

Ten.- Cel. QOPM MARCOS DE CASTRO PALMA

**REIVINDICAÇÕES “SINDICAIS” NA POLÍCIA MILITAR DE
LONDRINA – 2003 A 2005**

Monografia apresentada por exigência curricular do Curso de Especialização em Estratégias em Segurança Pública em Convênio com a Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de especialista em Estratégias em Segurança Pública.

**Orientador Metodológico:
Prof. Dr. Márcio S. B. S. de Oliveira**

**Orientador de Conteúdo:
Ten.-Cel. QOPM Devaldir Geraldo Amadei**

**Curitiba
2006**

CURITIBA, ___ DE JULHO DE 2006

Não creio que uma liderança baseada numa hierarquia rígida provoque grandes mudanças no mundo de hoje. Um serviço baseado no exemplo não significa só fazer o que os outros querem. O serviço deve ser conduzido dentro dos limites éticos e portanto ser verdadeiro. E quando um líder estiver comprometido com o serviço verdadeiro, nem sempre vai dizer o que as pessoas querem ouvir e se as encontrar numa direção errada, vai lhes apontar a direção correta que nem sempre será bem aceita. O líder servidor deve ser o exemplo, ter conduta única e seu foco deve ser em criar harmonia e buscar o bem coletivo, e hoje o maior desafio de vocês é cumprir sua responsabilidade como seres humanos.

Tratar os outros como a si mesmos. Porque cada um de vocês é como líderes, que podem dar exemplos que inspirem todos à sua volta e que façam que as pessoas cumpram sua responsabilidade. E hoje venho convidá-los a servirem seus companheiros de trabalho, seus clientes, seus subordinados, seus superiores, sua família e sua comunidade com suas ações baseadas em condutas éticas.

E que cada comunidade, cada ser humano substitua a bestialidade pela humanidade, assim seremos todos nós dignos de sermos chamados seres humanos.

(Mahatma Gandhi)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	x
RESUMO	xi
1 INTRODUÇÃO	1
2 MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL	5
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	5
2.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO.....	6
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	8
2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow.....	9
2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	12
2.3.3 Teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento.....	13
2.3.4 Teoria do Reforço.....	14
2.3.5 Teoria da Expectativa.....	15
2.3.6 Teoria da Auto-Eficácia.....	16
2.3.7 Teoria da Equidade.....	16
2.3.8 Teoria da Fixação de Metas.....	17
2.3.9 Teoria da Ação.....	18
2.4 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	18
2.5 VISÃO SISTÊMICA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.5.1 As Características da Situação de Trabalho.....	20
2.5.1.1 Ações políticas e cultura da organização.....	21
2.5.1.2 O ambiente de trabalho.....	22
2.6 A MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES.....	23
2.7 POSTURA GERENCIAL DIANTE DA EQUIPE MOTIVADA.....	24
3 A POLÍCIA MILITAR E SUAS ATRIBUIÇÕES	26
3.1 ATOS PRATICADOS PELA POLÍCIA MILITAR.....	27
3.2 DIREITO À ASSOCIAÇÃO DAS FORÇAS POLICIAIS MILITARES.....	31
4 MOVIMENTOS SOCIAIS	35
4.1 ASSOCIATIVISMO.....	36
4.1.1 Tipos de Associações.....	37
4.2 MOVIMENTO SOCIAL.....	38
4.3 SINDICALISMO NO BRASIL.....	38
5 INFLUÊNCIA DO MOVIMENTO DAS ESPOSAS DE POLICIAIS MILITARES ..	43
5.1 MOVIMENTOS HISTÓRICOS NAS CORPORAÇÕES MILITARES BRASILEIRAS.....	43
5.1.1 O projeto Paranaguá.....	43
5.1.2 A questão militar.....	43
5.1.3 O tenentismo.....	44
5.1.4 A revolta dos 18 de Copacabana.....	44
5.1.5 Lamarca.....	45
5.2 MOVIMENTOS ATUAIS NAS CORPORAÇÕES MILITARES BRASILEIRAS...	46
5.2.1 A Bahia e outros estados.....	46
5.3 O MOVIMENTO DAS ESPOSAS DOS POLICIAIS MILITARES.....	49

