006. No Estado de Goiás o tempo de duração do Curso de Formação de Oficiais é de 3 (três) anos. Não houve mudanças na carreira e o salário pago aos militares estaduais goianos é superior ao pago pela Brigada Militar.¹⁹

O Estado do Ceará foi o terceiro a exigir o diploma de nível superior para o ingresso nas carreiras de Oficial PM e BM, por meio da Lei Estadual nº 13.729, de 11 de janeiro de 2006. Diferente dos dois primeiros Estados que optaram pelo curso superior de Direito para a carreira de Oficial PM, o Estado do Ceará optou por qualquer curso superior nas duas carreiras de Oficial. Para a carreira de Praças, as Corporações cearenses optaram por permanecer com o nível médio de escolaridade como requisito mínimo para ingresso.

Em 2010, quando foi aprovada a Emenda à Constituição do Estado do Paraná nº 029, que previa a exigência de diploma de nível superior em Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM, diploma de nível superior em Engenharia para o ingresso na carreira de Oficial BM e diploma de nível superior em qualquer área para o ingresso na carreira de Praças PM e BM, 8 (oito) Estados da Federação haviam alterado o requisito mínimo de escolaridade para nível superior (QUADRO 2).

QUADRO 2 – ESCOLARIDADE EXIGIDA PARA AS CARREIRAS PM E BM ATÉ 2010

Estado	Oficial PM	Oficial BM	Praças	Ano
Rio Grande do Sul	Direito	Direito	Médio	1997
Goiás	Direito	Superior	Superior	2004
Piauí	Direito	Licenciatura ou bacharelado	Médio	2009
Minas Gerais	Direito	Médio	Superior (PM) Médio (BM)	2010
Amazonas	Direito (CFO 2 anos) Médio (CFO 3 anos)	Médio	Médio	2010
Ceará	Superior	Superior	Médio	2006
Distrito Federal	Superior	Superior	Superior	2010
Acre	Superior	Superior	Médio	2010

FONTE: O Autor (2018).

Destes, 5 (cinco) exigiam o curso superior de Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM e 3 (três), qualquer curso superior. O Estado do Amazonas

¹⁹ No Estado de Goiás o salário do cadete do 1º ano do Curso de Formação de Oficiais é de R\$ 7.655,89 e para o cadete do 3º ano, R\$ 9.569,87. Após formado o salário do Aspirante à Oficial é de R\$ 10.941,35. No posto de 2º Tenente, primeiro posto da carreira, o salário é de R\$ 12.619,46, e no último posto, Coronel, R\$ 30.198,22. Referência: dezembro de 2018 (Lei nº 18.474/14).

ainda estava em fase de transição e possuía dois requisitos de ingresso: com ensino médio, o CFO durava 3 (três) anos; e com ensino superior em Direito, o tempo de duração do CFO passava a ser de 2 (dois) anos.

Para a carreira de Oficial BM, 6 (seis) Estados exigiam o diploma de curso superior. O Estado do Rio Grande do Sul era o único a exigir o curso superior de Direito. O Estado do Piauí exigia diploma de nível superior, bacharelado ou licenciatura, e os Estados de Goiás, Ceará, Distrito Federal e Acre exigiam diploma de nível superior em qualquer área.

Para a carreira de Praça PM, 3 (três) Estados tinham como requisito de escolaridade mínima o diploma de nível superior: Goiás, Distrito Federal e Minas Gerais. Para a carreira de Praça BM, Goiás e Distrito Federal cobravam o diploma de conclusão de nível superior, enquanto o Estado de Minas Gerais optou por permanecer com o nível médio como requisito de ingresso. Todos os demais Estados continuavam a exigir o diploma de ensino médio como requisito de escolaridade mínima para o ingresso em seus quadros.

Atualmente, entre as Corporações militares dos 26 (vinte e seis) Estados da Federação e do Distrito Federal, 20 (vinte) exigem o ensino superior para o ingresso na carreira de Oficial PM, sendo que destes, 14 (quatorze) exigem o ensino superior em Direito. Para o ingresso como Oficial BM, 16 (dezesesseis) Corporações exigem o diploma de ensino superior. Destas, 5 (cinco) exigem o diploma superior específico em Direito e 1 (uma) optou por exigir o diploma de Direito ou de Engenharia. Além disso, 2 (dois) Estados restringiram o acesso aos candidatos detentores de diploma de nível superior, bacharelado ou licenciatura. Para o ingresso na carreira de Praças PM, 9 (nove) Corporações exigem o ensino superior. Para o ingresso na carreira de Praças BM, 8 (oito) Estados exigem o ensino superior, conforme se observa no QUADRO 3.

QUADRO 3 – REQUISITO DE INGRESSO NAS POLÍCIAS MILITARES E CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES EM 2018

(continua)

Estado	Oficial PM	Oficial BM	Praças	Ano
Mato Grosso	Direito	Direito	Superior	2014
Rondônia	Direito	Direito	Superior	2017
Sergipe	Direito	Direito ou Engenharia	Superior	2016
Rio Grande do Sul	Direito	Direito	Médio	1997
Acre	Direito	Direito	Médio	2010
Mato Grosso do Sul	Direito	Direito	Médio	2016

(conclusão)

Estado	Oficial PM	Oficial BM	Praças	Ano
Rio Grande do Norte	Direito	Licenciatura ou bacharelado	Licenciatura ou bacharelado	2018
Piauí	Direito	Licenciatura ou bacharelado	Médio	2009
Goiás	Direito	Superior	Superior	2004
Santa Catarina	Direito	Superior	Superior	2013
Pernambuco	Direito	Superior	Médio	2012
Amazonas	Direito	Médio	Médio	2010
Minas Gerais	Direito	Médio	Superior (PM) Médio (BM)	2010
Rio de Janeiro	Direito	Médio	Médio	2016
Ceará	Superior	Superior	Médio	2006
Distrito Federal	Superior	Superior	Superior	2009
Roraima	Superior	Superior	Médio	2012
Amapá	Superior	Superior	Superior	2014
Tocantins	Superior	Superior	Médio	2014
Pará	Superior	Médio	Médio	2016
Paraíba	Médio	Médio	Médio	2004
Espírito Santo	Médio	Médio	Médio	2012
Paraná	Médio	Médio	Médio	2013
Alagoas	Médio	Médio	Médio	2007
Maranhão	Médio	Médio	Médio	1995
São Paulo	Médio	Médio	Médio	2008
Bahia	Médio	Médio	Médio	2001

FONTE: O autor (2018).

4.3 O PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ ENTRE OS ANOS DE 2008 A 2010

Conforme afirmam Edelman e Suchman (1997) o ambiente legal frequentemente é influenciado por conta de organizações que agem para fazer emergir leis que as favoreçam, e da mesma forma, para apagar as leis que as prejudiquem, de acordo com os interesses organizados. Neste estudo de caso, o processo de alteração do ambiente legal buscando a exigência de diploma de nível superior para o ingresso na PMPR foi analisado, envolvendo o período compreendido entre os anos de 2008 a 2018.

O estudo dos dados em processo, conforme afirma Langley (1999), está longe de ser uma tarefa fácil. Há a necessidade de se detectar padrões entre eles. A fronteira entre as unidades de análise no estudo de campo é ambígua e uma das principais razões para se estudar como o processo se desenvolve é levar em consideração o contexto, em que os atores sociais possuem uma aparente simetria de poder,

tornando o processo de *sensemaking* mais complicado. Para que o leitor possa compreender os conceitos verificados na presente pesquisa, a FIGURA 2 mostra a estrutura de dados desenvolvida com base nos relatos dos informantes e nos documentos coletados durante o estudo deste processo.

Para facilitar o entendimento do leitor, a apresentação e a discussão dos dados do processo de alteração do requisito de escolaridade para ingresso na PMPR foram divididas em quatro momentos, conforme características observadas durante a pesquisa de campo, com destaque para o período, a origem da mudança e o contexto que envolvia o desenvolvimento do processo. Procurou-se dividir em momentos apenas para fins didáticos, pois na realidade como processo não há divisão entre os acontecimentos, pois não há fases definidas em um processo e as organizações sempre voltam à mesma questão em algum outro momento no tempo (KASSINIS; PANAYIOTOU, 2017), sendo que as idas e vindas para a construção do sentido são constantes (LANGLEY, 1999).

O primeiro momento foi delimitado entre os anos de 2008 a 2010, quando a mudança foi impulsionada por atores sociais externos e a Corporação se posicionou de forma contrária ao processo. Mesmo com a contrariedade da PMPR, a Assembleia Legislativa encaminhou e aprovou uma proposta para alterar o requisito de ingresso, por meio da Emenda Constitucional nº 29/10. O contexto nacional era de incertezas sobre qual requisito de ingresso deveria ser adotado e sobre quais os resultados da mudança nos Estados que já haviam optado pela alteração.

No segundo momento, entre os anos de 2010 a 2012, o Governo estadual se posicionou contrário à exigência do diploma de nível superior para ingresso na PMPR, recebendo o apoio da Corporação, que não via a necessidade da mudança. Em 2012 o Governo estadual encaminhou uma mensagem à Assembleia Legislativa, que entre outras propostas, revogava a alteração feita pela EC nº 29/10.

No terceiro momento, entre os anos de 2012 a 2014, há um estado de latência na discussão do tema na Corporação. Nas associações de classe o clima é de descontentamento com o posicionamento tomado pela Corporação e com o Governo estadual. Os acontecimentos decorrentes da revogação da alteração do requisito de ingresso, fornecem pistas diferentes à Corporação, que começa a modificar o sentido que havia sido construído anteriormente, contrário à mudança.

FIGURA 2 – ESTRUTURA DE DADOS



FONTE: Adaptado de Gioia, Corley e Hamilton (2012).

O quarto momento é iniciado em 2015, logo após a fundação da ASSOFEPAR – Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná, e se estende até o final do ano de 2018. Neste intervalo, algumas pistas percebidas no ambiente fazem com que o assunto volte a ser debatido na Corporação, que se convence da necessidade da mudança e encaminha proposta para a alteração do ambiente legal, sugerindo a exigência do diploma de nível superior para o ingresso em seus quadros, com cursos específicos para as carreiras de Oficiais. A divisão dos momentos do processo foi evidenciada no quadro abaixo.

QUADRO 4 – MOMENTOS DO PROCESSO DE ALTERAÇÃO NO AMBIENTE LEGAL

MOMENTO	PROPONENTE	CONTEXTO
2008 a 2010	Associação de classe (AMAI) e Assembleia Legislativa	A discussão da mudança é iniciada na Corporação, mas de início é descartada. Associação de classe (AMAI) passa a defender a proposta, sem considerar as prioridades definidas pela PMPR. Assembleia Legislativa elabora uma Proposta de Emenda Constitucional para alterar o requisito de escolaridade na PM.
2010 a 2012	Associação de classe (AMAI) e Assembleia Legislativa	Aprovada a EC nº 29/10 alterando o requisito de ingresso na PM. Associação de classe (AMAI) busca a implantação das alterações. Corporação se posiciona contrária à mudança. Governo propõe a PEC 03/12 revogando a alteração do requisito de ingresso.
2012 a 2014	Associação de classe (AMAI)	Após a revogação da alteração do requisito de ingresso o assunto é deixado em segundo plano, mas alguns resultados da revogação da EC nº 29/2010 começam a ser colhidos pela Corporação
2015 a 2018	Associações de classe (ASSOFEPAR e AMAI) e Corporação	Com a fundação da ASSOFEPAR e a mudança do contexto nacional, o assunto volta a ser debatido na Corporação, com o envolvimento do Comando-Geral na discussão. A Corporação passa a apoiar a mudança e encaminha proposta de alteração do requisito de ingresso.

FONTE: O autor (2018).

Na continuidade desta seção será exposta a análise dos dados coletados em campo, referentes ao primeiro momento do processo de alteração do ambiente legal, entre os anos de 2008 a 2010, procurando responder aos objetivos específicos desta pesquisa.

Observou-se neste trabalho que o processo de construção de sentido para alterar a escolaridade mínima exigida para nível superior, tanto para o ingresso na carreira de Praças quanto na carreira de Oficial combatente, iniciaram em 2008, quando o então Comandante-Geral, coronel Anselmo José de Oliveira (*in memoriam*) assumiu a presidência do Conselho Nacional de Comandantes-Gerais das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil – CNCG.

Naquela época, 3 (três) Estados haviam alterado o requisito de ingresso referente à escolaridade para nível superior: Rio Grande do Sul, Goiás e Ceará, conforme mostrado no QUADRO 2 (página 81), e o comandante paranaense trouxe a proposta para ser discutida entre o alto-comando da PMPR:

Mas, pela instituição, acho que houve na época, com o Coronel Anselmo. Ele fez reunião do alto-comando discutindo a questão do requisito de ingresso, se deveria mudar ou não pra ensino superior. E naquela época ele fez uma reunião com o alto-comando, mas essa reunião não levou ao consenso então ele disse não, então precisamos amadurecer, vamos discutir isso mais tarde. E daí não voltou a ser discutido. (Entrevista D6)

No âmbito da PMPR esse processo foi provocado, verdadeiramente, pela Associação AMAI, ainda que de modo incipiente. No ano de 2008 o saudoso Coronel Anselmo José de Oliveira assumiu o Comando-Geral da PMPR e, na sequência, assumiu a Presidência do Conselho Nacional dos Comandantes-gerais das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, de modo que as discussões, ainda que polêmicas, passaram a fazer parte de estudos do EMPM, poderíamos dizer de modo mais “oficial”. (Entrevista D7)

Apesar de a discussão ter sido iniciada na Corporação, a falta de sentido único sobre se a alteração seria necessária e sobre qual seria a melhor proposta a ser encaminhada, acabou por encerrar os debates internos sobre o tema. A PMPR optou pelo fortalecimento do ensino militar, com base nas diretrizes do Ministério da Educação, buscando modelos de formação em outras organizações militares, sendo evidenciado o modelo da Polícia Militar do Estado de São Paulo, que estava sendo estruturado para, dentro da própria organização, formar seus alunos com os títulos acadêmicos reconhecidos pelo Ministério da Educação. Na Polícia Militar do Paraná, nem todos os cursos eram reconhecidos no nível desejado. A imagem futura construída (GIOIA, CHITTIPEDDI, 1991) era de que todos os cursos internos da Corporação fossem reconhecidos como graduação ou especialização em nível superior, dispensando o ingresso com esta exigência:

O que nós encontramos, e ainda estava em fase incipiente, foi o modelo da PM de São Paulo, onde ela tinha uma estrutura, ela se propunha a formar os seus quadros dentro de uma grade reconhecida pelo Ministério da Educação e Cultura, numa janela que existe na lei de diretrizes e bases da educação, permitindo algum ajuste para o ensino profissional militar E ali formando tecnólogos em vários níveis. Tudo isso pra conciliar dois níveis, o nível profissional que a corporação precisa e ao mesmo tempo, possibilitar que esse nosso profissional também seja reconhecido como nível superior. (Entrevista D1)

O contexto nacional das Polícias Militares e o contexto estadual em que a organização se inseria não forneceram à PMPR uma construção de sentido favorável à mudança. Os integrantes da organização percebiam que as alterações sobre o requisito de escolaridade ocorridas nas Polícias Militares do Brasil ainda eram muito recentes, com poucas turmas formadas para se avaliar o resultado prático da mudança. A incerteza sobre a mudança favorecia o discurso dominante (WEICK, 2011). Além disso, na PMPR não se percebia a necessidade da alteração do requisito de ingresso para a melhoria da prestação de serviço (VAN DER VOET, 2016). Na opinião do comando, essa melhoria poderia vir pelo fortalecimento do ensino militar. Isso corrobora com a teoria descrita por Van Der Voet (2016) de que, se a necessidade de mudança não é sentida pelos membros da organização, a tendência à inércia prevalece:

A perspectiva que estava sendo trabalhada naquele momento, ela era uma perspectiva de, prioritariamente, nós não tínhamos a vertente da mudança do requisito de ingresso. A questão, e aí existe uma relativa complexidade nesse trabalho, porque nós estávamos tentando trabalhar uma harmonização de gerações. Por quê? (...) O ensino militar tinha que se esgotar nele mesmo. Tendo os níveis de reconhecimento. Mas estou exemplificando por quê? Porque nós verdadeiramente não discutimos, nesse momento, a perspectiva do requisito de ingresso. (...) Naquele momento nós tínhamos uma preocupação de qualificar a Academia, de ter o reconhecimento como uma instituição de ensino superior, seguir os ditames de qualificar os nossos cursos, inclusive com uma harmonia em relação aos conceitos da lei de diretrizes de base da educação, mas nós não discutíamos mudança do requisito de ingresso. (Entrevista D8)

Em paralelo a essas discussões na Corporação, a Associação de Defesa dos Direitos dos Policiais Militares Ativos, Inativos e Pensionistas – AMAI, começou a realizar audiências públicas em prol da mudança da forma de pagamento dos militares estaduais para subsídio. Após a elaboração das audiências públicas pelo Estado, a AMAI entregou a todos os deputados estaduais um material com os argumentos que justificavam o pagamento da Polícia Militar por meio de subsídio, conseguindo o apoio do Deputado Estadual Professor Lemos:

Foi em janeiro mesmo que eu recebi, aqui na assembleia uma representação da Polícia Militar. Compareceu aqui o coronel Furquim, acompanhado de vários oficiais e também de vários praças, né? E trouxeram o dossiê mostrando que tinha saída pra gente resolver o problema do soldo.

A proposta recebeu o apoio da Assembleia Legislativa, sendo transformada na Proposta de Emenda Constitucional – PEC 64/09, em 23 de setembro de 2009:

P: Qual era o assunto dessa reunião marcada?

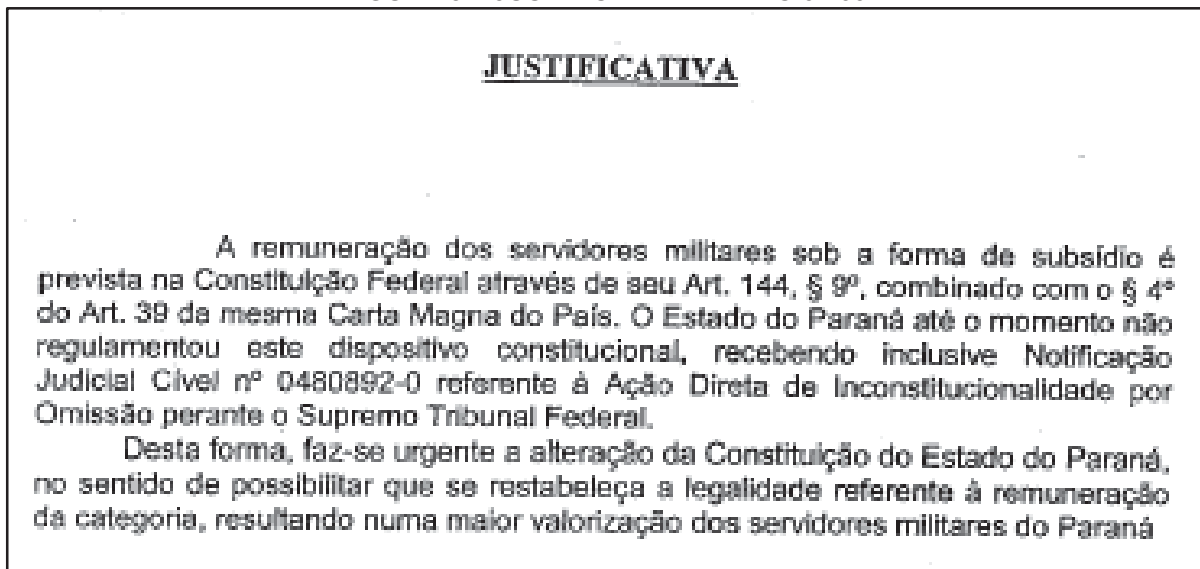
E: Era pra tratar exatamente da alteração.

P: Do soldo?

E: Do soldo. Porque o soldo estava muito baixo e aí tinha algumas gratificações que na época da aposentadoria não compunha a aposentadoria. Acabavam caindo, né? Já não era/e isso/e o salário também, era um salário menor. E aí apresentaram a ideia de que podia ser carreira de ensino superior. Então por isso que nós construímos a PEC 64, que foi aprovada, né? Como emenda constitucional número 29. Com carreira, pra Polícia Militar, com carreira de ensino superior. (Entrevista D11)

Apesar da afirmação de que a proposta de alteração do requisito de ingresso teria sido apresentada na reunião marcada para o início de 2009, o texto inicial da Proposta de Emenda Constitucional 64/09 não fez menção sobre requisito de ingresso, apenas sobre remuneração. Este fato é verificado na leitura do texto original e da justificativa da PEC 64/09, que em momento algum trata sobre a exigência do diploma de nível superior para o ingresso na PMPR, conforme pode ser visto na figura abaixo.