5.3.1	Histórico e antecedentes	49
5.3.2	Movimento das esposas dos PMs no Paraná de Acordo com a imprensa	50
5.3.3	Movimento das esposas dos PMs em Londrina	54
5.3.4	Articulação do Comando de Londrina.....	55
6	EFEITOS NA DISCIPLINA E NO RESPEITO À HIERARQUIA.....	57
6.1	METODOLOGIA.....	57
6.1.1	Coleta	57
6.1.2	Universo Da Pesquisa	57
6.1.3	Entrevista.....	58
6.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS	58
6.2.1	Entrevistas com policiais militares do 5º Batalhão.....	58
6.2.2	Entrevistas com as Esposas de PM's do 5º Batalhão	66
6.2.3	Entrevistas com os ex-Comandantes do 5º Batalhão.....	72
7	CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	73
	REFERÊNCIAS.....	77
	ANEXOS	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FATORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	7
FIGURA 2 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS, SEGUNDO MASLOW.....	11

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 PARTICIPAÇÃO NO MOVIMENTO	59
GRÁFICO 2 FAVORABILIDADE À PARTICIPAÇÃO DAS ESPOSAS NO MOVIMENTO REIVINDICATÓRIO.....	60
GRÁFICO 3 PRINCIPAL MOTIVAÇÃO PARA O MOVIMENTO DAS ESPOSAS SEGUNDO OS PM'S.....	60
GRÁFICO 4 FORMA DE PARTICIPAÇÃO NO MOVIMENTO.....	61
GRÁFICO 5 INFLUÊNCIA DA LEI NA PARTICIPAÇÃO DE PMS NO MOVIMENTO	61
GRÁFICO 6 MOTIVO PARA ADESÃO DE PMS À UMA ASSOCIAÇÃO DA CLASSE	62
GRÁFICO 7 INJUSTIÇAS SOFRIDAS PELA PARTICIPAÇÃO NO MOVIMENTO .	63
GRÁFICO 8 EFICIÊNCIA DOS ÓRGÃOS DE DEFESA DOS PM'S	63
GRÁFICO 9 FALTA DE ORGANISMOS ATUANTES NAS CAUSAS DOS PM'S ...	64
GRÁFICO 10 RESULTADOS DA SINDICALIZAÇÃO BRANCA NA CORPORAÇÃO	64
GRÁFICO 11 FAVORABILIDADE AO EXERCÍCIO DE GREVE	65
GRÁFICO 12 FAVORABILIDADE À EMENDA CONSTITUCIONAL PERMITINDO A SINDICALIZAÇÃO DOS PMS	65
GRÁFICO 13 PARTICIPAÇÃO DAS ESPOSAS NO MOVIMENTO	66
GRÁFICO 14 INCENTIVO DO ESPOSO A PARTICIPAÇÃO NO MOVIMENTO DE FORMA COORDENADA.....	67
GRÁFICO 15 PARTICIPAÇÃO ATUANTE NO MOVIMENTO.....	67
GRÁFICO 16 RESULTADO DO MOVIMENTO	68
GRÁFICO 17 RESPONSABILIDADE PELA DEFLAGRAÇÃO DO MOVIMENTO.....	69
GRÁFICO 18 RESULTADOS DA SINDICALIZAÇÃO BRANCA NA CORPORAÇÃO..	69
GRÁFICO 19 INFLUÊNCIA DE OUTROS ORGANISMOS NA PARTICIPAÇÃO DAS ESPOSAS NO MOVIMENTO	70
GRÁFICO 20 DECIDIBILIDADE DO MOVIMENTO NOS RESULTADOS.....	71
GRÁFICO 21 NECESSIDADE DO MOVIMENTO	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	VARIÁVEIS QUE AFETAM A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ..	20
QUADRO 2	FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO	22
QUADRO 3	POLICIAIS MILITARES ENTREVISTADOS	59
QUADRO 4	ESPOSAS DOS PM'S ENTREVISTADAS.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCD	Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema
AEPM	Associação das Esposas de Policiais Militares
AMAI	Associação de Defesa dos Direitos dos Policiais Militares Ativos, Inativos e Pensionistas, do Paraná
ANL	Aliança Nacional Libertadora
Art.	Artigo
AVM	Associação da Vila Militar
Bope	Batalhão de Operações Especiais
BPM	Batalhão da Polícia Militar
Cel.	Coronel
CF	Constituição Federal
CGT	Comando Geral Dos Trabalhadores
CONTAG	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura
COPOM	Central de Operações
CPP	Código de Processo Penal
CUT	Central Única dos Trabalhadores
ERC	Existência, relacionamento e crescimento
FGTS	Fundo de Garantia de Tempo de Serviço
Gen	General
IAPAR	Instituto Agrônômico do Paraná
MIA	Movimento Intersindical Anti-Arrocho
MUT	Movimento Unificador dos Trabalhadores
ONU	Organização das Nações Unidas
OPM	Organização Policial Militar
PC	Polícia Civil
PSD	Partido Social Democrático
PCB	Partido Comunista Brasileiro
PFL	Partido da Frente Liberal
PM	Polícia Militar
PMBA	Polícia Militar da Bahia
PMPR	Polícia Militar do Paraná
POI	Policiamento Ostensivo Integrado
PR	Paraná
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
QOPM	Quadro de Oficiais Policiais Militares
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SERCOMTEL	Sercomtel S.A. - Telecomunicações
Ten.-Cel.	Tenente Coronel
UDN	União Democrática Nacionalista
UFBA	Universidade Federal da Bahia
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
VPR	Vanguarda Popular Revolucionária