FIGURA 3 – JUSTIFICATIVA DA PEC 64/09



FONTE: Paraná (PEC 64/09, p. 6).

Em todas as imagens buscadas no site da associação que iniciou os debates sobre o processo de mudança, o destaque dado é relativo à PEC 64/09 (âmbito estadual) e à PEC 300/08 (âmbito federal), ambas tratando sobre a remuneração das

Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares,²⁰ conforme pode ser observado na FIGURA 4, mostrando que o interesse buscado com a apresentação das propostas era remuneratório.

FIGURA 4 – FOTO DE AUDIÊNCIA SOBRE A PEC 64/09



FONTE: Site da AMAI.²¹

Por outro lado, as negociações entre a Polícia Militar e o Governo do Estado para a recuperação da defasagem salarial avançaram. Após alguns meses de discussões, em março de 2010 foi concedido um reajuste que deixou a PMPR com uma das melhores remunerações entre as Polícias Militares do país:

(...) nós já havíamos obtido um grande avanço na questão da reforma da estrutura remuneratória, isso lá por/foi no mês de março de dois mil e nove (*sic*) (...) Ainda no governo anterior, que era o governo Requião. A dívida ficou pra ser saldada pelo então governador Orlando Pessuti. (Entrevista D1)

Afirmo essa realidade em face das discussões havidas no final do ano de 2009 e início do ano de 2010, quando consolidamos estudos e conseguimos a correção salarial da denominada “lei do soldão”. (Entrevista D7)

²⁰ A PEC 300/08 estabelece que a remuneração dos Policiais Militares dos estados não poderá ser inferior à da Polícia Militar do Distrito Federal, aplicando-se também aos integrantes do Corpo de Bombeiros Militar e aos inativos. Na época, o salário da PMDF era o mais alto de todos os Estados do Brasil. A PEC 64/09 tratava sobre direitos previdenciários, eleitorais e buscava alterar a forma de pagamento dos policiais militares para subsídio.

²¹ Disponível em: <<http://amai.org.br/galeria-de-imagens/9/audiencias-publicas-no-interior-subsidio#galeria-3>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

O salário percebido pelos integrantes da PMPR, à época, era melhor do que o de algumas carreiras de nível superior do Estado do Paraná. Isso pode ter facilitado o entendimento da organização de que não havia a necessidade de mudança (VAN DER VOET, 2016):

(...) naquela oportunidade as discussões com as equipes técnicas da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência [SEAP] indicavam que nós, mesmo com carreiras de ensino médio, perceberíamos comparativamente, iniciais remuneratórios superiores às carreiras de ensino superior do Poder Executivo Estadual. (Entrevista D7)

E no início da gestão do coronel Rodrigo, isso 2009 indo pra 2010, segundo semestre de 2009, a pauta que nós trabalhávamos com absoluta prioridade era o resgate das diferenças remuneratórias entre o pessoal ativo e inativo em decorrência das emendas constitucionais 19-20 e não permitiam já o denominado efeito cascata. (...) E nós estabelecemos essas prioridades inclusive junto ao governador que na época ainda era o governador Requião, de tramitar isso. Então essa pauta, e era já o alinhamento de um movimento nacional que tinha tendência de cobrança do requisito de ingresso pelo comando-geral não foi estabelecido como uma prioridade, ainda que pudesse ser. (Entrevista D8)

Mesmo com a aprovação do reajuste salarial para a PMPR, a AMAI e a Assembleia Legislativa continuaram os debates sobre a implantação do subsídio. Com a justificativa de que a exigência do nível superior na PMPR, assim como já era na Polícia Civil, daria embasamento para a equiparação salarial, esse assunto passou a fazer parte das discussões nas audiências públicas:

Porque na Polícia Civil já era ensino superior. Daí eles diziam que era importante. Porque/até pra igualar o salário. (Entrevista D11)

Somente com a instauração da Comissão Especial de Reforma da Constituição na Assembleia Legislativa, em 17 de agosto de 2010 (PARANÁ, 2009), o assunto foi incluído no texto legal:

P: No projeto inicial da PEC 64 não havia previsão de mudança do requisito de ingresso. Quando a mudança do requisito de ingresso entrou na proposta de emenda à Constituição?

E: Então. Que quando você instala a comissão especial de reforma da Constituição, ela é composta por 5 deputados. Aí os deputados membros dessa comissão podem aprovar com a redação original, podem inclusive fazer inclusão e fazer alterações como substitutivo geral, né? E isso que aconteceu. Durante a tramitação na comissão especial de reforma. Aí foi então acolhido à proposta de ingresso com nível superior. (Entrevista D11)

Como a proposta de alteração legal foi iniciada pela própria Assembleia Legislativa, o processo não tramitou pelo Governo do Estado do Paraná. Segundo relatos dos informantes, inicialmente o Governo não se mostrou muito favorável à alteração, no entanto não ofereceu resistência quando o projeto tramitou na Casa Legislativa, ficando a Assembleia livre para votar conforme convicção:

Ele tem, colocado à disposição dos deputados uma situação que era nossa. De curso superior. E eles preferiram votar conosco. Foram liberados pra votar conosco. O Pessuti. O Pessuti, teve uma liberação. Ele vem e conta pra você. Eu tive, conversei com os deputados eles votaram a favor porque entendiam que o melhor pra todos era isso daí. Curso superior. Né? (Entrevista D2)

Depois se manifestaram a favor. Mas mais adiante. Então assim, o Requião eu não vi o pronunciamento dele. Mas do Pessuti sim. Porque já estava o Pessuti como governador naquele momento, em 2010, né? Então aí já o pronunciamento dele favorável. Então, tanto que aí a bancada aqui do governo votou com a oposição, votou unânime. Não teve resistência. (Entrevista D11)

Em 20 de outubro de 2010 a PEC foi para votação na Assembleia Legislativa e acabou sendo aprovada por unanimidade, se convertendo na Emenda Constitucional nº 29/2010. A aprovação foi vista com surpresa pela Corporação, gerando tensão entre os atores sociais. Durante a tramitação da proposta, o Comando-Geral foi convidado a participar de reuniões sobre o assunto e havia se posicionado de forma contrária perante a Assembleia Legislativa. A aprovação, mesmo com o posicionamento contrário do comando da organização, foi entendida como uma traição:

Tanto que nós tivemos reuniões. Imagine assim, a emenda constitucional que deu requisito de ingresso, ela foi apresentada pelo Ênio Verri como relator da proposta. Ela não existia originalmente, ela não tramitou. Se você pegasse a documentação daquilo que tramitou, ela não existia. Ela só passou a existir na tramitação por emenda de relatoria. Então isso não se tornou público pra dizer assim que alguém/e quando nós acordamos, até o coronel Pirolo trabalhou nesse processo. Porque eu vim com o coronel Pirolo e tivemos uma reunião com o Ênio Verri (...) Mas a questão, nós viemos pra reunião e ninguém falou nada. Saímos daqui tudo certo quando nós voltamos (bate uma palma) aprovada a emenda constitucional. Isso foi muito ruim, muito triste. Mas foi esse o universo. (Entrevista D8)

Portanto, neste momento do processo de alteração do requisito de escolaridade, a tensão no ambiente legal foi causada pela tramitação de uma proposta de Emenda Constitucional gerada por atores sociais externos à PMPR. Na ocasião, a organização defendia como prioridade o fortalecimento do ensino militar, dentro de

uma formação própria de seus quadros, que teria o reconhecimento como de nível superior. O ensino médio era considerado um nível adequado de ingresso, por trazerem candidatos com pouca idade que se adaptavam bem ao sistema de ensino militar.

Este foi um dos motivos verificados para que o *sensegiving* desencadeado pela Associação que impulsionava a mudança sofresse resistência na Corporação. Isso corrobora com a teoria de que mudanças esporádicas e impulsionadas por agentes externos tendem a causar uma resistência maior (WEICK; QUINN, 1999). A forma como a Associação conduziu o processo de alteração do requisito de ingresso, não envolvendo os afetados pela mudança no processo, também influenciou no nível de resistência oferecido pela Corporação (LINES, 2004).

A falta de envolvimento da PMPR no processo de mudança do requisito de escolaridade e a falta de interesse na alteração pode ser creditada à postura do Comando, que não enxergava necessidade de mudança do requisito de ingresso. Por outro lado, a associação de classe que conduzia a proposta de alteração não mostrou interesse em buscar a adesão da organização ao processo:

P: Nesse projeto de Emenda Constitucional lá em 2009, foram feitas as audiências, as conversas com os deputados aqui na capital. O senhor teve acesso ao Governador e ao Comando-Geral para tratar desse assunto?

E: Não. Aqui não, o Comando aqui foi ficando pra trás, né? Eles são, o que nós vamos dizer? Sem que haja ofensa a quem quer que seja. Eles são o produto do atraso. Os comandos são produto do atraso. (Entrevista D2)

O Corpo de Bombeiros não participou dessas audiências públicas alegando não saber de sua existência. A Polícia Militar não participou em razão do Comando-Geral não apoiar sua realização. Dentro de uma organização baseada na hierarquia, com uma cultura que pode ser considerada como forte, a falta de apoio do alto escalão da organização influencia a postura dos demais membros no processo de mudança (AL-ALI et al., 2017). A falta de apoio se dava em razão da postura da associação na condução dos assuntos referentes à PMPR:

P: Região metropolitana. Eu fui entrevistar um outro oficial aqui envolvido com uma associação, que ele falou que na época em 2009, fez várias audiências públicas pra tratar do tema do subsídio e da mudança do requisito de ingresso.

E: Eu desconheço, nunca fomos. Olha se você fizer uma pesquisa dentro do Corpo de Bombeiros acho que, igual a mim aí, até, sei lá, vai ter mais de 90%. (Entrevista D3)

Então eu recordo, ainda que eu não fosse determinante desse processo, recordo dessas audiências, mas essas audiências passavam ao largo, ao largo, do comando geral. Que não apoiava. Seja o comando do Xavier, seja o comando do Anselmo, seja o comando do Rodrigo. Por quê? Porque a relação da AMAI era assim: se a coisa não acontecia como a AMAI almejava ou ela judicializava ou ela tentava desenvolver isso no paralelo. (Entrevista D8)

Desta forma, os atores sociais externos que conduziram o processo de *sensegiving* não priorizaram a adesão da PMPR ao processo, o que poderia reduzir a resistência (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). A falta de apoio do Comando-Geral influenciou a falta de participação dos policiais militares nas audiências públicas (AL-ALI et al., 2017). As audiências realizadas ficaram restritas a um público ligado às associações, sendo questionada a legitimidade do processo:

Como vocês falam, e isso era uma verdade, de muitas audiências aí você está trabalhando no plano quantitativo. Trabalhe no plano qualitativo. Nós tivemos notícias de audiências que foram filmadas, inclusive, no interior do Estado com a participação de 6 ou 9 integrantes, não me lembro? Uma audiência pública com 9 integrantes, é uma reunião não é uma audiência pública. (...) Então, acho que é nessa perspectiva que eu digo assim. Que eu recorde, ainda no meu tempo de assistência do comando geral, e de PM/1,²² em momento algum nós fomos instados a participar dessas audiências públicas, então daí que você poderia dar corpo e legitimidade. (Entrevista D8)

Sim, foi bastante, bastante discutido isso [com o público interno do Corpo de Bombeiros]. Mas não fomos consultados, né? É, assim, não teve uma audiência pública pra dizer assim que, que os oficiais do Bombeiro fossem lá e se manifestassem. (...) Olha se você fizer uma pesquisa dentro do Corpo de Bombeiros acho que, igual a mim aí, até, sei lá, vai ter mais de 90%. [Que não souberam da realização das audiências públicas] (...) É muito importante, mas que horas foi feita essa audiência pública? Quem foi, qual é o público? Será que a sociedade como um todo mesmo, né, se manifestou ou só nós, Polícia, Bombeiro, da associação, aqueles mais próximos. (Entrevista D3)

Como a alteração do requisito de ingresso foi colocada apenas como uma consequência a ser imposta quando o subsídio fosse implantado, não apresentando uma justificativa que demonstrasse a necessidade dessa alteração para a sobrevivência da organização, não foi instaurado o processo de *sensebreaking*, mostrando ser imperativa a ruptura com o requisito existente e comprovando que a exigência de diploma de nível superior para o ingresso na PMPR seria a solução das mazelas enfrentadas pela organização (PRATT, 2000; CUNHA et al. 2015).

²² Primeira Seção do Estado-Maior da PMPR. Órgão responsável pelo assessoramento do Comando-Geral nos assuntos relativos à legislação na Polícia Militar do Paraná.

O ensino médio era considerado pela organização o requisito adequado para o ingresso dos militares estaduais, e esse significado existente não foi rompido. As críticas feitas aos processos internos da PMPR como estratégia de *sensegiving* impulsionado pelos atores sociais externos não surtiu o efeito desejado no processo de *sensemaking* da Corporação. Como a identidade organizacional não foi ameaçada em razão da cultura forte existente, o *sensebreaking* não foi eficaz. Isso corrobora com os estudos de Martins (2005) e de Elsbach e Kramer (1996) que afirmam que organizações com culturas fortes tendem a demorar mais tempo para verificar ameaças à identidade da organização e que a categorização da ameaça à identidade organizacional depende do nível de dissonância que essas críticas provocam.

Outro fator observado no processo de *sensemaking* da Corporação foi a falta de legitimidade da fonte do *sensegiving*. A Associação que impulsionou o processo de alteração era considerada pela Corporação como um adversário, portanto, qualquer iniciativa desencadeada por ela sofreria resistência:

A AMAI, ela passou a ser, a tentar desenvolver no seio de suas atividades, quando assim lhe convinha, um comando paralelo. Então eu recordo, ainda que eu não fosse determinante desse processo, recordo dessas audiências, mas essas audiências passavam ao largo, ao largo, do comando-geral. Que não apoiava. Seja o comando do Xavier, seja o comando do Anselmo, seja o comando do Rodrigo. Por quê? Porque a relação da AMAI era assim: se a coisa não acontecia como a AMAI almejava ou ela judicializava ou ela tentava desenvolver isso no paralelo. (Entrevista D8)

Conforme verificado no estudo desenvolvido por Petkova, Rindova e Gupta (2013), quando a fonte do *sensegiving* não é considerada legítima, não são verificados efeitos positivos que influenciem o processo de *sensemaking*. Neste caso, pode-se observar que de certa forma a fonte do *sensegiving* (AMAI) pode ter causado um efeito negativo no processo de *sensemaking* da Corporação:

Com maior ou menor intensidade eu acho que isso pode não ter sido determinante, mas influenciou o processo [a proposta ter sido da AMAI]. Volto a dizer, não no conceito, mas na forma como as coisas aconteceram. Mas isso pode ter acontecido. (Entrevista D8)

O conflito existente entre os interesses da Corporação e os interesses classistas foi outro ponto de destaque. A proposta de alteração do requisito de ingresso já havia sido discutida pelo alto-comando da organização e não foi

considerada como de interesse institucional. Portanto, a forma como o processo foi conduzido acabou por dificultar a influência na construção de sentido da PMPR:

Então o que ocorreu foi que a AMAI atravessou, né? Atravessou, buscando um interesse classista, mas deixou de observar o interesse institucional, né? (Entrevista D6)

Não no conceito, talvez você, não sei se chegou a entrevistar o coronel Rodrigo. Conceitualmente ele não era contra. Mas a forma como as coisas estavam sendo conduzidas. E o estabelecimento das prioridades, por parte do Comando-Geral indicavam que não seria o momento de tramitar aquilo e a associação AMAI na época não quis saber. E ela atravessou, começou a pressionar dentro de uma bandeira que seria própria da associação. (Entrevista D8)

A Associação utilizou o argumento de que a mudança estava acontecendo nas outras organizações e que a PMPR estava ficando para trás. No entanto, este argumento também não surtiu o resultado desejado no processo de *sensemaking*, posto que as pistas extraídas do ambiente pela Corporação, eram de mudanças que prejudicaram a qualidade do serviço, a cultura e a imagem organizacional, portanto, reforçavam a resistência à mudança:

Por exemplo, por exemplo. A Polícia Militar. Algumas decisões radicais, nesse sentido da educação. Ceará. Já vinha acenando com os cursos de CAO e CSP modulados para todos. Todos os envolvidos, atores na área, de uma forma direta na aplicação/operadores de justiça, vamos colocar assim, promotores, juízes, etc., guardas municipais serão “curso mistão”. Homem e mulher. E depois ela tomou uma decisão mais radical, acabou com a academia dela. Falei, mas aí então é a contramão da história. Ela terceirizou tudo. (Entrevista D1)

12. Até o ano de 1997, nenhum estado do País exigia nível de escolaridade superior ao ensino médio para ingresso no Curso de Formação de Oficiais. Naquele ano, a Brigada Militar rompeu uma barreira, incluindo entre os requisitos para o CFO a graduação em Direito. Juntamente com essa alteração, a Brigada fez várias outras mudanças na carreira das Praças e Oficiais, entre elas: supressão de postos e graduações; condução da carreira das Praças até o “posto” de 1º Tenente; início da carreira dos Oficiais no posto de Capitão.

13. Em síntese, a coordenação, supervisão e fiscalização das ações de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública (atividade operacional) ficou a cargo das Praças em final de carreira. Por sua vez, o comando de companhias e funções de Estado-Maior junto às Unidades PM e BM, ficou a cargo de Oficiais em início de carreira (Capitães), promovidos após conclusão do CFO de dois anos. Importante citar que esse modelo não foi seguido por nenhuma outra Polícia Militar do país. (Documento D17)

O ator social externo que impulsionou a mudança não conseguiu dar um significado ou uma imagem futura que despertasse uma construção de sentido

favorável na Corporação, pois a justificativa utilizada fazia menção ao viés econômico, sobre possíveis perdas no futuro:

O Bombeiro, o Bombeiro nós deixamos ao arbítrio. Digo, vocês não querem Direito, não tem importância. Vocês podem usar outro curso se vocês quiserem. Só que a comparação do curso de Direito com qualquer outro que você tenha, nunca vai te deixar na mesma igualdade. E os princípios básicos que formatam o Direito, ele é pra todos. Ele é de igualdade de conteúdo. Então você tem igual para todos. Ah, mas aqui precisamos mais da ciência. Não tem problema nenhum. Você pode fazer o que quiser, inclusive isso você pode fazer. Se quiser um outro curso você pode fazer, mas terá prejuízo no futuro, porque a equiparação será pelo curso de Direito. Se você não tiver esse curso você vai perder. Não hoje? Mas amanhã você vai perder. Não já, mas daqui a pouco você vai perder. Quando isso acontecer, a gente só espera que vocês tenham capacidade de entender que perdeu a oportunidade de resolver no passado mais pacificamente. (Entrevista D2)

Portanto, neste momento o processo de *sensegiving* foi afetado pela falta de atenção do *sensegiver* em buscar a adesão dos afetados pela mudança, por evitar a interação com os atores sociais envolvidos no processo, impondo a mudança, em vez de construir um sentido que pudesse substituir o significado existente de que o ensino médio era o requisito adequado para o ingresso na PMPR e que a formação interna era capaz de suprir as necessidades da Corporação. A manutenção do sentido existente, sem que ocorresse um *sensebreaking* na Corporação, gerou a resistência à mudança, que impulsionou o próximo momento do processo. Não houve habilidade do *sensegiver* em fazer a PMPR questionar sua identidade, para colocar a imagem futura de uma nova identidade em seu lugar (PRATT, 2000).

No entanto, a estratégia adotada, de excluir alguns atores sociais do processo para conseguir a alteração do ambiente legal, por meio de uma Emenda Constitucional, deu resultado. A EC nº 29/2010 foi aprovada apesar da pequena resistência oferecida pela Corporação e a indiferença do Governo estadual, que se encontrava em fim de mandato e se manteve neutro no processo. A suposta inconstitucionalidade da Proposta de Emenda Constitucional, alegada no início do processo, foi vencida neste momento, embasando a propositura em outra norma superior que determinava o pagamento das carreiras policiais por meio de subsídio:

É que eles entendiam que um deputado não podia apresentar uma proposta como essa. E até teve um partido que ingressou no Supremo Tribunal Federal pra poder buscar inconstitucionalidade. E o Supremo reconheceu que um deputado poderia sim propor uma proposta como essa, uma PEC, e por unanimidade deu razão para nós. Mas até o Supremo foi instado, né? Pra se posicionar. Com relação a essa emenda constitucional. (...) Porque aumentava despesa com o pessoal, como de fato aumentou. (...) Como que

um deputado pode fazer gerar despesa? Na verdade, o que o Supremo entendeu? Que nós não estávamos gerando despesa. Nós estávamos fazendo com que carreira de Estado recebesse o tratamento já disposto na Constituição Federal. Que a polícia, ela é carreira de Estado e por isso tem o direito de receber subsídio, né? (Entrevista D11)

Isso evidencia que a Associação de classe possui a tendência de utilizar a visão materialista do ambiente legal, utilizando a tensão existente para criar manobras e angariar a adesão dos atores sociais envolvidos na defesa dos próprios interesses. As “lacunas do mundo real”,²³ causadas por legislações ambíguas e frequentemente contestadas auxiliam nesse processo de convencimento (EDELMAN; SUCHMAN, 1997, p. 487, tradução nossa).

No processo de *sensemaking* desenvolvido pela Corporação, a alteração do requisito de escolaridade imposta por um ator social externo, na visão do Comando da PMPR, causaria uma mudança estruturante. Para a organização, toda a relação entre a tropa antiga e os novatos mudaria. Havia o entendimento de que aqueles policiais que não possuíam o diploma de nível superior, sentiriam dificuldade de relacionamento com os policiais que ingressariam com o nível superior de escolaridade. A conciliação de gerações na PMPR era uma preocupação naquele momento pós aprovação da EC nº 29/2010:

É, mas eu vejo que nós vamos ter dois, duas classes aí de oficiais, né? De aspirantes a oficiais que vão estar ingressando. É, a adaptação ela vai do convívio, do relacionamento é, vai depender desse relacionamento interpessoal, mas nós vamos sofrer um pouquinho aí essa/até eles poderem se integrar com aqueles que não tem. Porque vai ser a turma que tem o curso de Direito com os demais que não tem a formação de Direito. Uma reunião de Estado-Maior, imagine, né? As discussões elas vão ter alguma dificuldade, mas vamos nos adaptar. Se a regra for essa, vai. (Entrevista D4)

Eu mudo as relações de subordinação no desenvolvimento de todas as atividades dentro da Academia e aí eu falo porque responsabilmente quando essa coisa veio de maneira mais consistente e caiu na minha responsabilidade enquanto comandante-geral, eu conversei, por exemplo, com o comandante geral e com o diretor de Ensino e Pesquisa, de Ensino e Cultura de Santa Catarina e houve problemas. (Entrevista D8)

Esta preocupação constante era relacionada com o perfil dos novos candidatos que viriam com nível superior. Com a cultura existente na Corporação de que o superior deve conhecer mais que o subordinado, o ingresso de militares com uma formação superior à maioria dos militares já pertencentes à organização, fez com

²³ *Real-world gaps.*

que a PMPR argumentasse que os novatos com curso superior passariam a questionar toda a cultura organizacional existente:

Então imagine assim. Dentro de um estamento tem, é absolutamente hierarquizado, aonde eu na minha condição de superior hierárquico obrigatoriamente tenho que ser melhor do que o subordinado, isso é um pressuposto falso, mas ele existe. Ele é falso no conceito prático, mas ele é uma vertente conceitual que prepondera nas instituições hierarquizadas. Como é que eu vou admitir o requisito de ingresso superior, se eu não tenho esse requisito? (Entrevista D8)

A questão de que realmente esses profissionais entrando com ensino superior na carreira militar podem sofrer o impacto na questão de hierarquia e disciplina. Porque geralmente, o entendimento dos companheiros, é que o profissional sendo melhor qualificado, ele pode ser mais contestador, isso pode gerar mais problemas na hierarquia e disciplina. (Entrevista D6)

É, que conseqüentemente vai ser um aluno mais exigente, um aluno que já traz uma bagagem comparativa, ele tem condições de discordar dos instrutores. (Entrevista D9)

É assim, virou uma/nós estamos numa sociedade, e a Corporação não é não é diferente, muitas vezes prepondera o excesso do Direito. Isso nem sempre coaduna com hierarquia e a disciplina. (Entrevista D1)

A própria atividade, né? De execução, principalmente por parte da nossa tropa, é, com o curso de Direito/e não só de Direito, vamos abrir mais o leque. Esse próprio curso de formação. E aí tem que tomar cuidado se não vai dizer que nem o Beto: Ah, esse pessoal não pode ter faculdade, alguma coisa assim. Não, não é isso. É mais fácil de você trabalhar com a tropa na área de execução com quem não tem esse tipo de formação né? Mais técnica, mais... Vamos lá. O bombeiro né? É mergulho, é buscar o cadáver... e o pessoal que vem com essa formação aí, eu tendo a acreditar que ele é menos executivo e mais administrativo. Então eu vejo assim que perdemos. Perderíamos mais com isso. (Entrevista D3)

As pistas extraídas do ambiente para o processo de *sensemaking* da Corporação, não se relacionavam com o processo de *sensegiving* que a Associação tentava impor. A preocupação com o perfil questionador dos alunos não foi contestada de maneira eficaz pela Associação que incentivou a mudança. A contra argumentação elaborada, tentava dar uma versão de que essa contestação seria benéfica para o processo de formação, pois faria com que os processos utilizados que não encontrassem sustentação teórica e prática fossem alterados. O discurso utilizado pela associação trazia críticas sobre o processo de formação na PMPR:

A primeira coisa é a própria Escola de Formação né? Então muitas das coisas violentas que ela muitas vezes prega, elas seriam recusadas pelos alunos e discutidas pelos alunos antes de aplica-las. Então isso seria uma revolução interna muito grande e sempre no melhor sentido. Por que eu tenho que fazer X coisa? Por que eu tenho de fazer aquelas outras coisas? Por que eu tenho que ir pro sacrifício? Por que? O porquê dessas coisas é que vai fazer

com que vocês entendam até melhor um ponto de vista didático que os professores têm pra determinadas situações. Porque você simplesmente se submeter, não quer dizer que você tenha melhorado qualquer coisa. Você se submeteu, forçadamente a muitas situações de erros grosseiros. Mas você não se convenceu de que aquilo fosse bom pra você, ou fosse bom pra quem quer que seja. Então essa contestação, num primeiro instante, ela é muito boa. Ela faz com que as pessoas não só se retemperem, mas também se ajuízem em relação a si mesmo e ao que está ao seu redor. (Entrevista D2)

Quanto aos requisitos de ingresso que foram colocados na EC nº 29/2010, o que causou maior preocupação para o Corpo de Bombeiros, foi a exigência de nível superior em Engenharia para os candidatos a ingressar na carreira de Oficial BM:

Academia do Corpo de Bombeiros, escola de formação do Corpo de Bombeiro. Obrigatório Engenharia. Não foi definido que Engenharia. Existem no Brasil, me parece, catalogadas, mais de cinquenta Engenharias. (Entrevista D1)

Nas carreiras de Bombeiros Militares não tenho convicção, considerando que os próprios integrantes das carreiras BM não conseguiram chegar a um entendimento dominante. (Entrevista D7)

Quando você trabalha o conceito do Bombeiro Militar, e se você projetar isso no cenário nacional você vê que há uma dissonância de entendimentos. (...) mas há o entendimento de que dentro desse conceito da chamada prevenção e combate ao incêndio, ao desastre, ao pânico, análise de projetos de que o curso de Direito não seria o mais pertinente pra eles. E essa é uma discussão que ela foi pautada. Aí vieram as discussões, vindas do bombeiro, dizendo assim: não, nós queremos Engenharia. Nós fizemos um levantamento. Uma universidade tem 28 cursos de Engenharia. Isso passa pela Engenharia Civil, que é a clássica, mais antiga e a mais consolidada. Mas tem a Engenharia de Pesca, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Minério, Engenharia... e aí você começava a analisar qual Engenharia. A Engenharia de Alimentos ela não se comunica com a Engenharia Civil em nada! Então aí começou uma série de discussões. (Entrevista D8)

Apesar de ser considerado um conhecimento interessante para a atividade de bombeiro militar, o sentido construído na organização é que o Curso de Formação de Oficiais dá o conhecimento necessário para o desenvolvimento da profissão, que não se confunde com a profissão de Engenheiro Civil. O discurso de resistência afirma que não há a necessidade de mudança em razão do serviço prestado ser técnico, não se confundindo com o serviço do engenheiro:

É, o Corpo de Bombeiros ele não precisa só de engenheiros. Também é uma área interessante, mas nós temos os nossos cursos que vão dar a capacitação necessária pra que os oficiais possam analisar conformidades e discutir a questão das normas técnicas para os projetos de prevenção. E digo mais ainda. Eu sou de uma corrente que defende o seguinte: o oficial do Corpo de Bombeiros que trabalha lá na BM7, ele não deveria nem fazer o carimbo de aprovo nos projetos. Por quê? No momento em que o engenheiro me traz o projeto e eu analiso aquele projeto, a conformidade e coloco um

carimbo e digo que aquilo está ok, eu estou me responsabilizando por aquilo. Isso nós não fazemos. (Entrevista D3)

O *sensemaking* realizado levou em consideração a identidade organizacional à época, onde a maioria dos membros da Corporação não possuía um curso superior. As pistas extraídas de forma retrospectiva pelo Corpo de Bombeiros (WEICK, 1995), davam exemplos de subordinados com maior conhecimento formal, que acabavam se destacando no serviço administrativo, mas que supostamente não queriam trabalhar no serviço operacional, o que traria um prejuízo para a organização:

Mas, é, a maioria, hoje já, hoje já. Essas pessoas que se destacam mais nessa área, eles já fogem, já dão um jeito de sair do serviço operacional e vir pra administração. Então, às vezes a administração está um pouco inchada, em detrimento do... ele busca isso já. Ele se forma e já não vai pra área operacional. Ele quer ser administrativo. E ele vindo pra administração, é, ele, ele acaba dominando ali né? Às vezes o sargento, um pouco mais antigo, que não teve uma oportunidade de ter um curso melhor, etc. ele já domina aquela seção. E o serviço operacional acaba ficando em segundo plano aí. Já os demais não, o pessoal que vem assim, trabalham melhor isso, rendem mais. São mais braçais. Né? São mais executores. Então é isso né? (Entrevista D3)

Corroborando com a teoria de Weick (1995), neste primeiro momento, a construção coletiva de sentido na Corporação foi feita com base na identidade organizacional, na cultura e na experiência existente, considerada adequada pelos membros da organização até aquele momento e, por esse motivo, a decisão plausível para a PMPR foi a permanência do mesmo requisito de ingresso. As pistas extraídas levaram para a construção de um sentido contrário à mudança, posto que o fortalecimento do ensino militar era considerado suficiente diante das necessidades de qualificação verificadas naquele momento:

Um dos principais proeminentes nos estudos que estavam sendo feitos era o Coronel Carlos Octávio Valente Aimoré. Que era chefe de departamento e que tinha uma visão (...) O ensino militar tinha que se esgotar nele mesmo. Tendo os níveis de reconhecimento. (...) Naquele momento nós tínhamos uma preocupação de qualificar a Academia, de ter o reconhecimento como uma instituição de ensino superior, seguir os ditames de qualificar os nossos cursos, inclusive com uma harmonia em relação aos conceitos da lei de diretrizes de base da educação, mas nós não discutíamos mudança do requisito de ingresso. (Entrevista D8)

O argumento utilizado pelo ator social externo, de que a exigência do curso superior em Direito seria o primeiro passo para conquistas salariais futuras, não foi considerado plausível pela Corporação (WEICK, 1995), a qual não acreditava que

apenas a mudança no requisito de ingresso, fosse suficiente para que no futuro, a organização conseguisse a equiparação salarial com as carreiras jurídicas:

Então achava-se, talvez acham ainda, que o fato de eu exigir um ingresso, por exemplo, na Academia do Guatupê com o curso de Direito, isso vai me dar o status de automaticamente nivelar com a carreira jurídica do país o que, essa premissa não é bem assim. (...) Você acha que por conta disso ele vai te dar garantia, perspectiva de você exercer, estar sendo enquadrado financeiramente numa carreira jurídica? Nem delegados conseguiram, fizeram várias tentativas aí ensaiando de forma às vezes sutil, em legislação pra tentar assumir como se fosse um juizado de instrução, alguma coisa relacionado à efetividade da polícia judiciária. Como mediadores e apresentar solução de problema. Não conseguiram. (Entrevista D1)

A segunda questão, é porque, no senso comum, acham que a questão da do salário né? Seria a equiparação com a carreira jurídica. Que também acho uma falácia. Não acontecerá. Nunca isso. Nós não vamos ser equiparados à carreira jurídica. (Entrevista D3)

Esse dado se alinha com os estudos de Weick (1995) de que o sentido construído deve ser plausível para todos os envolvidos, pois a construção de uma imagem futura só criará o desejo de concretização se for considerada possível de ser alcançada. Além disso, a comparação salarial com as demais carreiras de Estado que possuíam o ingresso com nível superior e com as outras Polícias Militares do Brasil, davam suporte para a manutenção do sentido existente. A cultura interna fortalecida deu sustentação para que fosse feita uma resistência à mudança, corroborando com o resultado verificado em Martins (2005).

Portanto, neste primeiro momento do processo de alteração do requisito de ingresso na PMPR, pode-se perceber uma dissonância entre o processo de *sensegiving* dos atores sociais externos e o processo de *sensemaking* da Corporação. A desaprovação da mudança pela PMPR não foi externalizada de modo adequado à Assembleia Legislativa, que acabou aprovando e impondo a mudança à Corporação.

O QUADRO 5 resume o conflito entre os interesses da Associação e da PMPR, mostrando que a predominância dos interesses econômicos defendidos pela Associação, colocando a alteração do requisito de ingresso em segundo plano, não foram suficientes para convencer a PMPR da necessidade de mudança. Pode-se observar que neste momento do processo, o contexto em que a Corporação se encontrava era favorável a uma construção de sentido tendente à estabilidade, não sendo efetivo o *sensegiving* desenvolvido pelos atores sociais externos na PMPR.

QUADRO 5 – INTERESSES DOS ATORES SOCIAIS NO PRIMEIRO MOMENTO DO PROCESSO – 2008 A 2010

	Associação (AMAI)	Corporação
Prioridade da mudança	Coloca a mudança do requisito de ingresso em segundo plano. O objetivo principal era a implantação do subsídio	Não se interessa em discutir a mudança do requisito de ingresso, seu objetivo principal era o fortalecimento da formação própria, com reconhecimento pelo MEC
Interesse político	Defende a mudança por entender que o sistema de ensino militar comete abusos com os alunos, que se submetem por não terem conhecimento para questionar; Estabelece uma disputa com o Comando da Corporação, na busca de melhorias para a tropa;	Defende que o sistema de ensino militar é suficiente para transmitir o conhecimento necessário para a profissão, que não deve avançar em áreas que não é de sua competência; Na disputa por poder com a Associação, prefere focar sua atenção em sua pauta de prioridades e acaba não dando a devida atenção no processo de alteração de mudança do requisito de ingresso
Consequências da mudança	Entende que o ingresso de bacharéis em Direito na Corporação refletirá positivamente na gestão dos problemas disciplinares, reduzindo os problemas da Associação na defesa de seus associados	Entende que o ingresso com nível superior trará para seus quadros pessoas que questionarão a cultura existente, criando um problema entre os novatos e a tropa mais velha

FONTE: O autor (2018).

A mudança foi realizada neste momento, em razão de que os atores sociais que impulsionaram o processo foram competentes em encontrar na legislação uma lacuna que permitiu que o processo fosse desenvolvido principalmente por dois atores sociais (Associação – AMAI e Assembleia Legislativa), enquanto um Governo em fim de mandato não estava preocupado com as consequências financeiras da mudança, e a PMPR buscava conquistar as prioridades definidas anteriormente, não se atentando para o processo de alteração do ambiente legal que acontecia ao lado.

4.4 O PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ ENTRE OS ANOS DE 2010 E 2012

Em 1º de janeiro de 2011, acontece a troca da Chefia do Poder Executivo do Estado do Paraná. Durante todo o primeiro ano de mandato, as associações de classe buscaram o convencimento do Governo do Estado e da Assembleia Legislativa para a implantação do subsídio como forma de remuneração das carreiras policiais do Estado do Paraná, conforme previsto na EC nº 29/2010. Em relação à mudança do requisito de ingresso, esta não poderia ser feita com base na norma Constitucional

enquanto não fosse promulgada uma lei para normatizar o pagamento por subsídio, que deveria ter a implementação iniciada no prazo de 180 (cento e oitenta) dias.²⁴

A decisão do Comando da PMPR em priorizar a melhoria da formação própria e não apoiar a alteração do requisito de ingresso, também aprovada na Emenda Constitucional, começou a causar uma tensão entre a Associação, que defendia a mudança, e a PMPR, que defendia a estabilidade, preferindo a continuidade do discurso dominante e evitando a incerteza. Este resultado do estudo corrobora com os achados de Weick (2011), o qual afirma que diante de uma necessidade de alteração em um ambiente de incerteza, esta só pode ser feita no sentido da história dominante. Qualquer outra mudança que não seja nesse sentido é impensada.

A forma como a EC nº 29/2010 foi aprovada, ainda repercutia negativamente na PMPR:

Não. Aqui não, o Comando aqui foi ficando pra trás, né? Eles são, o que nós vamos dizer? Sem que haja ofensa a quem quer que seja. Eles são o produto do atraso.(!) Os comandos são produto do atraso. Então você só evolui dentro de conteúdos próprios? (Entrevista D2).

E num artifício que aí não era a discussão conceitual sobre a mudança do requisito de ingresso. Era uma discussão sobre as forças determinantes na tramitação de projetos e foi o que redundou de maneira totalmente atravessada, no apagar das luzes no ano de 2009, uma emenda constitucional conduzida pela AMAI e que daí prosperou mais à frente, ainda no comando do Rodrigo, do coronel Rodrigo. Mas prosperou de maneira totalmente atravessada dentro da assembleia. Então eu diria assim, daí eu não discuti o conceito das vantagens ou não do requisito de ingresso como nível superior. Era a forma, se estabelecendo um conceito de autoridade sobre quem teria força pra conduzir esse processo. E aí é uma disputa. Em que eu diria pra você é que a entidade representativa de classe não atua em respeito, tentando conciliar e ter uma conversa que elevasse toda essa discussão. Não houve assim, um campo fértil pra ter um consenso que traduzisse num encaminhamento responsável sobre isso. Então aí você começa a criar campos de resistência. Não no conceito, talvez você, não sei se chegou a entrevistar o coronel Rodrigo. Conceitualmente ele não era contra. Mas a forma como as coisas estavam sendo conduzidas. E o estabelecimento das prioridades, por parte do comando-geral indicavam que não seria o momento de tramitar aquilo e a associação AMAI na época não quis saber. E ela atravessou, começou a pressionar dentro de uma bandeira que seria própria da associação. (Entrevista D8)

Com a pressão exercida pelas associações de classe para a implantação do subsídio, em 11 de abril de 2012, o Governo do Estado encaminha para a Assembleia

²⁴ “§ 16. A partir da implantação da remuneração dos militares estaduais na forma do § 15 deste artigo, exigir-se-á, para o preenchimento do cargo, na Polícia Militar do Paraná, além de outras condições definidas em lei, curso de nível superior para ingresso como Soldado de Segunda Classe e curso de Direito para ingresso na carreira de Oficial do Quadro de Oficiais Policiais-Militares e curso de Engenharia para ingresso no Quadro de Oficiais Bombeiros-Militares”.

Legislativa a Mensagem nº 013/12, a qual foi acolhida como PEC 003/2012. Nesta Proposta de Emenda à Constituição do Estado, o Governo sugere a implementação do subsídio como forma de pagamento das carreiras policiais, mas ao mesmo tempo, propõe revogar a previsão feita pela EC nº 29/2010 de que, com a implantação do subsídio, a PMPR passaria a exigir o diploma de nível superior para ingresso em seus quadros.

A falta de interesse pela mudança por parte da Corporação, proporcionou ao Governo do Estado dar sua definição preferida da realidade (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). A proposta de revogação da exigência de diploma de nível superior para ingresso na PMPR usou como argumento a restrição de acesso aos jovens, à oportunidade de ter um primeiro emprego na PMPR e o fato de que a Academia Policial Militar do Guatupê – APMG, havia sido erigida à condição de instituição de ensino superior vinculada à UNESPAR,²⁵ sendo o Curso de Formação de Oficiais reconhecido como curso de graduação em nível de bacharelado em segurança pública e o Curso de Formação de Soldados como curso superior em nível de tecnólogo em segurança pública, a partir da expedição de decretos para tal reconhecimento. Portanto, a formação em nível superior seria feita na própria instituição:

Deste modo, em futuro próximo, a exemplo do que ocorre com a integralidade de Oficiais da PMPR que detém curso de nível superior com respaldo no respectivo Curso de Formação, todas as Praças da Corporação também poderão alcançar, na própria Universidade da Polícia Militar, este nível de formação e educação (PARANÁ, 2012, p. 31).

No entanto, nos bastidores a justificativa para revogar a exigência de diploma de nível superior para o ingresso na PMPR era outra. A motivação principal do Governo do Estado, mas que não foi tornada explícita em nenhum momento foi o impacto financeiro que a mudança acarretaria. A equiparação do requisito de escolaridade da Polícia Militar com a Polícia Civil, que já exigia o nível superior para o ingresso nas suas carreiras de base e o curso superior de Direito para a carreira de Delegado, impediria uma diferença salarial na hora de implantar o pagamento por meio de subsídio para as organizações:

É, aí o argumento que não foi, pôs no papel porque ele era só no bastidor aí não podia escrever, era o salário. Que daí seria um salário maior, não podia

²⁵ Universidade Estadual do Paraná.

ser menor do que o da Polícia Civil e isso aumentaria a folha de pagamento. Mas isso foi só no bastidor. Ninguém teve coragem de usar a tribuna pra falar isso. E nem o governo escreveu na justificativa. (...) Aí lá em 2012, quando foi pra implementar, o que pesou pra implementar, não na íntegra, então primeiro, fazer alterar pra não ser nível superior o ingresso e depois implementa também na íntegra, o que pesou foi o financeiro. Aí eles fizeram um cálculo, né? E usaram muito a questão financeira. Só que ela não foi dita oficialmente, mas aqui no bastidor, na assembleia, foi isso que pesou. Foi financeiro. Foi folha de pagamento. Porque se tivesse passado o nível superior, então o salário era um pouco maior e também na hora de regulamentar, a lei que regulamentou, ela deixou de fazer a cota única na íntegra porque isso também aumentaria o salário. O salário do Paraná ficaria um pouquinho maior do que o de Brasília que era o maior salário naquele momento, de ingresso pra Polícia Militar ficaria um pouquinho maior do que o de Brasília e aí o que pesou foi o financeiro. Então todos os outros argumentos que foram feitos oficialmente, né? As entrevistas, do próprio governador e tal, eles não trataram do financeiro, só que o que pesou mesmo foi a folha de pagamento. (Entrevista D11)

Em relação à PMPR, foi verificado que não houve uma reação contrária à proposta do Governo de revogação da exigência do diploma de nível superior para o ingresso na organização. Pode-se observar no estudo quatro motivos principais. Em primeiro lugar, pela falta de diálogo e da busca pelo convencimento na intenção de construir um sentido favorável à mudança na organização, durante o processo de alteração feito em 2010.

O processo de construção de sentido de que a mudança do requisito de ingresso seria prejudicial para a PMPR, foi de certa forma facilitada pela tensão desencadeada no ambiente, entre a Corporação e a Associação impulsionadora da mudança. A forma como o processo foi encaminhado no momento anterior ainda repercutia negativamente na organização. Mesmo com a mudança no Comando-Geral, a Associação não conseguiu a reaproximação para buscar a adesão ao processo de mudança do requisito de ingresso. Os interesses entre os atores sociais envolvidos não estavam alinhados, conforme se vê no QUADRO 6. A disputa de poder entre Associação e PMPR ficou evidenciada nos relatos dos informantes. Isso favoreceu o Governo na implantação de suas propostas:

A AMAI, ela passou a ser, a tentar desenvolver no seio de suas atividades, quando assim lhe convinha, um comando paralelo. (...) Por quê? Porque a relação da AMAI era assim: se a coisa não acontecia como a AMAI almejava ou ela judicializava ou ela tentava desenvolver isso no paralelo. (Entrevista D8)

Essa disputa, de certa forma influenciou o Comando da PMPR a deixar em segundo plano o mérito da mudança, se preocupando em esclarecer aos atores

sociais quem tinha a competência legal para definir o que era importante e o que não era prioridade para a Corporação:

Então eu diria assim, daí eu não discuti o conceito das vantagens ou não do requisito de ingresso como nível superior. Era a forma, se estabelecendo um conceito de autoridade sobre quem teria força pra conduzir esse processo. E aí é uma disputa. (...) Mas a questão, nós viemos pra reunião e ninguém falou nada. Saímos daqui tudo certo quando nós voltamos (bate uma palma) aprovada a emenda constitucional. Isso foi muito ruim, muito triste. Mas foi esse o universo. (Entrevista D8)

P: E em relação à mudança do requisito de ingresso pra Direito e Engenharia. Quem estava nessa linha? Quem estava nessa proposta?

E: Não. Pouquíssima gente, pouquíssima gente. MAS ela foi capitaneada por algumas pessoas que eram relacionadas no momento com a AMAI. Não era um pensamento institucional. (...) Da outra linha, do Direito e da Engenharia, foi uma coisa clandestina. Foi sub-repticiamente. Entrou na assembleia, fizeram a votação e aprovaram o negócio. Foi, foi divorciado das discussões com o Comando-Geral. Comando-Geral como um todo. (Entrevista D1)

Nestas condições, uma cultura interna de fortalecimento da identidade organizacional (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014), percebendo uma ameaça às atribuições do Comando, incentivou uma resistência à mudança, sem levar em consideração o mérito da proposta, mas deixando claro para os atores sociais quem deveria ser ouvido nos assuntos referentes à Polícia Militar do Paraná.

QUADRO 6 – INTERESSES DOS ATORES SOCIAIS NO SEGUNDO MOMENTO DO PROCESSO – 2010 A 2012

Governo	Associação (AMAI)	Corporação
Busca a implementação do subsídio como resposta à pressão das Associações de classe	Pressiona o Governo e a Assembleia Legislativa para a implementação do subsídio, aprovado pela EC nº 29/2010	Não se opõe à implementação do subsídio como forma de pagamento para a PMPR
Percebe que a mudança do requisito de ingresso para curso superior na PMPR, poderia aumentar as despesas com a reestruturação salarial das carreiras policiais	Coloca a mudança do requisito de ingresso em segundo plano, mas defende a mudança concomitantemente à implementação do subsídio	Entende que a forma como foi feita a mudança do requisito de ingresso pela Associação, foi uma afronta à autoridade da Corporação, que precisa ser reforçada
Usa o projeto da Corporação de fortalecimento do ensino militar para anunciar a vinculação acadêmica da APMG à UNESPAR e justificar a revogação da EC nº 29/2010	Tenta convencer a Assembleia e o Governo da necessidade de alteração do requisito de ingresso para nível superior, buscando o convencimento de que a mudança seria benéfica para a Corporação e para justificar a equiparação salarial com a Polícia Civil	Busca o fortalecimento do ensino militar, conforme proposta defendida anteriormente, e vê a oportunidade para justificar o projeto sem perder a formação em nível superior para as Praças da Corporação, na vinculação acadêmica à UNESPAR

FONTE: O autor (2018).

Em segundo lugar, a incerteza se a mudança traria prejuízos à cultura da organização e ao sistema de ensino próprio. Na PMPR, pode ser percebido o receio de que a entrada de candidatos com formação superior, mais questionadores, poderia tumultuar o andamento dos cursos de formação, no modelo em vigor, sendo considerada uma ameaça à identidade organizacional:

Nós verificamos que no tempo em que houve essa mudança em 2010, não foi um assunto tratado internamente, não foi amadurecido com a Corporação. Isso quer dizer que quando as circunstâncias foram necessárias, o Governo simplesmente voltou atrás, mudou e desfez porque não tinha convencimento, especialmente do comando, da cúpula da Corporação. (Entrevista D9)

Críticas que fazem os bacharéis de Direito é que, ao se ingressar com o curso superior na área de Direito, ele já vem lá, primeiro com a idade um pouco já avançada; segundo, já a mente formada, digamos assim dentro de uma doutrina, não só entre eles, entre a turma do CFO digamos assim, mas também a turma da universidade. (Entrevista D3)

Eu vejo que nós passamos por um momento é, com a incorporação, como está hoje, de muitos que já tem, que teoricamente a Corporação seria favorecida por ter um ganho, um ganho vindo da formação aí fora. Se revelou, de certa forma, um equívoco, pois são pessoas que, mais do que executores das missões da Corporação, são questionadores. Então quem, de certa forma, quem de certa forma pode ser lesado com isso, que pode se prejudicar com isso é a hierarquia, a disciplina e a sociedade. (...) Mas eu vejo assim. Ah eu vou vir pra cá não, mas está escrito aqui que se não tiver a análise climática eu não posso fazer nada. Não vou fazer. Ponto. E não faz. Em outra circunstância não, vai chover e tudo mais, vai ter uma reintegração de posse, mas aqui tá aqui a carta, não, não. Se não tiver tempo bom não vou. (Entrevista D1)

A primeira coisa é a própria Escola de Formação né? Então muitas das coisas violentas que ela muitas vezes prega, elas seriam recusadas pelos alunos e discutidas pelos alunos antes de aplicá-las. Então isso seria uma revolução interna muito grande e sempre no melhor sentido. Por que eu tenho que fazer X coisa? Por que eu tenho de fazer aquelas outras coisas? Por que que eu tenho que ir pro sacrifício? Por que? (Entrevista D2)

Terceiro, outra preocupação era a falta de preparo da organização para atender às consequências de uma mudança que não era vista como necessária, ou era vista até mesmo como prejudicial naquele momento, favorecendo o discurso dominante (WEICK, 2011):

E porque que não foi aplicado? Porque a PM não estava preparada pra aplicar. E se, digamos, se acobertou em cima desse conceito de que isso tinha sido concebido fora dos muros da PM, então nós nunca aplicamos o requisito de ingresso. Ainda que tivesse um preceito estabelecido. Então eu não participei desse processo, mas eu arriscaria dizer que o comando-geral uma vez instado a isso deve ter dito não, isso pra nós não é essencial. E aí houve até a movimentação da máquina em relação a revogar o dispositivo e aquela declaração, que não foi muito feliz, do governador à época, dizendo que o policial militar não precisava de nível superior, até fazendo algum

comentário que quem teria um grau de ensino mais apurado teria menor aceitação no grau de subordinação para o cumprimento de ordens. Isso virou manchete na época, não sei se isso faz parte da tua pesquisa, mas isso aconteceu. (Entrevista D8)

E em quarto lugar, a tendência de inércia e a identidade organizacional forte (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014), impediram a PMPR de enxergar o prejuízo que a revogação da mudança do requisito de ingresso poderia trazer para a organização:

Isso é, cá entre nós, não tem outro nome pra isso, é uma burrice sensacional. Não se pegou isso por uma deficiência intelectual, especialmente dos oficiais que estavam no comando. Muito especialmente. Não vou citar nomes porque né? Mas a verdade é que eles não tinham esse conteúdo e não queriam que os outros também tivessem. Aí deu esse debate, esse prejuízo todo. (Entrevista D2)

Eu imagino que tenha sido um conjunto de forças que não se esgotam dentro da dinâmica institucional. É, depois daquilo aprovado, talvez a última coisa a você trabalhar internamente seria revogar aquilo, ainda que propriamente não teria, volto a dizer, o requisito de ingresso ser um critério estabelecido constitucionalmente no plano estadual. (Entrevista D8)

As pistas que foram extraídas do ambiente pela Corporação foram centradas na ameaça à identidade organizacional. O fortalecimento da hierarquia, do ensino militar e das relações de mando e obediência receberam destaque. Os relatos dão conta de que a PMPR não percebeu no ambiente o risco que se aproximava, nas futuras discussões sobre a remuneração. Isso corrobora com Weick (1995), de que o *sensemaking* é construído retrospectivamente. A capacidade de visualizar cenários futuros é reduzida, conforme a teoria da racionalidade limitada de March e Simon (1967). A construção de sentido extraiu as pistas que levavam a crer que a mudança seria prejudicial à cultura interna, com policiais questionando o sistema de formação, a execução do trabalho e a autoridade, o que confronta os valores de uma organização militar (PARANÁ, 1954).

Exercendo influência sobre a bancada governista na Assembleia Legislativa, o Governo não teve dificuldades em fornecer o sentido preferido da mudança para os deputados. Apesar da resistência de uma minoria, a Assembleia acabou se convencendo de que a manutenção do ensino médio como requisito de ingresso era mais benéfica para a população jovem que buscava na Polícia Militar sua primeira oportunidade de emprego.

Esse processo de convencimento impulsionado pelo Governo Estadual foi eficaz, tendo sido facilitado por dois motivos: a) a PMPR, principal interessada na

mudança, se posicionou favorável à manutenção do ensino médio como requisito de ingresso; e, b) o anúncio de que a Academia Policial Militar do Guatupê – APMG, passaria a ser considerada uma Instituição de Ensino Superior, a partir daquela data, com sua vinculação acadêmica à UNESPAR, dando a formação superior para todos os seus integrantes, supriria a lacuna deixada pela revogação da EC nº 29/2010, respondendo, de certa forma, aos anseios da associação de classe que apoiava a mudança do requisito de ingresso.

O Governo estadual foi eficaz na formulação de uma imagem futura de valorização do ensino na Polícia Militar, usando a linguagem e símbolos organizacionais (MARAVALHAS; ODELIUS, 2010), o que acabou vencendo a possível resistência dos atores sociais envolvidos no processo. O processo só não foi mais tranquilo em razão de uma declaração do Governador do Estado à imprensa de que policiais que estudavam tenderiam a não cumprir ordens (CARAZZAI, 2012; GALINDO, 2012). A declaração criou uma tensão entre o Governo e as associações de classe que defendiam a mudança.

Com a aprovação da PEC 003, em 22 de maio de 2012, foi publicada a Emenda Constitucional nº 030, prevendo a implementação do subsídio como forma de pagamento para as carreiras policiais do Estado e a revogação da exigência do diploma de nível superior para o ingresso na PMPR.

Três dias depois, corroborando com os argumentos utilizados nos bastidores da Assembleia Legislativa, foram aprovadas as leis que implementavam o subsídio nas carreiras policiais do Estado,²⁶ sendo estabelecidas disparidades entre os salários da Polícia Militar e da Polícia Civil:

Então, me dá a impressão que foi um conjunto de fatores, havia uma evolução por parte da Polícia Civil, havia uma discussão sobre a remuneração tanto que se você lembrar, na consolidação desse processo da questão do subsídio, que se consolidou na Polícia Militar e na Polícia Civil no ano de 2012, houve diferenças remuneratórias entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, seja no plano dos delegados, seja no plano dos praças. Só partindo do pressuposto, eu acho que há uma diferença muito mais substancial. A diferença entre o delegado de primeira e o coronel não chegava a 7 ou 8%. Diferença remuneratória. Mas do soldado chegava a mais de 20% em relação ao investigador de 4ª classe. Então eu acho que pode ter sido isso, porque seria um requisito a mais, ainda que na verdade, ainda que o preceito

²⁶ Lei nº 17.169/12 (Dispõe sobre o subsídio da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, conforme dispõem a Constituição Estadual e a Constituição da República).

Lei nº 17.170/12 (Dispõe sobre a remuneração da Polícia Civil e Delegados do Estado do Paraná, conforme determina o § 9.º do art. 144 da Constituição Federal).

constitucional estivesse vigente, estabelecendo requisito de ingresso, ele nunca foi aplicado. (Entrevista D8)

A tendência à inércia organizacional, somada à crença de que o processo de formação interna reconhecido como de nível superior seriam suficientes para garantir uma vantagem no ambiente legal referente à garantia dos direitos, nas disputas por espaço no campo da segurança pública e na questão salarial, fez com que a PMPR não percebesse que a diferença do requisito de ingresso legitimaria o discurso dos atores sociais externos, com interesses divergentes (STYHRE; ARMAN, 2015), na disputa por poder, status e remuneração:

O que nós encontramos e ainda estava em fase incipiente foi o modelo da PM de São Paulo, onde ela tinha uma estrutura, ela se propunha a formar os seus quadros dentro de uma grade reconhecida pelo ministério da educação e cultura, numa janela que existe na lei de diretrizes e bases da educação, permitindo algum ajuste para o ensino profissional militar e ali formando tecnólogos em vários níveis. Tudo isso pra conciliar dois níveis: o nível profissional que a Corporação precisa e ao mesmo tempo possibilitar que esse nosso profissional também seja reconhecido como nível superior. (...) Porque se de um lado nós buscávamos consolidar o projeto que era vocacionado, esse projeto para a formação superior do militar estadual em todos os níveis hierárquicos, em todos. Inclusive com a perspectiva de pós-graduação em várias instâncias também do ensino como existe por aí, mas dentro de um foco profissional. Nós iríamos sair atirando por aí pra importar coisas que nós achávamos assim, descabidas para o conhecimento da nossa profissão? Mesmo porque a nossa especificidade nos remete ao nível de formação e de responsabilidade diferente de muitas profissões. (Entrevista D1)

Até o ano de 2009 Denkewski, nós e aí não só a Polícia Militar do Estado do Paraná, mas as Polícias Militares do Brasil. Toda a possibilidade, toda a possibilidade que tinha de se alterar o quadro da segurança pública com medidas da estrutura organizacional na forma de funcionamento, as PMs eram contra. Foi a partir do comando do Anselmo, que o Anselmo ousou ser presidente do Conselho Nacional dos Comandantes Gerais, essa postura começou a mudar. (...) Vamos discutir de cabeça, o conceito do ciclo completo de polícia. Vamos discutir de cabeça, o conceito da carreira jurídica. Então eu acho que foi um processo de amadurecimento, não só no Paraná, mas das polícias militares do Brasil, dentro de um critério de sobrevivência institucional. (...) Então eu acho que é dentro dessas perspectivas que as coisas foram amadurecendo e hoje nós temos aí um conceito consolidado de que ainda que eu tenha plena competência sobre a ótica da capacidade de assim realizar, e realizar bem, todos os procedimentos cartoriais que possam ser vinculados a um ciclo completo de polícia, a um conceito de polícia judiciária mais aperfeiçoado, seja o que for, hoje nós entendemos que fora essa capacidade de assim proceder nós precisamos ter legitimidade. E a legitimidade, principalmente sob a ótica Policial Militar vai se dar também com o ingresso com o curso de nível superior, bacharel em Direito. (Entrevista D8)

A mudança do contexto estadual, com a diferenciação salarial efetivada pelo Governo do Estado entre as polícias civil e militar, pode ter causado o início da

mudança de percepção das pistas existentes no ambiente (WEICK, 1995), resultando na passagem da PMPR para outro momento da mudança, em que a necessidade de se alterar o discurso dominante começa a ser sentida pela organização (PRATT, 2000; CUNHA et al. 2015).

4.5 O PROCESSO DE ALTERAÇÃO DO REQUISITO DE ESCOLARIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ ENTRE OS ANOS DE 2012 E 2018

Após a implementação do salário por subsídio na PMPR, com valor abaixo da Polícia Civil, e a revogação da exigência de nível superior para o ingresso na Polícia Militar, pode-se perceber que a relação entre os atores sociais envolvidos na mudança ficou tensa. A associação não aprovou a diferenciação nos valores de subsídio entre as policiais e a revogação do requisito de ingresso, que, no seu entender, deixaram de valorizar a Polícia Militar. Além disso, a promessa de qualificar os Praças da PMPR com formação interna de nível superior ainda não havia sido cumprida pelo Governo do Estado:

E que a AMAI brigou comigo ainda porque eu fiz o relatório pra não haver a necessidade do curso superior. (Entrevista D39)

A Assembleia, a Assembleia ela, quando da formatação do grupo de comando, ela tem uma submissão ao Governo do Estado. E o governador, ele ligou pra todos os deputados e pedia a eles individualmente pra que votassem contra a nossa emenda. (Entrevista D2)

Presente nos 399 municípios, 24 horas por dia, (...) os militares estaduais possuem uma missão relevante que deve ser de nível superior. Richa, no seu Plano de Governo, prometeu que isso ocorreria através da Universidade da Polícia, mas já estamos no último ano de governo e os praças não foram atendidos. Ele precisa reconhecer que é mais inteligente e barato incluir os militares com o curso superior, pois as missões de socorrimento dos bombeiros e de segurança dos policiais são tão importantes quanto a polícia judiciária. (Documento D27)

Na PMPR, o processo de vinculação acadêmica da APMG à UNESPAR estava em desenvolvimento, mas caminhava em passos lentos. Somente em 12 de junho de 2013, o ato de vinculação anunciado na justificativa da PEC 03/2012, é oficializado pela Lei Estadual nº 17.590.²⁷ Ainda assim, não de forma completa, pois

²⁷ (...)

Art. 6º. A Escola Superior de Segurança Pública da Academia Policial Militar do Guatupê passa a vincular-se, academicamente, à Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), constituindo-se em

a transformação do Curso de Formação de Soldados para tecnólogo em nível superior, até o final de 2018 não havia sido realizada.

Esse contexto desfavorável pode ter despertado na PMPR o sentimento de necessidade da mudança. Mesmo assim, a discussão sobre o requisito de escolaridade passou por um período de latência na Corporação, entre os anos de 2012 a 2014. Aos poucos, a comparação com as demais carreiras do Estado faz com que a PMPR sinta que está ficando para trás, com a exigência do nível médio:

Então hoje é necessária essa evolução porque a própria sociedade é, evoluiu no seu parâmetro de requisitos e hoje a PM está estagnada, né? De 69 pra cá. Então é necessário. E as outras categorias avançaram. Como a Polícia Civil, né? A Polícia Civil ela deve ter mudado, ela mudou antes de 2009, né? Acredito que foi por volta de 2005, alguma coisa assim, que ela mudou pra terceiro grau. Então de lá pra cá nós fomos é enquadrados como técnicos, né? Do Estado e eles já são de carreira de nível superior. Então nós perdemos espaço aí com relação à Polícia Civil. E precisamos avançar. Não só pela qualificação do requisito de ingresso, mas também pela qualificação do efetivo. (Entrevista D6)

No contexto nacional, começa a surgir uma tendência de alteração do requisito de ingresso nas organizações militares estaduais para o nível superior. De 3 (três) Estados com a exigência do nível superior em 2008, a quantidade passa para 14 (quatorze) no final de 2014, sendo que destes, 9 (nove) passaram a exigir o bacharelado em Direito para ingresso na carreira de Oficial PM. Nos Corpos de Bombeiros, a mudança para ingresso na carreira de Oficial BM, até final de 2014, havia sido feita em 12 (doze) organizações estaduais. Para a carreira de Praças, os números passam de 1 (um) Estado em 2008, para 6 (seis) em 2014 que exigem o nível superior para ingresso. Com estes exemplos de mudança, a PMPR começa a extrair pistas que mostram que o nível superior em Direito para a carreira de Oficiais é o mais adequado. Um dos casos de sucesso que é citado nas entrevistas e documentos é o do Estado vizinho, Santa Catarina:

uma unidade especial, respeitadas as peculiaridades do ensino voltado às atividades de segurança pública e defesa civil, preservados seus princípios institucionais.

§ 1º. A Escola Superior de Segurança Pública da Academia Policial Militar do Guatupê e sua estrutura organizacional prevista no § 2º do art. 29 da Lei nº 16.575, de 29 de setembro de 2010, para fins acadêmicos, submeterá às mesmas normas da UNESPAR.

§ 2º. A nomeação da Direção da Escola Superior de Segurança Pública da Academia Policial Militar do Guatupê – unidade especial - dar-se-á por indicação do Comando Geral da Polícia Militar.

§ 3º. A Escola Superior de Segurança Pública da Academia Policial Militar do Guatupê, para efeitos orçamentários e financeiros, continuará vinculada à Secretaria de Estado da Segurança Pública como unidade orçamentária.

Santa Catarina, que não é tão antigo assim, mas já tem aí também seus 6, 7 anos que passou a ser de Direito. E eles só têm demonstração de sucesso. Minas Gerais também, Goiás, e vários outros Estados. Todos que mudaram, nem um Estado desses cogita a possibilidade de voltar para o ensino médio ou pra qualquer formação superior. Mas tem vários Estados que passaram a exigir qualquer formação superior para oficiais e com o passar do tempo eles perceberam que o mais adequado seria o Direito. Mas nenhum deles ao contrário. Não tem nenhum Estado que tenha experimentado a formação jurídica e mais adiante percebeu que deveria modificar. Então isso mostra garantidamente que eles constataram, estão seguros de que tomaram a direção mais acertada. Uma das últimas mudanças que aconteceu foi o próprio estado do Acre. No Acre, o requisito dos oficiais era qualquer formação superior, e mudou recentemente, foi há uns dois, três meses atrás, para Direito tanto para oficiais da PM quanto para oficiais do Bombeiro. Essa foi uma das últimas mudanças e que demonstrou essa percepção da melhor adequação para a formação jurídica. (Entrevista D9)

Santa Catarina adotou alguns anos antes. Já formou as primeiras turmas, todas. Com curso de Direito já estão formados. Então, ajuda o entendimento geral. E no caso, eu trouxe o pessoal de Santa Catarina e expôs pra ele. Governador, nosso mundo agora é outro. Nós agora interpretamos diferente. Nós entendemos o mundo de maneira diferente. Nós compreendemos melhor. Por isso que você tem Santa Catarina ainda como um dos segmentos expressivos da sociedade dos militares. Você vai, São Paulo, nem tanto. Você vai pro Rio. Precariamente. Aonde tem esta formação, ela ajusta o entendimento geral. (...) Especialmente porque os vizinhos mudaram. E também porque eles têm a melhor polícia do Brasil hoje dando risada. A Polícia de Santa Catarina é a melhor polícia do Brasil hoje. (Entrevista D2)

A mudança no cenário nacional, que antes dava pistas de que a alteração do requisito de ingresso traria incertezas e ameaças à Corporação, agora passa a extrair pistas favoráveis à mudança (WEICK, 1995), refletindo na PMPR o sentimento de que a organização precisa evoluir para atender às exigências do contexto:

Nós, fazendo um levantamento, é, da mudança quando nós saímos do ensino fundamental para o médio, né notamos que isso aconteceu em 69. Então estava há praticamente 50 anos quando a Corporação deixou de exigir o ensino fundamental para exigir ensino médio. E nesses últimos 50 anos as mudanças foram em todas as áreas. Então começa a se perceber que a Corporação precisa evoluir também. Quando se observa as outras carreiras de servidores públicos e as outras carreiras de policiais, inclusive. Aí comparando a Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, as Polícias Civis dos Estados, as Polícias Militares dos Estados, Bombeiros Militares, em geral eles vão evoluindo para se ter um requisito de ingresso acima do nível superior. Ou curso superior em qualquer área ou especificamente pra área do Direito. (Entrevista D9)

Com o apoio da Federação Nacional de Entidades de Oficiais Militares Estaduais – FENEME, em 10 de dezembro de 2014, 267 (duzentos e sessenta e sete) oficiais da Polícia Militar fundam a ASSOFEPAR – Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná, com a missão de “exercer a representação

e a defesa dos interesses dos Oficiais Militares Estaduais do Paraná, promovendo o fortalecimento da classe.”²⁸

Desta forma, em 2015 começa um novo momento dos debates sobre a mudança do requisito de ingresso. A alteração na forma que a ASSOFEPAR conduz as discussões dos assuntos relativos à Corporação, buscando o envolvimento dos atores e a adesão ao processo, começa a mudar o cenário estadual e a polarização Corporação – AMAI:

P: E se não houver consenso e mesmo assim for encaminhado o projeto?

E: Aí vai da consciência de cada deputado se vai seguir a orientação do comando ou a associação, né? Também não é assim. Na verdade, a ASSOFEPAR veio muito pra acabar com esse problema, né? Hoje a ASSOFEPAR, ela é uma associação extremamente ligada ao comando da PM. Você sabe disso. Então acaba contrapondo a AMAI em vários temas e chega aqui com todos os oficiais fardados, aquela coisa toda e acaba convencendo os deputados. E a AMAI acabou perdendo bastante força por causa disso. (Entrevista D39)

Porém, antes da ASSOFEPAR buscar o convencimento dos atores sociais envolvidos, entendeu necessário saber qual deveria ser a proposta defendida pela associação. Para isso buscou a construção coletiva (WEICK, 1995), entre seus associados, do significado da mudança que deveria ser defendida no ambiente legal. No processo conduzido pela ASSOFEPAR, nota-se a reflexividade na construção do sentido da mudança. Foram abertos fóruns de discussão, realizadas enquetes e trazidos para o Paraná, oficiais de outros Estados que já passaram pelo processo de mudança, para compartilharem suas experiências e auxiliarem na construção do sentido da mudança (YAMAUCHI, 2015; GHERARD; COZZA; POGGIO, 2018):

Aí em 2015, quando já estava fundada a ASSOFEPAR, Associação dos Oficiais, nós começamos a participar dos eventos em âmbito nacional e estaduais, começamos a rediscutir essa questão. (...) a partir das discussões proporcionadas pela associação dos oficiais, no ano de 2016 nós desenvolvemos, propiciamos a todos os oficiais associados a possibilidade de discutir o tema através de fórum de debates. Ficou por alguns meses esses fóruns em aberto e discutiu-se ali as opções que se tinham e as diferentes percepções sobre a mudança para qualquer curso superior, para o Direito para oficiais, pra praças, todas essas variáveis. Ao final deste período de discussões foi feita uma enquete dando a opção, as opções pra oficiais da PM, oficiais do bombeiro e praças, sendo Direito, sendo qualquer curso superior ou ensino médio ou ainda outras alternativas que o oficial pudesse escolher. (Entrevista D9)

²⁸ Site da ASSOFEPAR. Disponível em: <<https://www.assofepar.org.br/institucional>>. Acesso em: 31 dez. 2018.

Pela ASSOFEPAR houve um fórum de debates e houve uma enquete, né? Então isso inclusive está registrado na ASSOFEPAR e então houve a aceitação da maioria dos associados, né? Temos que ver os índices, né que tem ali registrado, mas houve aceitação. No fórum de debates foi bastante aprofundado na discussão e na enquete demonstra ali o interesse da maioria dos oficiais em migrar pra carreira em ensino superior. (Entrevista D6)

Depois da ASSOFEPAR definir qual seria a proposta escolhida pelos seus associados para alteração do ambiente legal, o resultado do levantamento feito pela associação foi encaminhado à PMPR, para que soubesse da opinião da ASSOFEPAR e que procurasse estudar a proposta, definindo seu posicionamento:

A ação é o contato político, né? Contato político com o comando da Corporação, onde já foi realizado um documento, um ofício ao Comando-Geral, provocando, solicitando ao Comando-Geral para que houvesse estudos pra definição dessa questão. (Entrevista D6)

5. Enquete realizada entre os Associados da ASSOFEPAR demonstrou que entre os participantes somente 12,87% defendem a continuidade do ensino médio como requisito de ingresso para as carreiras dos Oficiais PM e BM. Entre os demais, 84,79% entendem que a mudança para o nível superior é necessária (Direito ou qualquer curso superior). Outros 2,34% têm opinião diversa das alternativas apresentadas, mas que não foram especificadas.

6. No caso do CFO PM, a maior votação foi para a exigência da graduação em Direito, com 44,44% dos votos. Na segunda colocação, 40,35% escolheram “qualquer curso superior”. Quanto ao CFO BM, 50,88% votaram para “qualquer curso superior”; 30,41% entenderam que deve ser “curso superior na área de engenharia aplicável à atividade BM”; e 4,68% votaram pela exigência do curso de Direito.

7. A pesquisa considerou também a opinião dos Oficiais sobre o nível de escolaridade a ser exigido para a carreira das Praças PM e BM. O resultado mostrou o seguinte: 64,33% avaliam que o curso superior (qualquer formação) deve ser requisito de ingresso. Outros 35,09% entendem que o ensino médio deve ser mantido como escolaridade mínima exigida. (Documento 17)

Com o processo de *sensegiving* desenvolvido pela ASSOFEPAR buscando a interação da PMPR nas discussões e a adesão ao processo, o Comando-Geral determinou a elaboração de um Estudo de Estado-Maior²⁹ sobre o assunto. Com base na pesquisa realizada, o comando se convence da necessidade institucional da mudança e sobre qual requisito deve ser proposto na alteração do ambiente legal, ainda que sem unanimidade, sendo instalado o processo de *sensebreaking*, facilitando a aceitação da mudança pelos membros da organização (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; AVBY, 2015):

²⁹ Documento produzido pelas seções de assessoramento do Comando-Geral da PMPR, visando subsidiar o Comandante-Geral nas decisões sobre assuntos relevantes, que demandem maior pesquisa e análise.

Houve um Estudo de Estado-Maior conduzido pela PM/1, na melhor forma doutrinária, que indicou a necessidade de evolução e inovação do ingresso na PMPR com a exigência de nível superior. (...) Respeitadas algumas variantes conjunturais e alheias às vontades do Comando-Geral, não defendemos “opinião” defendemos posição institucional, ainda que não haja unanimidade (Entrevista D7)

Com o embasamento institucional da mudança, é elaborada a proposta de alteração e dado início ao encaminhamento do documento, em 21 de março de 2018. Para que a proposta tenha o parecer favorável do Governo, o Comando-Geral busca convencer o Governador do Estado sobre a necessidade da mudança. O momento escolhido pelo comandante para conversar sobre o assunto foi durante a inauguração de uma subunidade da PM, em 27 de março de 2018. A busca do Comando da PMPR pelo apoio de um ator social importante, visa facilitar o processo de construção de sentido favorável nos demais atores sociais (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; AVBY, 2015):³⁰

Quando eu apresentei, imagine assim, onde nós consolidamos esse entendimento, foi justamente no dia da inauguração da primeira companhia do 12º Batalhão, ali na Sinagoga, que ao final ali havia já uma ambiência, em que eu conversei com ele, ele disse não, está bom. Tramite. E eu tramitei o projeto. Estava pronto. (Entrevista D8)

Com a autorização do Governador para a tramitação da proposta de alteração do ambiente legal, o projeto é encaminhado no formato que a organização propôs, ou seja, exigência do nível superior em Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM e nível superior, bacharelado ou licenciatura, para o ingresso na carreira de Oficial BM. Para o ingresso na carreira de Praças, a proposta era de exigir nível superior em qualquer área. No entanto, outros atores sociais surgem e, com interesses divergentes, interferem no processo de convencimento do Governo do Estado (STYHRE; ARMAN, 2015).

Com a proposta encaminhada, a tensão no ambiente legal é centrada na discussão sobre a exigência do nível superior em Direito para a carreira de Oficial, posto que na última proposta encaminhada pela organização, tal exigência foi estendida para a carreira de Oficial BM. Neste cenário tem-se de um lado as Associações de classe ligadas à PMPR, as quais defendem a exigência desse

³⁰ SANTOS, M. Governador participa de inauguração da sede de Companhia da PM que atende a região central de Curitiba. Disponível em: <<http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=23973>>. Acesso em 2 jan. 2019.

requisito, afirmando que o conhecimento prévio de nível superior e padronizado, traria redução de custos com a formação, que seria direcionada para as questões práticas do serviço policial e bombeiro militar. Além disso, a maturidade é apontada pela PMPR como um fator relevante para os futuros comandantes da organização, pois trariam uma vivência acadêmica e profissional anterior que ajudaria na gestão da tropa, acarretando em benefícios para toda a população. A construção de uma imagem futura favorável é a estratégia adotada pela PMPR:

Eu acredito que tem uma relação direta com os trabalhos. É, quanto mais conhecimento o profissional tem, mais experiência ele tem, quanto mais instrução ele deve ter mais facilidade pra compreender conteúdos, pra se relacionar com a população nos diferentes níveis sociais, de formação também. É, ele vai ter um espírito crítico maior até pra adaptar os conhecimentos da atividade policial, para cada realidade, contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho das técnicas, das táticas policiais. É, ter uma relação melhor com autoridades, com lideranças. Entendemos então que com o requisito de ingresso mudando para o ensino superior nós teremos profissionais mais maduros, com maior experiência acadêmica e experiência de vida. Terão profissionais com, pelo menos, cinco anos de estudo, ou quatro anos de estudo. É, em mudando pro Direito, por exemplo, os oficiais teriam cinco anos a mais de estudo, né? Na formação de Direito. Um assunto totalmente relacionado com a Corporação. E que não substitui naturalmente a formação militar, mas ele já vem com essa base que pode nos direcionar a formação militar pra áreas que não tem ligação direta com o Direito. É, isso vai fazer com que nós teremos que oferecer profissionais pra população com tempo de vida maior, com uma experiência maior, mais bagagem com mais conhecimento. E muito mais seguro das questões no caso dos oficiais da PM, sendo bacharel em direito, das questões jurídicas. (Entrevista D9)

A Procuradoria Jurídica da Casa Civil se posicionou contrária à exigência, alegando a inconstitucionalidade da proposta por ferir o princípio da isonomia, restringindo o acesso de pessoas formadas em outros cursos para a carreira de Oficial. Esse posicionamento gera uma tensão entre a Procuradoria e a Corporação:

Por outro viés, quando você analisa a manifestação da Casa Civil, o procurador que analisa, ele entra no mérito da questão. Ele não tinha que entrar no mérito da questão. (...) Não e volto a dizer, eu entendo que o procurador não poderia entrar no mérito da proposta. Ele tinha que dizer exatamente isso. Ah não, é inconstitucional. E verdadeiramente nós demonstramos que não havia inconstitucionalidade porque outros atribuíram inconstitucionalidade e ela não prosperou dentro do entendimento daquilo que dentro do Estado democrático de Direito e todos se sujeitam à lei e à Constituição, quem tem a competência de dizer isso, já disse que não é. Então eles entraram na questão e por isso que eu me surpreendo, e até hoje me surpreendo, porque se o procurador do Estado quer entrar no mérito do Executivo ele que se disponha a ser governador do Estado, assuma o governo e faça o que ele entender dentro das competências do Executivo. (Entrevista D8)

O posicionamento da Procuradoria Jurídica da Casa Civil busca o convencimento da autoridade com base em sua competência legal. Suscita a dúvida sobre a constitucionalidade da proposta encaminhada pela Corporação no tocante à exigência do nível superior em Direito para a carreira de Oficial PM:

Entretanto, a alteração que se pretende realizar no art. 21, II, alínea “c”, da referida lei, embora justificada tecnicamente, pende sobre ele razoável dúvida acerca de sua adequação ao texto constitucional, em especial ao disposto no inc. II do art. 5º da Carta Magna, uma vez que, ao nosso sentir, não restou claro, na justificativa apresentada, a necessidade de uma formação superior específica em Direito, em detrimento de outras carreiras que poderiam compor o quadro de oficiais da PMPR, o que pode ensejar a declaração inconstitucionalidade do dispositivo por violação ao princípio da isonomia. (Documento 37)

Outro ator social que emitiu informação desfavorável à mudança do requisito de ingresso na PM foi a Secretaria de Administração e Previdência – SEAP, que por meio do Departamento de Recursos Humanos – Divisão de Cargos e Salários, apontou a falta de padronização nacional “no sentido de fixar condições para o ingresso nos postos das Polícias Militares do país” e a existência de um projeto de lei federal para a uniformização desses critérios, sugerindo que se aguarde a edição da lei federal.

Assim como a Procuradoria Jurídica da Casa Civil, a SEAP também usa o argumento técnico de sua área de responsabilidade para contraindicar a mudança. No entanto, neste ponto a SEAP se posiciona contrária a qualquer tipo de mudança, afirmando que “há carreiras com exigência de escolaridade de nível superior com remuneração inicial acima do posto de Soldado da PMPR, o que pode ensejar futuras reivindicações para equiparação salarial”.³¹ Aqui, o processo de *sensegiving* desenvolvido pela SEAP é voltado para a construção de uma imagem futura desfavorável à mudança, incentivando a resistência da autoridade responsável pelo encaminhamento da proposta.³²

As posturas contrárias à mudança expostas pela SEAP e pela Procuradoria Jurídica da Casa Civil corroboram com a teoria de que a disputa por recursos escassos em um ambiente em mudança, no caso, recursos financeiros e hierarquização entre os integrantes do sistema, contribuiu para a instabilidade e a

³¹ Informação 299/2018, exarada pela SEAP/DRH/DCSA, às folhas 44 e 45 do e-protocolo nº 15.115.090-0.

³² Neste caso, a autoridade responsável pelo encaminhamento da Proposta de alteração legal é o Governador do Estado do Paraná.

tensão, tendo em vista a defesa dos interesses de cada organização (BIRNBAUM; CHAZEL, 1977). A mudança do requisito de ingresso na Polícia Militar para ensino superior, ou mais especificamente, exigindo o nível superior em Direito para a carreira de Oficiais, foi vista pelos atores sociais contrários à alteração como uma ameaça à hierarquia supostamente existente entre as organizações envolvidas, baseada na diferenciação existente no requisito de ingresso (PIRES, 2012).

Apesar do embasamento contrário ao encaminhamento da proposta se limitar a apenas uma justificativa, como fonte técnica do *sensegiving* (PETKOVA; RINDOVA; GUPTA, 2013), o argumento utilizado pela Procuradoria Jurídica da Casa Civil ganha força junto ao Governo do Estado e o encaminhamento é feito acatando a informação desfavorável e alterando a exigência para ingresso na carreira de Oficial PM, de nível superior em Direito para qualquer curso superior:

Eu diria pra você que não. Tanto que quando nós encaminhamos estava tudo certo dentro da estrutura de governadoria. Dois bacharéis em Direito, procuradores do Estado, falaram com o governador e ele mudou a posição. Então o requisito vai qualquer nível superior. E nós não queremos requisito com qualquer nível superior. Então seguramente ele não estava convencido ainda que eu não tenha conversado isso diretamente com ele desta forma. (Entrevista D8)

Esse posicionamento da Procuradoria Jurídica da Casa Civil gerou uma tensão com a PMPR e com as Associações que defendem a exigência do nível superior em Direito para a carreira de Oficial PM, por entenderem que a informação dada não foi técnica, mas com um interesse classista, pois a justificativa feita pela PMPR na proposta de alteração, abordava a constitucionalidade da proposta:

Teve algumas inferências aqui. Então eu diria assim, consta que no dia dessa questão, de modo assim: qual que é a tua opinião? Tinha três delegados que estavam despachando assuntos aqui e eles foram questionados qual que seria a opinião deles. Obviamente que dentro de uma posição de preservação das suas carreiras, os procuradores do Estado e os delegados de polícia não querem que o requisito de ingresso dos militares estaduais seja o mesmo que o deles. Mas essa é uma questão que daí entra na discussão corporativista, que aí não pode ser determinante do futuro institucional de ninguém. Mas isso é uma inferência porque eu não tenho certeza disso, inclusive cobrei isso na época. (Entrevista D8)

Quando o projeto foi passado pela Casa Civil, os procuradores do Estado têm dado a entender que a Corporação não precisa dessa mudança, que pode ser qualquer formação superior, que não teria essa necessidade. A impressão que se tem é que eles tentam discutir o mérito da questão. Como se o que é bom ou é ruim pra Corporação. Quando deveriam avaliar sob o aspecto da legalidade. Temos a impressão então, eu pelo menos tenho essa impressão, de que os procuradores do Estado, pelo menos ali no caso manifesto através desses amigos, que estão atuando na Casa Civil, que eles têm alguma

preocupação com essa mudança, algum grau de contrariedade que também entendemos que tem um vínculo de ordem classista. Não conseguimos ver lógica jurídica, lógica legal pra essa oposição. (Entrevista D9)

Outro ator social que aparece neste momento da mudança, ameaçando se posicionar de forma contrária à exigência do nível superior em Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM é a Associação de Delegados da Polícia Civil, no entanto, essa interferência é feita de forma velada:

Soube de associação de delegado reagindo. E recebi o recado informalmente de que haveria uma reação aqui, mas que isso não me condiciona, não me determina. Acho que não determina a Polícia Militar tramitar. Se vai fazer esse enfrentamento, nós faríamos enfrentamento. (Entrevista D8)

A Associação dos Delegados, utiliza outra estratégia para o desenvolvimento do processo de *sensegiving*. Como um posicionamento explícito, contrário à alteração do requisito de ingresso na PMPR, poderia ensejar dúvidas sobre a legitimidade do ator social (PETKOVA, RINDOVA; GUPTA, 2013), denotando claramente o interesse classista, a estratégia adotada passa pela desqualificação da mudança para nível superior ocorrida na Polícia Civil, enaltecendo o modelo hierárquico militar e apontando saídas que são difíceis de serem implementadas:

Porque eles acham que o cara tendo maior cultura. Veja só. Você com mais cultura você tem menos propensão à corrupção. Isso pra mim é bobagem.

P: Mas tirando a corrupção, olhando por outro lado, a prestação de serviço melhorou com a mudança do requisito de ingresso?

E: Essa pergunta vou te contar rapaz. Eu acho que não melhorou.

P: Não?

E: Não melhorou. Não melhorou porque? O que eu vejo hoje? Eu fui combatente de guerrilha, na Força Pública. Em 70 no Vale do Ribeira. Junto com as Forças Armadas, né? É, ali era 8 ou 80. Ou morria ou se virava, né? Então existia e eu volto a falar em hierarquia de novo. Então era sim senhor, não senhor. Quem não cumpria era preso, levava tiro, não interessa, algemado, né? E acabou. Hoje eu vejo, que que eu vejo hoje? Eu vejo uma juventude entrando tanto na Polícia Civil quanto Militar, não sei o que eles querem. Entra pra roubar? Entra pra se aproveitar do cargo? (...) Nós tínhamos que ter um, sei lá eu, um tipo de processo. Eu acho que tinha que ser a psicologia. Tinha que se verificar naquela tua estabilidade que, hoje acho que é dois anos se não me engano, não sei se na PM é a mesma coisa. Nós é dois anos. Esses dois anos você tinha que exaurir tudo quanto é possibilidade desse candidato que entrou. Funcionário público. Checar tudo, a vida dele, e ficar acompanhando. E observar ele. Por que nesses dois anos que que acontece? Se você vê uma falha que eles vão dar, ele é demitido através de ofício. Nem de processo nem de sindicância. Certo? Só que aí é aquele negócio. Dois anos, quem que vai ficar percutindo. Não vai. O Estado não tem essa estrutura. (Entrevista D10)

Esse processo de *sensegiving* busca fortalecer a identidade organizacional na Polícia Militar e aumentar a resistência à mudança, enaltecendo a existência da hierarquia e da disciplina como vantagens da PMPR em relação à Polícia Civil, colocando a mudança do requisito de ingresso como uma ameaça à imagem da Corporação militar estadual.

No entanto, em trechos das entrevistas e nos documentos colhidos, pode-se perceber que a disputa por status e poder dentro do cenário da segurança pública é o principal motivador do processo. A exigência do diploma de curso superior em Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM, é visto como um fator que traria legitimidade para a PMPR nas discussões sobre autoridade policial, termo circunstanciado e ciclo completo de polícia:

Mas eu sei que a PM ainda mantém, por causa da hierarquia e disciplina. Que eu sempre falei. Os oficiais meus amigos. Se a Polícia Civil tivesse a hierarquia e disciplina da PM a gente seria a melhor do mundo. Se a PM tivesse a autoridade que tem a Polícia Civil seria a melhor coisa do mundo. Por isso que eles estão pensando agora no ciclo completo. (Entrevista D10)

P: O senhor acredita que não há resistência na Polícia Civil para que essa mudança ocorra?

E: Ah, seguramente existe. Existe, claro que existe. Mas existe por despeito, né? Porque eu quero ser superior, eu quero ser melhor. Porque a igualdade de tratamento pode trazer uma consequência, mas é uma consequência benéfica. Eu conhecendo o mesmo que você conhece eu sei resistir. Você do outro lado sabe também se conduzir. Então as coisas são mais fáceis. (Entrevista D2)

Acredito que não. É, eles não vão recepcionar bem isso, né? Porque eles vão entender, a própria Polícia Civil através dos delegados, em que isso vai gerar uma concorrência pra eles, né? Então eles não vão aceitar de bom grado essa mudança. Mas o que nós temos que ver é o que é bom pra nossa instituição, não para os outros. (Entrevista D6)

No processo conduzido no Paraná, o interesse classista ficou apenas nas palavras, no entanto, os documentos coletados mostram que nos Estados do Rio de Janeiro e de Santa Catarina, em que a mudança para nível superior em Direito foi efetivada, as Associações de Delegados do Rio de Janeiro e a ADEPOL – Brasil impetraram Ações Diretas de Inconstitucionalidade – Adin,³³ questionando as mudanças legislativas. Por este motivo as Associações de defesa da classe policial militar e a própria PMPR veem a Associação de Delegados como um opositor na mudança.

³³ Adin nº 4.873/STF e Adin nº 0543-08.2017.8.19.0000/PJERJ

Tais posturas contrárias das Associações de Delegados confirmam a disputa pelo poder no sistema de segurança pública, visando manter uma diferenciação de funções baseada no discurso do conhecimento específico exigido no requisito de ingresso, assim como a suposta hierarquização das instituições, externada pelo requisito de ingresso diferenciado entre as Polícias (BIRNBAUM; CHAZEL, 1977; PIRES, 2012).

A alteração da proposta elaborada pela PMPR, retirando a exigência do curso de Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM, colocando em seu lugar a exigência de qualquer curso superior, frustrou os planos de efetivação da mudança do Comando-Geral, que solicitou o retorno do documento para a Corporação:

Porque foi exatamente no dia 5, que o [nome da autoridade] tramitou esse projeto de lei. No dia 6, na hora que nós estávamos aqui na transmissão de cargo nos noticiaram. E eu no sábado, no sábado, aqui, despachando já com a governadora empossada e eu já como secretário [cargo], nós viemos despachar no sábado, no dia 7 aqui. Nós pedimos ao [nome da autoridade], que era o [função], pra que recolhesse o projeto que não poderia prosperar assim e foi o que ele fez. Recolheu o projeto. Então, daí nas inferências eu acho que sofreu alguma contaminação por isso. Agora é uma inferência. Porque aí eu cobrei isso do secretário [nome] e ele disse que não, ele jura de pé junto que não passou isso por ele. Mas fica aí a inferência. (Entrevista D8)

Com o envolvimento de um maior número de atores sociais neste momento do processo, o QUADRO 7 mostra o panorama dos posicionamentos dos atores sociais em relação à proposta de alteração do requisito de escolaridade para o ingresso na PMPR em 2018.

Na PMPR, o *sensemaking* é influenciado pelas Associações de classe, que buscam direcionar a construção de sentido dos indecisos e dos contrários à mudança, para o significado escolhido pela maioria. No entanto, a proposta de alteração que deve ser encaminhada para a carreira de Oficial BM é um assunto controverso para todos os atores sociais envolvidos. A especificidade da atividade dos bombeiros militares torna a construção de sentido mais complexa.

Nas três oportunidades em que foram encaminhadas propostas para a alteração do requisito de ingresso, a única carreira que teve três propostas diferentes foi a de Oficial BM. Na primeira proposta, encaminhada pela AMAI em 2010, a exigência era de curso de nível superior em engenharia. Na segunda proposta, encaminhada pela PMPR em 21 de março de 2018, era exigido curso de nível superior, bacharelado ou licenciatura. A última proposta, encaminhada pela Polícia

Militar em 23 de maio de 2018, passou a exigir curso de nível superior em Direito, assim como para a carreira de Oficial PM. As duas últimas propostas foram feitas a pedido do Corpo de Bombeiros.

QUADRO 7 – POSICIONAMENTOS DOS ATORES SOCIAIS SOBRE O REQUISITO DE ESCOLARIDADE PARA O INGRESSO NA PMPR EM 2018

Ator social	Requisito de ingresso para as carreiras da PMPR		
	Oficial PM	Oficial BM	Praças
Corporação	Direito	Primeira proposta – nível superior, bacharelado ou licenciatura Segunda proposta – Direito	Nível superior
AMAI	Direito	Direito, mas deixa a escolha para a Corporação	Nível superior
ASSOFEPAR	Direito	Nível superior, mas apoia a Corporação no seu encaminhamento	Nível superior
Governo	Nível superior	Nível superior	Nível superior
Procuradoria Jurídica da Casa Civil	Nível superior	Nível superior	Nível superior
SEAP-DRH-DCSA	Nível médio	Nível médio	Nível médio
ADEPOL	Não quer o mesmo requisito exigido para as carreiras da Polícia Civil. Busca convencer que o ensino médio é o adequado, em razão da hierarquia e do processo de formação da PMPR.		
Assembleia Legislativa	Favorável à exigência do nível superior. Não há consenso sobre curso específico para a carreira de Oficial BM.		

FONTE: O autor (2019).

Um dos fatores verificados no estudo, que pode ter causado esta divergência de posicionamentos, está atrelado à incerteza do Corpo de Bombeiros quanto a sua permanência como órgão pertencente à Polícia Militar do Paraná, pois busca sua emancipação:

Nesse modelo. Se nós fossemos emancipados estava resolvido né? Não! Pronto. (...) Se nós fossemos emancipados, nós íamos ter o nosso requisito de ingresso. (...) Nós, é, nos manifestamos, né? Nós somos contrários. Se é, enquanto o Corpo de Bombeiros emancipado. Juntos com a Polícia Militar nós vamos seguir a regra. E aqui não tem como ser diferente. (Entrevista D3)

Outro fato que torna o processo de *sensemaking* mais difícil, é a especificidade da atividade bombeiro militar:

Bombeiros é Engenharia ou qualquer curso de saúde. Não vejo porque de curso de Direito. O comando tem uma interpretação de... O comando não, alguns oficiais superiores aí, tem a interpretação de que você não pode criar dois níveis de oficial superior. Se um tem formação acadêmica em Direito, então todos tem que ter porque é a mesma carreira. Eu não entendo dessa maneira, entendo que pro Corpo de bombeiros existem outras situações que poderiam ser melhor. (Entrevista D39)

Quando você trabalha o conceito do Bombeiro Militar, e se você projetar isso no cenário nacional você vê que há uma dissonância de entendimentos. (...)

há o entendimento de que dentro desse conceito da chamada prevenção e combate ao incêndio, ao desastre, ao pânico, análise de projetos de que o curso de Direito não seria o mais pertinente pra eles. E essa é uma discussão que ela foi pautada. Aí vieram as discussões, vindas do bombeiro, dizendo assim: não, nós queremos Engenharia. Nós fizemos um levantamento. Uma universidade tem 28 cursos de Engenharia. (...) Então eu digo assim, a dificuldade está dentro de uma estrutura, de uma atividade que cada vez mais está se distanciando da atividade Policial Militar. (...) Tanto que o bombeiro flutuou. Em cima da manifestação do bombeiro que foi pra PM/1, ainda no meu comando, nós consolidamos a questão de que nós teríamos a exigência de curso de bacharel em Direito, que o bombeiro seria qualquer bacharelado e praça qualquer curso de nível superior poderia ser licenciatura, tecnólogo ou bacharelado. Quando bateu na trave o bombeiro mudou, disse assim: então nós queremos Direito. (Entrevista D8)

Nas duas enquetes realizadas sobre o assunto, uma feita pela 5ª Seção do Estado-Maior³⁴ do Corpo de Bombeiros e a outra realizada pela ASSOFEPAR, os resultados foram semelhantes (GRÁFICOS 1 e 2). As diferenças nos percentuais podem ser creditadas ao formato das duas enquetes, tanto no número de opções, quanto na forma como foram colocadas. Outro fato que pode ter gerado diferença nos resultados é que a enquete feita pelo Corpo de Bombeiros foi direcionada para Oficiais e Praças BM, enquanto que a enquete realizada pela ASSOFEPAR foi respondida por Oficiais PM e BM associados.

Os resultados demonstram que em ambos os públicos, a maioria (86 e 82%) quer a mudança para nível superior. Neste ponto a construção de sentido está solidificada. No entanto, não há como comparar os resultados com relação à escolha de cursos específicos como requisito de ingresso, pois a forma como as opções foram disponibilizadas podem ter influenciado as respostas.

Nota-se que o *sensemaking* da PMPR também foi realizado por meio de *feedback* de outras Polícias Militares, formando um *sensemaking* prospectivo, voltado para o futuro (SANDBERG; TSOUKAS, 2007), pois a mudança ainda não ocorreu. Nesses casos em que o evento de mudança está por acontecer, o *feedback* de outras organizações que passaram por mudanças semelhantes é usado para extrair as pistas e avaliar os benefícios e prejuízos que podem advir da alteração:

Só que teria uma consequência prática, que seria talvez bem mais factível nos dias de hoje. Na primeira oportunidade de concursos, de empregos melhores aí fora estaria migrando. Então a Corporação viraria um trampolim. (Entrevista D1)

³⁴ Seção responsável pelo assessoramento do Comando do Corpo de Bombeiros na parte de Comunicação Social.

A primeira turma do curso de formação de oficiais com a exigência de nível superior do curso de Direito em Santa Catarina, o *turn over*, toda semana alguém pedia baixa. E toda semana eles estavam tentando ver a possibilidade de agregar alguém por que? Se não as turmas eram muito diminutas. O salário era muito pequeno, porque era dentro de um conceito diverso e o espectro, por exemplo, da exigência do curso de Direito você pode ser auditor da Justiça Federal, juiz, promotor, delegado, defensor... Você tem um espectro muito grande. Então o que acontece? A dimensão econômica prevalecia sobre todas as demais dimensões éticas, técnicas e de vocação. Então o cadete estava lá, mas ele estava pedindo licença pra no final de semana fazer um concurso no Mato Grosso pra curso de delegado porque ganhava 6 vezes mais do que ele ganhava como cadete. (Entrevista D8)

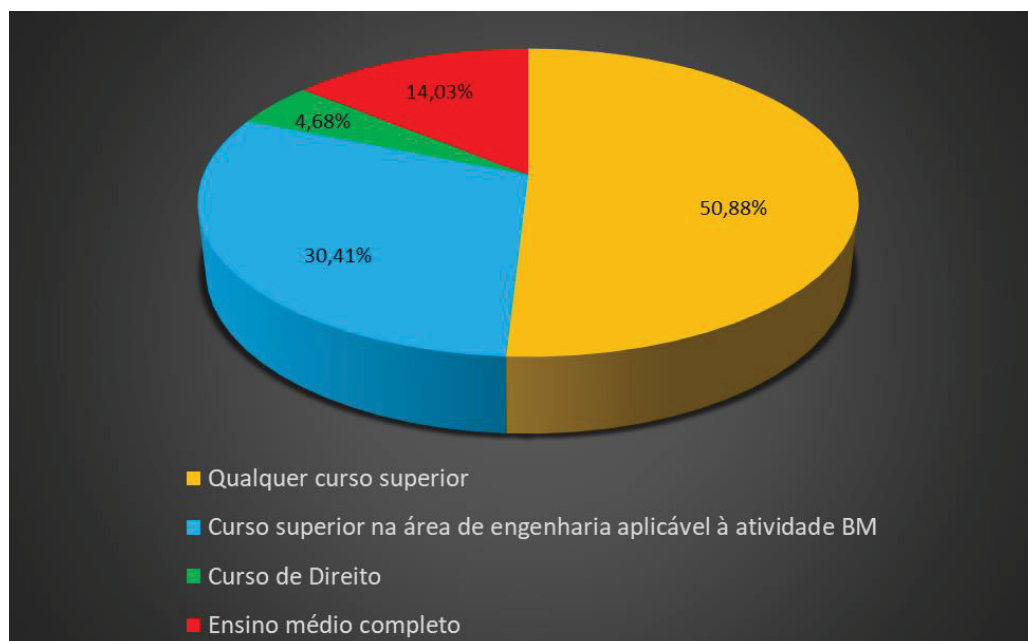
Esse processo de *sensemaking* prospectivo pode ajudar a organização a perceber as possíveis falhas na proposta de alteração e buscar sanar estas falhas antes que ocorram. Neste ponto, o processo de *sensegiving* realizado pelas associações de classe ligadas à PMPR, foi feito com base na reflexividade, procurando trazer oficiais de Estados que tiveram mudanças consideradas de sucesso, para esclarecer as dúvidas e influenciar de forma positiva na construção do significado da proposta de alteração (YAMAUCHI, 2015; GHERARD; COZZA; POGGIO, 2018).

Pela análise de todos os momentos do processo de alteração do requisito de escolaridade para o ingresso na PMPR, pode-se verificar que durante uma proposta de alteração do ambiente legal, a relação entre os processos de *sensegiving* e de *sensemaking* é percebida de várias formas diferentes. Há a necessidade de se combinar os métodos, de acordo com a posição do ator social, sua ligação com a mudança e o interesse envolvido (STYHRE; ARMAN, 2015).

Todos esses fatores devem ser considerados no momento de se escolher uma estratégia para dar o sentido preferido da realidade aos demais atores, pois a forma de abordar o significado criado para a mudança pode resultar no sucesso ou no fracasso do *sensegiving*.

Por este motivo, a interação dos atores e a busca da adesão ao processo deve ser feita no sentido amplo, procurando envolver todos que de alguma forma participarão na decisão. Como a racionalidade é limitada (MARCH; SIMON, 1967), não há como se imaginar qual a reação de todos os atores envolvidos e que consequência esta ação poderá ter no processo.

GRÁFICO 1 – ENQUETE DA ASSOFEPAR SOBRE REQUISITO DE ESCOLARIDADE PARA A CARREIRA DE OFICIAL BM³⁵



FONTE: O autor (2019).

GRÁFICO 2 – ENQUETE DO CORPO DE BOMBEIROS SOBRE REQUISITO DE ESCOLARIDADE PARA A CARREIRA DE OFICIAL BM³⁶



FONTE: O autor (2019)

³⁵ Participaram da enquete 516 (quinhentos e dezesseis) oficiais associados, entre os meses de outubro a dezembro de 2016. Acesso mediante *login* e senha, na área exclusiva para associados no site da associação. Disponível em: <<https://www.assofepar.org.br/logado/enquete>>.

³⁶ Participaram da enquete 1.315 (mil, trezentos e quinze) bombeiros militares, entre os dias 24 a 29 de abril de 2018, por meio de *link* de acesso encaminhado no *e-mail* de todos os Oficiais e Praças da ativa do Corpo de Bombeiros.

O resultado atual da proposta de alteração do ambiente legal demonstra que o posicionamento do Procurador Jurídico da Casa Civil, um *sensegiver* aparentemente isento no processo, considerado uma fonte técnica (PETKOVA; RINDOVA; GUPTA, 2013), teve seu posicionamento aceito pelo Governo do Estado em um momento em que se estava construindo o sentido da mudança.

Outro aspecto a ser considerado neste estudo é a característica conflituosa do *sensemaking* quando observado no nível macro de análise. As disputas por interesses no ambiente legal, envolvendo a busca por poder, status e remuneração, podem aproximar diferentes atores sociais na busca por interesses comuns ou afastar quando os interesses são divergentes. Em razão da aparente simetria de poder verificada no nível macro, o processo de construção de sentido não possui uma tendência à convergência. A relação entre os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* é contingenciada pelo contexto, poder e interesses.

Pode-se perceber que os resultados encontrados da análise do presente trabalho, corroboram com os estudos de Weick (1988; 1995). A ação desenvolvida no ambiente receberá uma interpretação. Essa interpretação do ambiente pode ser feita de maneira favorável ou contrária, dependendo das pistas extraídas pelo ator social. Cada ator extrai as pistas de acordo com sua identidade, seu papel, experiência e de acordo com o resultado que se espera daquele acontecimento (GACASAN; WIGGINS, 2017). Com essa interpretação tem-se uma reação, que da mesma forma influenciará o ambiente e acarretará em uma reinterpretação das pistas, pois o *sensemaking* é caracterizado pelo movimento contínuo de interpretação-ação-reação-reinterpretação (WEICK, 1988), como uma hélice, em que se volta ao mesmo lugar em outro momento do processo (KASSINIS; PANAYIOTOU, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho procurou-se analisar como se dão os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* relacionados com a tensão no ambiente legal durante o encaminhamento das propostas de alterações das normas para o ingresso na Polícia Militar do Paraná. Na análise do presente estudo de caso, o processo foi dividido em quatro momentos, entre os anos de 2008 a 2018, de acordo com os atores sociais envolvidos, os interesses em disputa, as fontes de tensão no ambiente legal e os contextos estadual e nacional que influenciavam na relação entre os processos de *sensemaking* e de *sensegiving*. Esta divisão em momentos foi feita para facilitar o desenvolvimento da pesquisa e o entendimento das características, dos interesses envolvidos e dos atores sociais favoráveis e contrários à mudança.

No primeiro momento da mudança, pode-se observar que a organização não sentia a necessidade de alteração do requisito de escolaridade para ingresso na PMPR e optou pela manutenção da exigência do ensino médio e pelo fortalecimento da formação interna, buscando o reconhecimento da Academia Policial Militar do Guatupê como Instituição de Ensino Superior, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação.

Apesar desse posicionamento, a AMAI – Associação de Defesa dos Policiais Militares Ativos, Inativos e Pensionistas, consegue impulsionar a inserção na PEC 64/09, da exigência de nível superior em Direito para o ingresso na carreira de Oficial PM, nível superior em Engenharia para o ingresso na carreira de Oficial BM e de qualquer nível superior para o ingresso na carreira de Praças. Esta Proposta de Emenda à Constituição tratava inicialmente a respeito da alteração da forma de pagamento da Polícia Militar para subsídio e era apoiada pelos deputados da Assembleia Legislativa.

Com a PMPR preocupada em conseguir finalizar outros projetos que foram estabelecidos como prioridade do Comando, e o final do mandato do Governo estadual se aproximando, a AMAI e a Assembleia Legislativa, favoráveis à mudança, não tiveram resistência para aprovar a PEC 64/09, em 20 de outubro de 2010, a qual passou a constar no texto constitucional como Emenda nº 29/2010.

A forma como o processo foi encaminhado pela AMAI, não sendo levado em consideração o projeto definido pela PMPR, de fortalecimento do ensino militar e a manutenção da exigência do ensino médio, causou a tensão que guiou as discussões

do segundo momento do processo. Percebendo essa tensão existente entre a Corporação e a AMAI, e sofrendo pressão das entidades de classe para que fizesse o encaminhamento da regulamentação do pagamento das classes policiais por subsídio, o Governo estadual aproveitou a oportunidade para encaminhar junto com a proposta, a revogação da exigência de ensino superior para o ingresso na PMPR. Com a manutenção da exigência do ensino superior, ficava mais difícil estabelecer diferenciação de salários entre as organizações policiais, que teriam o mesmo requisito de ingresso.

Com o Governo estadual e a PMPR favoráveis à revogação da EC nº 29/10, a Assembleia Legislativa concordou com a proposta encaminhada pelo Chefe do Poder Executivo, e aprovou a EC nº 30, em 22 de maio de 2012, definindo o pagamento por subsídio para as classes policiais do Estado e revogando a alteração do requisito de ingresso feita pela EC nº 29/2010. Três dias depois, em 25 de maio de 2012, as leis que regulamentavam o subsídio foram publicadas, estabelecendo uma diferença superior a 20% (vinte por cento) entre as carreiras da base das polícias civil e militar. A revogação da exigência do nível superior para ingresso na PMPR e a diferença salarial estabelecida, foram as fontes de tensão entre as Associações, Corporação e Governo estadual, neste momento do processo.

O terceiro momento do processo, entre 2012 e 2014, é caracterizado por um período de latência das discussões, em que os atores sociais buscam pistas no ambiente que confirmam suas posições anteriores, ou que passam a quebrar o sentido existente que não se mostra mais adequado. O contexto nacional de mudança do requisito de escolaridade nas Polícias Militares do Brasil, começa a favorecer a construção do sentido favorável à mudança na PMPR.

Em 2015 inicia o quarto momento desse processo. Com a fundação da ASSOFEPAR – Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná, as discussões sobre a mudança do requisito de ingresso são retomadas, mas desta vez buscando envolver a PMPR na construção do sentido favorável à mudança. Fóruns, enquetes e palestras com membros de outras Polícias Militares que já haviam efetivado a mudança são realizadas na Associação para construir um sentido com base na reflexividade e no *feedback* das organizações. Após a definição do sentido favorável à mudança na ASSOFEPAR, a PMPR é envolvida no processo e decide encaminhar a proposta de alteração do ambiente legal, com base em estudos, nos

contextos estadual e nacional que demonstram a necessidade da mudança e nos benefícios decorrentes para a população, para o Estado e para a organização.

O encaminhamento da proposta de alteração é feito pela PMPR em 21 de março de 2018 e faz com que novos atores sociais com interesse na mudança passem a figurar no processo. Com a organização militar estadual e as Associações de classe ligadas à PMPR favoráveis à mudança, quem emite opinião contrária à proposta é a Procuradoria Jurídica da Casa Civil, alegando a inconstitucionalidade da exigência de conclusão de curso de nível superior em Direito para o ingresso na carreira de Oficiais da PMPR, por violação ao princípio da isonomia.

A SEAP também se posicionou contrária à mudança, em razão de que não existe um padrão nacional de escolaridade para ingresso nas Polícias Militares e que possível mudança poderia acarretar em pedidos para equiparação salarial da carreira de Praças com outras carreiras de nível superior do Estado, que em 2018 recebiam salários maiores.

Outro ator social que se mostrou preocupado com a proposta de mudança na Polícia Militar foi a Associação de Delegados da Polícia Civil. A equiparação do requisito de ingresso para nível superior em Direito colocaria a PMPR nas mesmas condições na disputa por poder no cenário da segurança pública estadual, nas discussões sobre autoridade policial, ciclo completo de polícia e nas futuras reivindicações salariais.

Com a informação contrária da Procuradoria Jurídica da Casa Civil, o Governador do Estado, decide por encaminhar o projeto de alteração sem a exigência da conclusão de curso de nível superior em Direito para a carreira de Oficial da PMPR, alterando a exigência para qualquer curso superior, o que acaba desagradando a Corporação e as associações de classe ligadas à PMPR. Com este encaminhamento, a própria PMPR solicita a retirada e devolução do projeto da Assembleia Legislativa. Em razão da dinâmica do processo, a Assembleia Legislativa acaba não se posicionando oficialmente a respeito da mudança.

Os dados demonstram que os contextos estadual e nacional exerceram influência importante no *sensemaking* da PMPR, que foi alterado durante o transcorrer do processo. As pistas extraídas do ambiente foram contingenciadas pelo momento em que a PMPR estava inserida, tanto no contexto estadual quanto no contexto nacional. Outro resultado que se pode apontar neste trabalho é que, na ausência de

um sentido favorável à mudança solidificado entre os atores sociais, a tendência à estabilidade ganha força.

A tensão no ambiente legal desenvolvida em um processo de disputa por recursos financeiros, por poder e por status dificultou a construção de um sentido preferido da realidade que favorecesse a integração sistêmica. Essa dificuldade de convergência em torno da proposta de mudança do requisito de ingresso foi verificada em um contexto de instabilidade, defesa dos interesses organizacionais e manutenção de uma suposta hierarquização entre as instituições envolvidas, com a manutenção do status quo, no que diz respeito ao requisito de ingresso na Polícia militar do Paraná (BIRNBAUM; CHAZEL, 1977; PIRES, 2012).

No estudo de caso foi demonstrado que, no nível de análise macro, em que as organizações possuem uma aparente simetria de poder, a tendência à convergência na construção de sentidos, relatada nas pesquisas de *sensemaking* fica enfraquecida, existindo uma relação conflituosa entre os processos de *sensemaking* da organização e de *sensegiving* dos atores sociais externos, devido à tensão provocada por interesses divergentes e que não tendem à estabilidade.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao se escolher uma abordagem no presente trabalho, deixa-se para os futuros pesquisadores outras formas de se observar o mesmo fenômeno. A análise no nível micro, procurando entender como os membros da organização construíram o sentido da mudança em um processo de alteração que se prolonga no tempo, pode auxiliar o campo de estudos de *sensemaking* a analisar como as pistas são extraídas pelos diversos atores organizacionais afetados pela mudança, levando em consideração as identidades individuais.

O estudo da percepção da sociedade sobre a mudança do requisito de ingresso na PMPR, que recebe os serviços prestados pela Corporação, pode ajudar a compreender se os argumentos utilizados pelos atores sociais nesta pesquisa possuem alinhamento com os interesses da população.

A realização de um estudo comparado, analisando os processos de outras organizações militares estaduais que realizaram a mudança, pode esclarecer como os atores sociais se posicionaram em cada caso, verificando os argumentos utilizados e os interesses comuns e divergentes de Estado para Estado, podendo verificar se

existe um padrão nesse tipo de alteração, polarização dos atores e consequências das mudanças.

Mais estudos realizados sobre o *sensemaking* no nível de análise macro podem confirmar se o processo é conflituoso e não possui a tendência à convergência vista neste estudo, destacado pelos autores no nível micro, onde a assimetria de poder leva os membros de uma organização a buscar a estabilidade.

Este estudo pode ser continuado, de forma longitudinal, acompanhando o desenvolvimento deste processo que ainda não se encerrou, o que pode auxiliar a entender como os atores sociais irão se posicionar, a estratégia que será adotada por cada um deles e os interesses que prevalecerão nos momentos seguintes desse processo.

REFERÊNCIAS

- AKIYAMA, T. G. C.; ALMEIDA, V. E. D.; GODRI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Organizações e ambiente legal: A construção do sistema de identificação civil brasileiro. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], n. 6, p. 94-125, 2015.
- AL-ALI, A. A.; SINGH, S. K.; AL-NAHYAN, M.; SOHAL, A. S. Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 4, p. 723, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=125020140&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 26 jan. 2019.
- ALA-LAURINAHO, A.; KURKI, A. L.; ABILDGAARD, J. S. Supporting sensemaking to promote a systemic view of organizational change – Contributions from Activity Theory, **Journal of Change Management**, v. 17, n. 4, p. 367-387, 2017.
- ALCADIPANI, R.; MEDEIROS, C. R. O. Policiais na rede: Repertórios interpretativos nas manifestações discursivas de comunidades criadas por policiais no Facebook. **Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 7, p. 559-627, ago. 2016.
- ANDRADE, V. R. P. de. A mudança do paradigma repressivo em segurança pública: Reflexões criminológicas críticas em torno da proposta da 1ª Conferência Nacional Brasileira de Segurança Pública. **Sequência**, n. 67, p. 335-356, 2013.
- ASSIS, Machado de. **Obra Completa**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar 1994. v. II.
- AVBY, G. Professional practice as processes of muddling through: A study of learning and sense making in social work. **Vocations and Learning**, n. 8, p. 95-113, 2015.
- BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1598-1616, 2006.
- BALOGUN, J.; BARTUNEK, J. M.; DO, B. Senior Managers' sensemaking and responses to strategic change. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 960-979, 2015.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.
- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. SP: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BASILIO, M. P. O desafio da formação do policial militar do Estado do Rio de Janeiro: Utopia ou realidade possível? **Gestão e Sociedade (Rev. Eletr.)**, v. 2, n. 3, 29 p. 1-29, 2009.

BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.

BAYLEY, D. H. **Police for the future**. New York: Oxford University Press, 2006.

BENGOCHEA, J. L. P.; GUIMARAES, L. B.; GOMES, M. L.; ABREU, S. R. de. A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã. **São Paulo Perspectiva** [online], v.18, n.1, p.119-131, 2004.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BIRNBAUM, P.; CHAZEL, F. **Teoria sociológica**. Tradução de Gisela Stock de Souza e Hélio de Souza. São Paulo, HUCITEC, Ed. da Universidade de São Paulo, 1977.

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 18-51, 2006.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BREAKWELL, G.; HAMMOND, S.; FIFE-SCHAW, C; SMITH, J. A. **Métodos de pesquisa em Psicologia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BROWN, A. D.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making sense of sensemaking in organization studies. **Organization Studies**, v. 36, n. 2, p. 265-277, 2014.

BROWN, A. D.; STACEY, P.; NANDHAKUMAR, J. Making sense of sensemaking narratives. **Human Relations**, v. 61, n. 8, p. 1035-1062, ago. 2008.

BRUNETTA, A. A. **Reforma Intelectual da Polícia Militar**. 2012. 206 p. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras, UNESP, Araraquara, 2012.

CAMERON, W. B. **Informal Sociology, a casual introduction to sociological thinking**. New York: Random House, p. 13, 1963.

CAMPOS, S. A. P.; PEDROZO, E. A. Criação de sentido através da prática da estratégia: responsabilidade social corporativa como um processo contínuo e compartilhado. **REUNA (online)**, v. 20, p. 32-47, 2015.

CARAZZAI, E. H. 'PM com curso superior não aceita cumprir ordens', diz Beto Richa'. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 27 abr. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2012/04/1082377-pm-com-curso-superior-nao-aceita-cumprir-ordens-diz-beto-richa.shtml>>. Acesso em: 1 jan. 2018.

CARVALHO, V. A.; SILVA, M. R. F. E. Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios. **Revista Katálysis** (Impresso), v. 14, p. 59-67, 2011.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1962.

COBURN, C. E. Shaping teacher sensemaking: School leaders and the enactment of reading policy. **Educational Policy**, v. 19, n. 3, p. 476-509, jul. 2005.

COLVILLE, I.; HENNESTAD, B.; THONER, K. Organizing, changing and learning: A sensemaking perspective on an ongoing 'soap story'. **Management Learning**, v. 45, n. 2, p. 216-234, 2013.

CORBETTA, P. **Social research**: theory, methods and techniques. London: Sage Publications, 2003.

CORPORAÇÃO. In: Dicionário Caldas Aulete Digital. Disponível em: <<http://www.aulete.com.br/corporação>> Acesso em: 20 dez. 2018.

CORREA, M. V. P.; RESE, N.; SANDER, J. A.; FERREIRA, J. M. O papel do sensemaking nos processos de mudança nas organizações. In: VIII Encontro de Estudos Organizacionais, 2014, Gramado/RS. **VIII Encontro de Estudos Organizacionais**, 2014.

COSTA, A. T. M.; MATTOS, M. J. S.; SANTOS, L. M. Os novos padrões de seleção na Polícia Militar do Distrito Federal. **Desigualdade & Diversidade – Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio**, n. 11, p. 115-132, 2012.

COSTA, L. G.; LOBO, L. R.; HURTADO, R. R.; ALMEIDA, M. A. de; BARBOSA, A. E. A formação dos soldados da Polícia Militar: Compreensões a partir de concepções teóricas. **REBESP**, v. 10, n. 1, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, M. P.; CLEGG, S.; REGO, A.; GOMES, J. F. S. Embodying Sensemaking: Learning from the Extreme Case of Vann Nath, Prisoner at S-21. **European Management Review**, v. 12, p. 41-58, 2015.

DIXON, D.; BOLAND, R. J.; PERELLI, S. Making sense when it matters most: An exploratory study of leadership in extremism. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 3, p. 294-317, 2016.

DRAZIN, R.; GLYNN, M. A.; KAZANJIAN, R. K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 286-307, 1999.

DRORI, I.; ELLIS, S. Conflict and power games in a multinational corporation: Sensegiving as a strategy of preservation. **European Management Review**, [s. l.], n. 1, p. 1, 2011. Disponível em:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsnar&AN=edsnar.oai.research.vu.nl.publications.20e6f925.d1a5.499e.8e69.da68474ffb2a&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 17 dez. 2018.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 517–554, 1991.

EDELMAN, L. B. Legal environments and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace. **American Journal of Sociology**, v. 95, p. 1401–1440, 1990.

EDELMAN, L. B.; SUCHMAN, M. C. The legal environments of organizations. **Annual Reviews Sociological**, v. 23, p. 479-515, 1997.

ELSBACH, K. D.; KRAMER, R. M. 'Members' responses to organization identity threats: Encountering and countering the business week rankings. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 442-476, 1996.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: Previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1960.

GACASAN, E. M. P.; WIGGINS, M. W. Sensemaking through cue utilization in disaster recovery project management. **International Journal of Project Management**, v. 35, p. 818–826, 2017.

GALINDO, R. Richa não quer PMs com estudo porque eles “se insubordinariam”. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 26 de abril de 2012. Blog Caixa Zero. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/blogs/caixa-zero/richa-nao-quer-pms-com-estudo-porque-eles-se-insubordinariam/>>. Acesso em: 30 dez. 2018.

GEPHART, R. P.; TOPAL, C.; ZHANG, Z. Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. In: **Process, Sensemaking, and Organizing**. Edited by Tor Hernes and Sally Maitlis in Series Perspectives on Process Organization. Oxford: Oxford University Press. p. 275-312. 2010. DOI: <https://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0013>

GHERARDI, S.; COZZA, M.; POGGIO, B. Organizational members as storywriters: on organizing practices of reflexivity. **The Learning Organization**, v. 25, n. 1, p.51-62, 2018.

GIOIA, D. A. On Weick: an appreciation. **Organization Studies-Berlin-European Group for Organizational Studies**, v. 27, n. 11, p. 1709, 2006.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 433-448, 1991.

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, 2012.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 370-403, 1996.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; CHITTIPEDDI, K. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 363-383, 1994.

GIORGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. A. The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 1-54, 2015.

GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GRAY, B.; PURDY, J. M.; ANSARI, S. From interactions to institutions: Microprocesses of framing and mechanisms for the structuring of institutional fields. **Academy Management Review**, v. 40, n. 1, p. 115-143, 2015.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HODGSON, G. M. Understanding organizational evolution: toward a research agenda using generalized Darwinism. **Organization Studies**, v. 37, n.7, p. 973-992, 2013.

HOLT, R.; CORNELISSEN, J. Sensemaking revisited. **Management Learning**, v. 45, n. 5, p. 525-539, 2013.

HULTIN, L.; MÄHRING, M. How practice makes sense in health care operations: Studying sensemaking as performative, material-discursive practice. **Human Relations**, v. 70, n. 5, p. 566-593, 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-senso-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em 01 out. 2018.

JÓHANNESDÓTTIR, S. F. **Sensemaking in organizational change**. 2014. 52p. Master Thesis (MSc. Strategy, Organization and Leadership) – Copenhagen Business School, April 2014.

KASSINIS, G.; PANAYIOTOU, A. The helix of change: A visual metaphor. **European Management Review**, [s. l.], n. 2, p. 143, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.498222851&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 5 ago. 2018.

KEZAR, A. Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. **Higher Education**, v. 65, n. 6, p. 761–780, jun. 2013.

KICKERT, W. J. M. Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in dutch ministerial departments. **American Review of Public Administration**, v. 44, n. 6, p. 693-717, 2014.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=2553248&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 29 dez. 2018.

LAWRENCE, P. Leading change – insights into how leaders actually approach the challenge of complexity. **Journal of Change Management**, v. 15, n. 3, p. 231-252, 2015.

LEDFORD, C. J. W.; SAPERSTEIN, A. K.; CAFFERTY, L. A.; MCCLINTICK, S. H.; BERNSTEIN, E. M. Any questions? An application of Weick's model of organizing to increase student involvement in the large-lecture classroom. **Communication Teacher**, v. 29, n. 2, p. 116-128, 2015.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de; SALAZAR, V. S. Teoria adaptativa e ATLAS.ti 7: uma parceria para o desenvolvimento de framework de empreendedurismo internacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, p. 153-176, mai./ago. 2016.

LIMA, R. S.; RICARDO, C. de M. Gobiernos locales, democracia y seguridad pública em Brasil. **Urvio, Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana**, n. 9, p. 89-101, 2011.

LIMA, R. S. de; SINHORETTO, J.; BUENO, S. A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 123-144, 2015.

LINES, R. Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management**, v. 4, n. 3, p. 193-215, 2004. DOI: 10.1080/1469701042000221696

LOBO, L. R.; HURTADO, R. R.; ALMEIDA, M. A. de; BARBOSA, A. E.; COSTA, L. G. A formação dos soldados da Polícia Militar: compreensões a partir de concepções teóricas. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 10, n. 1, 2017.

LÜSHER, L. S.; LEWIS, M. W. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. **Academy of Management Journal**. v. 51, n. 2, p. 221-240, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 35-58, 2000.

MADEIRA, L. M.; RODRIGUES, A. B. Novas bases para as políticas públicas de segurança no Brasil a partir das práticas do governo federal no período 2003-2011. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 3-21, 2015.

MAHONEY, J.; THELEN, K. A Theory of gradual institutional change. In J. Mahoney & K. Thelen (Eds.), **Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power**. Cambridge: Cambridge University Press. p. 1-37, 2009.

MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.

_____. Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth. In: L. Morgan Roberts & J. E. Dutton (Eds.). **Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation**. New York: Psychology Press, p. 47-76, 2009.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MAITLIS, S.; LAWRENCE, T. B. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 57-84, 2007.

MAITLIS, S., SONENSHEIN, S. Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 551-580, 2010.

MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: USC, v. 1, p. 01-10, 2004.

MARAVALHAS, E.; ODELIUS, C. C. Aprendizagem e sensemaking em práticas de auditoria interna. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 17-37, 2010.

MARCH, J. G.; SIMON, H. **Teoria das Organizações**. São Paulo: FGV Editora, 1967.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, L. L. A model of the effects of reputational rankings on organizational change. **Organization Science**, v. 16, n. 6, p. 701-720, 2005.

MAWHINNEY, H. B. Theoretical approaches to understanding interest groups. **Educational Policy**, v. 15, n. 1, p. 187-214, 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to design and implementation**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2009.

METCALFE, M.; SASTROWARDOYO, S. Sense-making innovative systems: prestigious MOOCs. **Systems Research and Behavioral Science**, n. 33, p. 437-451, 2016.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SANDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P. coords. **Missão prevenir e proteger: Condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2008. 328 p. ISBN 978-985-7541-339-5. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

MISSOURI PROVINCE OF THE SOCIETY OF JESUS. Review for Religious – v. 43, n. 6, nov./dez. 1984. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A52C76D3&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. Construção de sentidos em práticas de um processo estratégico: um estudo de casos múltiplos em duas IESs do estado do Paraná. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 245-277, 2014.

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. O Modelo de organizing de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. In: V ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** 2008.

OLLILA, S.; YSTROM, A. An investigation into the roles of open innovation collaboration managers. **R&D Management**, v. 47, n. 2, p. 236-252, 2017.

PARANÁ. Constituição (1989). **Constituição do Estado do Paraná**. 17. ed. atual. Até Emenda Constitucional 37/2016. Curitiba: Juruá, 2017.

_____. Emenda Constitucional nº 29, 20 de outubro de 2010b. **Assembleia Legislativa do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 20 out. 2010. Disponível em: <http://www.alep.pr.gov.br/legislacao/constituicao_estadual>. Acesso em: 26 dez. 2017.

_____. Emenda Constitucional nº 30, 22 de maio de 2012. **Assembleia Legislativa do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 22 maio 2012. Disponível em: <http://www.alep.pr.gov.br/legislacao/constituicao_estadual>. Acesso em: 26 dez. 2017.

_____. Lei Estadual nº 1.943, 23 de junho de 1954. **Assembleia Legislativa do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 23 jun. 1954. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=52415&indice=1&totalRegistros=2&dt=24.11.2018.13.38.19.110>>. Acesso em: 24 dez. 2018.

_____. Lei Estadual nº 5.940, 8 de maio de 1969. **Assembleia Legislativa do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 8 maio 1969. Disponível em:

<<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=10187&codItemAto=111629#1258025>>. Acesso em: 24 dez. 2018.

_____. Lei Estadual nº 16.575, 28 de setembro de 2010a. **Assembleia Legislativa do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 28 set. 2010. Disponível em: <http://portal.alep.pr.gov.br/modules/mod_legislativo_arquivo/mod_legislativo_arquivo.php?leiCod=29163&tlei=0&tipo=L>. Acesso em: 26 dez. 2017.

_____. POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR). **Estudo de Estado-Maior: Requisito de escolaridade para ingresso na PMPR**. 2017.

_____. Proposta de Emenda à Constituição nº 064/2009, 23 de setembro de 2009. **Assembleia Legislativa do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 23 set. 2009. Disponível em: <http://portal.alep.pr.gov.br/modules/mod_legislativo_arquivo/mod_legislativo_arquivo.php?leiCod=19305&tipo=I>. Acesso em: 14 out. 2018.

_____. Proposta de Emenda à Constituição nº 003/2012, 25 de abril de 2012. **Assembleia Legislativa do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 25 abr. 2012. Disponível em: <http://portal.alep.pr.gov.br/modules/mod_legislativo_arquivo/mod_legislativo_arquivo.php?leiCod=3481&tipo=I>. Acesso em: 14 out. 2018.

PETKOVA, A. P.; RINDOVA, V. P.; GUPTA, A. K. No news is bad news: Sensegiving activities, media attention, and venture capital funding of new technology organizations. **Organization Science**, v. 24, n. 3, p. 865-888, 2013.

PIRES, R. P. O problema da integração. **Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. XXIV, p. 55-87, 2012.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR). **Institucional – Histórico**. Curitiba, 2018. Disponível em: <<http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=3>>. Acesso em: 24 dez. 2018.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, M. S. G. Polícia e violência: Representações sociais de elites policiais do Distrito Federal. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18 n. 1, São Paulo, jan./mar. 2004.

PRATT, M. G. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456–493, 2000.

RANTATALO, O. Media representations and police officers' identity work in a specialized police tactical unit. **Policing and Society**, v. 26, n. 1, p. 97-113, 2014.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433–458, 2006.

RERUP, C. Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. **Organization Science**, v. 20, n. 5, p. 876–893, 2009.

RESE, N.; KUABARA, F. H. S.; VILLAR, E. G.; FERREIRA, J. M. O vir a ser da estratégia como uma prática social. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p.227-248, mar./abr. 2017.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1443, nov. 2005.

ROUSSEAU, J. J. **Do contrato social**. São Paulo. Ed Ridendo Castigat Mores, 2002. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv00014a.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

RUDNICK, D. O ingresso de bacharéis em direito na Polícia Militar gaúcha. **Sociologias**, v. 10, n. 20, p. 108-137, 2008.

RUSSO, R. F. S. M.; FREDERICK, B. W. B.; NOGUEIRA, C. M. Criação de sentido e decisão naturalista. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, art. 94, p. 27-37, 2008.

SABINO, H. A.; ANDRADE, D. M. Substituição de recursos humanos na Polícia Militar de Minas Gerais: Uma alternativa para o aumento quantitativo do efetivo operacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, 2015.

SALDANÃ, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 3. Ed. London: Sage Publications Ltd, 2016.

SAMPÓ, C.; TRONCOSO, V. La violencia vinculada a la criminalidad en Brasil y el papel de las Fuerzas Armadas en la búsqueda de la seguridad pública. **Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad**, v. 10, n. 1, p. 89-109, 2015.

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, p. S6–S32, 2014.

SCHAKEL, J. K.; VAN FENEMA, P. C.; FARAJ, S. Shots fired! Switching between practices in police work. **Organization Science**, v. 27, n. 2, p. 391-410, 2016.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry. **Handbook of Qualitative Research**, v. 2, n. 2, p. 189-213, 2000.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R.; MONTENEGRO, L. M. Mais do que negócios abertos, mentes abertas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.2, p. 1-21, 2016.

SILVA JUNIOR, A. L. Modelos policiais e risco Brasil: Proposta de revisão de paradigmas no sistema de segurança pública pela adoção da teoria do “Ciclo Completo De Polícia”. **Revista LEVS**, [s. l.], 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.C0FA9AF4&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 31 dez. 2018.

SONENSHEIN, S. Emergence of ethical issues during strategic change implementation. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 223-239, 2009.

SOUZA, C. P. S. **Capacidades dinâmicas, sensemaking e ambidestria organizacional**: Um estudo de caso em instituição de ensino superior privada ofertante de EaD. 2016. 192 p. Tese (Doutorado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

SOUZA, L. A. F. Dispositivo militarizado da segurança pública. Tendências recentes e problemas no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, v. 30, n. 1, p. 206-223, 2015.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

_____. **Qualitative research**: Studying how things work. London: The Gilford Press, 2010.

STARBUCK, W. H. Karl E. Weick and the dawning awareness of organized cognition. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p.1287-1299, 2015.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STYHRE, A.; ARMAN, R. The mutual constitution of legal environments and practices: A case of assisted reproductive technology. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 10, n. 2, p.153-174, 2015.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A avaliação de programas de capacitação: Um estudo de caso na administração pública. **RAP — Rio de Janeiro**, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 239-270, abr. 1993.

THURLOW, A.; HELMS MILLS, J. Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. **Scandinavian Journal of Management**, v. 913, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2014.10.002>>. Acesso em: 15 out. 2018.

TRINDADE, A. Estado, governança e segurança pública no Brasil: Uma análise das secretarias estaduais de Segurança Pública. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 8, n. 4, p. 607-632, 2015.

TSOUKAS, H. Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 2, p. 132-153, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). Núcleo de Concursos. **Curso de Formação de Oficiais - CADETE PMPR-2019**. Curitiba, 2018. Disponível em: <<http://portal.nc.ufpr.br/PortalNC/PublicacaoDocumento?pub=118>>. Acesso em: 24 dez. 2018.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 495-560, 2015.

VAN DER VOET, J. Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. **American Review of Public Administration**, v. 46, n. 6, p. 660-682, 2016.

VAUGHAN, D. **The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA**. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1996.

VOUGH, H. C.; CAZA, B. B. Where do i go from here? Sensemaking and the construction of growth-based stories in the wake of denied promotions. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 1, p. 103-128, 2017.

WEBER, K.; GLYNN, M. A. Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1639-1660, 2006.

WEBER M. S.; THOMAS, G. F.; STEPHENS, K. J. Organizational disruptions and triggers for divergent sensemaking. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, p. 68–96, 2015.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

_____. **The Social Psychology of Organizing**. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

_____. "Enacted sensemaking in crisis situations". **Journal of Management Studies**, v. 25, p. 305–317, 1988.

_____. The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. **Journal of Management**, v.16, n. 3, p. 571–593, 1990.

_____. "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster". **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 628–652, 1993.

_____. **Sensemaking in Organizations: Foundations for organizational science**. London: Sage Publications, 1995.

_____. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. **The Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 537–550, 2010.

_____. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. **Human Relations**, n. 65, p. 141-153, 2011.

WEICK, K. E.; ORDEN, P. W. V. Organizing on a Global Scale: A research and teaching agenda. **Human Resource Management**, v. 29, n 1, p. 49-61, 1990.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-386, 1999.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WERKMAN, R. Reinventing organization development: How a sensemaking perspective can enrich OD theories and interventions. **Journal of Change Management**, v. 10, n. 4, p. 421-438, 2010.

YAMAUCHI, Y. Reflexive organizing for knowledge sharing: An ethnomethodological study of service technicians. **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 6, p. 742-765, set. 2015.

YEO, R. K.; MARQUARDT, M. Think before you act: Organizing structures of action in technology-induced change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 4, p. 511-528, 2015.

YOUNG, S.; LEGGAT, S.; STANTON, P.; BARTRAM, T. Organisational development in a rural hospital in Australia. **Australian Health Review**, n. 39, p. 127-135, 2015.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Antes de iniciar a entrevista:

- Deve-se esclarecer que o objetivo da pesquisa é estritamente acadêmico.
- Será respeitada a decisão do entrevistado em não responder a alguma pergunta.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Colher a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- Garantir o anonimato do entrevistado.

As perguntas abaixo foram elaboradas buscando entender o processo. Em todas as entrevistas as perguntas foram adaptadas para o ator social e seu posicionamento em relação à mudança:

- Como iniciou o processo de mudança do requisito de ingresso na PMPR?
- Em sua opinião, a proposta traria algum benefício?
- Quem era favorável a esta proposta?
- Quem era contrário a essa proposta?
- O posicionamento era declarado ou velado?
- Quem era contrário apresentava outra proposta de mudança ou queria manter o requisito exigido?
- Havia uma proposta de como seria feita a seleção e a formação caso a mudança fosse efetivada?
- Qual era a proposta de mudança?
- Inicialmente, quem eram os envolvidos neste processo?
- Quem era contrário à mudança do requisito de ingresso, estava satisfeito com o sistema atual de seleção e formação?
- Para quem era favorável à mudança, havia alguma dúvida sobre as consequências da mudança para a Corporação?
- Quem era contrário afirmava o que?
- Havia dúvida sobre como seria o perfil dos novos candidatos se a mudança fosse realizada?
- Quais os argumentos utilizados pelos atores contrários à mudança do requisito de ingresso?
- Quais os argumentos utilizados pelos atores favoráveis?

- Eram utilizados exemplos de outras Corporações que já haviam realizado a mudança?
- Estes argumentos eram discutidos com os demais atores participantes do processo de mudança?
- Havia alguma tentativa de convencer os demais?
- Como era feito esse convencimento? Com um discurso eloquente, com dados estatísticos ou de outra forma?
- Pode dar um exemplo?
- Havia alguma estratégia definida de convencimento por algum ator envolvido?
- Como a Corporação via a possibilidade de mudança?
- Esta percepção mudou com o tempo?
- O que, em sua opinião, causou isso?
- Quais fatores, em sua opinião, foram decisivos no resultado do processo?

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: O PROCESSO DE MUDANÇA DO TIPO DE PROFISSIONAL PARA A POLÍCIA MILITAR: UMA ANÁLISE PELA PERSPECTIVA DO *SENSEMAKING*.

A JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E OS PROCEDIMENTOS: O motivo que nos leva a estudar o assunto é entender como os atores sociais constroem o sentido de uma mudança em uma organização e quais os fatores que influenciam neste processo. A pesquisa se justifica em razão de que entender como um processo de mudança é conduzido e como as pessoas formam o sentido desta mudança pode auxiliar na condução de processos de mudança no futuro. O objetivo desse projeto é analisar qual o papel dos atores sociais na construção do sentido, diante do processo de mudança do requisito de ingresso referente à escolaridade na Polícia Militar do Paraná. Os procedimentos de coleta de dados serão da seguinte forma: entrevistas com os atores principais envolvidos no processo, tanto internos quanto externos à Polícia Militar do Paraná, coleta de documentos relacionados ao assunto da pesquisa e observação em reuniões e outros eventos que tratem sobre o tema.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa serão enviados para você e permanecerão confidenciais. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná e outra será fornecida a você.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE:

Eu, _____

fui informado (a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e motivar minha decisão se assim o desejar. O pesquisador WLADIMIR DENKEWSKI certificou-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais.

Também sei que caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Em caso de dúvidas poderei chamar o estudante WLADIMIR DENKEWSKI ou a professora orientadora JANE MENDES FERREIRA FERNANDES no telefone (41) 3360-4365 ou a Coordenação do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, sito na Av. Lothario Meissner, 632 - 2º andar, CEP: 80210-170 - Jardim Botânico - Curitiba - PR.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Nome	Assinatura do Participante	Data
Wladimir Denkewski	Assinatura do Pesquisador	Data

**APÊNDICE 3 – RELAÇÃO DE TODOS OS DOCUMENTOS COLETADOS NA
PESQUISA DE CAMPO**

Nº	Nome do documento
1	2017 02 01 Estudo de Estado Maior - Requisito Escolaridade para Ingresso na
2	2018 04 02 - Informação 069 (Ch) - ingresso curso superior 15.115.090-0
3	2018 04 19 - Informação 088 (Ch) - ingresso curso superior 15.115.090-0
4	2018 05 05 - Informação 102 - (SSleg) Lei de Ingresso
5	2018 05 16 Requisito.Ingresso.Jun.18. TC.Assunção com direito BM
6	2018 05 16 Requisito.Ingresso.Maio.2018 sem direito BM (versão final)
7	2018 08 31 REQUISITO ING. CAP. KARPINSKI
8	2018 09 03 REQUISITO ING. CAP. KARPINSKI sem mapas
9	2018 09 25 Requisito.Ingresso.sem idade
10	ADIN 0543-08-2017 ADEPOL RJ e ADIN ADEPOL SC
11	Curso Superior CFSd 2013-2014 BM
12	Curso Superior CFSd 2013-2014 PM
13	Dados curso superior subtenentes e sargentos
14	Manifestação da PGR - requisito de ingresso na PMSC
15	Mapa CG status secretario
16	Mapas ingresso oficiais nos estados 2018
17	Mapas ingresso praças nos estados 2018
18	Níveis de ingresso em todas as PPMM do Brasil 2014
19	TCO nos Estados 2018
20	2018 05 11 Informação 102
21	Ingresso como Bacharel em Dto Oficiais e Qqer Superior Praças
22	Justificativa Ingresso Curso Superior - suprimido
23	Justificativa Ingresso Curso Superior
24	LEI COMPLEMENTAR Nº 587 - INGRESSO NA PMSC-1
25	Mapas ingresso oficiais e praças nos estados 2018
26	Projeto 06 04 2017
27	Protocolo 15115090-0 fls 01 a 46
28	Protocolo 15213875-0 fls 01 a 40
29	Requisitos.Ingresso.Abr.2018
30	Requisitos.Ingresso.Fev.2018
31	Requisito ingresso e tabela salarial PMTO 2014
32	Requisito.BRASIL
33	TABELA SALARIAL - Março-2014
34	Tabela salarial PM GOIAS 2014
35	Tabela salarial PMAL 2014
36	Emenda 29-2010
37	Emenda 30-2012
38	Pec_003_2012-_Poder_Executivo_Mensagem_013
39	PEC_064 2009

40	PEC_064 2009a
41	PL 482-2015
42	PL 6632-2013
43	Lei nº 17.169
44	Lei nº 17.170
45	Lei nº 17.590
46	CURRÍCULO CEL MARINHA
47	CURRÍCULO CEL _atualizado
48	Informação conjunta BM1-BM3
49	Ofício 757 - pesquisa opinião requisito ingresso BM
50	Motivos para o bacharelado em Direito Assofepar
51	Ofício 001 Assofepar
52	Site Assofepar fórum atribuições
53	Site Assofepar fórum carreira
54	Site Assofepar fórum direitos
55	Site Assofepar fórum gestão
56	AUDIENCIA PUBLICA SUBSIDIO
57	Jornal AMAI abr-maio 2010
58	Jornal AMAI jan-fev-mar 2011
59	Jornal AMAI jul-ago 2011
60	Jornal AMAI jun-jul-ago 2010
61	Jornal AMAI nov-dez 2010
62	Site AMAI Audiência publica curso superior
63	Site AMAI Audiências publicas subsidio
64	Site AMAI busca noticia curso superior
65	Site AMAI PEC 64-Subsidio
66	2014-02-21 Governo envia propostas à Polícia Civil, mas Polícia Militar não
67	2014-04-10 AMAI participa de reunião com o governador Beto Richa
68	2014-07-29 Projeto exige curso superior para ingresso na Polícia e no Corpo
69	2014-08-07 Deputado estadual Professor Lemos visita a AMAI
70	2015-07-04 Coronel Maurício Tortato assume comando geral da PMPR
71	2015-09-24 PM estuda pacote de mudanças na carreira
72	2016-02-12 AMAI na luta pelo curso superior desde a implementação do
73	2016-02-12 Projeto que exige curso superior avança no congresso - Gazeta do
74	2016-12-28 Manifesto FENEME
75	Escolaridade ingresso Oficiais
76	Escolaridade ingresso Praças
77	Curso Superior CFSd 2013-2014 PM
78	Curso Superior CFSd 2013-2014 BM