RESUMO

O presente trabalho busca identificar as diversas implicações oriundas de movimento de contorno sindical, reconhecido como Movimento das Esposas de Policiais Militares que trabalham no Quinto BPM para apresentar ao Comando Geral da Corporação um estudo conclusivo sobre o movimento, objetivando a elaboração de Diretrizes e Normas que disciplinem a instrução, conduta geral e serviços em todo o Estado do Paraná, no tocante à administração dos eventos futuros em que atuem as esposas de policiais militares. A partir do ano de 2001, quando as interferências no desenvolvimento da arte de se distribuir os recursos mostraram-se mais evidentes, foram avaliados os episódios que deram origem ao movimento em Londrina, numa espécie de “ponta-de-lança” para outras localidades. Abordou-se a Polícia Militar e suas atribuições, os movimentos sociais, como o sindicalismo, desde o seu nascimento até o presente momento, os movimentos históricos e recentes nas Corporações militares brasileiras e, por fim, o movimento das esposas dos policiais militares no Brasil, no Paraná e mais especificamente em Londrina, através de levantamento bibliográfico e entrevistas com PM’s e com as respectivas esposas participantes do movimento, concluindo-se que o movimento obteve os resultados pleiteados. Entrevistados também, os ex-Comandantes do 5º Batalhão de Policiamento do Interior do Estado do Paraná, afirmaram que o movimento não teve legitimidade.

Palavras-chave: movimento social; sindicalismo; policiais militares.

1 INTRODUÇÃO

No passado recente, toda a corporação experimentou momentos de crise interna, promovida pelos integrantes do grupo que, ainda sem corpo organizado, já atuava como um gradiente de pressão sobre o comando das Organizações da Polícia Militar do Estado, exigindo esforços não rotineiros para um adequado gerenciamento, minando as capacidades de atendimento emergencial de ocorrências policiais militares, causando uma gama de transtornos administrativos com acentuada insistência em impedir que a missão constitucional da PMPR pudesse ser cumprida adequadamente.

O estudo da gênese desse fenômeno, e de seus apoios externos, possibilitará ambientar o futuro da milícia para os “novos tempos” que se avizinham.

Nesse contexto, emergem os movimentos das esposas e pensionistas de policiais e bombeiros-militares, cujo principal objetivo é a defesa dos interesses individuais e coletivos dos associados.

No momento em que a Corporação investe em capacitação de seus efetivos com esforços centrados no crescimento individual, prepara-se para absorver novas tecnologias e divulga que seu principal recurso é o ser humano policial-militar, aparece essa manifestação aparentemente espontânea, impulsionando o homem por trás da farda a admitir ser substituído pela sua companheira em suas aparições perante o comando de unidades policiais militares.

O sentido e o contorno social desses episódios merecem a atenção devida pela autoridade que possui o condão de nortear rumos da Corporação ante a modernidade e a velocidade de adaptação às mudanças. Ignorá-lo, pode impedir um planejamento adequado tão desejado pelo povo que quer resultados mais eficazes, além de permitir um distanciamento entre o comandante e seus comandados.

As circunstâncias em que os episódios reivindicatórios se desenvolveram na cidade de Londrina, com policiais escondendo o rosto em capuzes para não serem identificados possuem um significado maior do que simplesmente a busca por

anonimato. O temor da sanção atua como meio anêmico de lhes disciplinar a conduta. Ademais, em todo o país, surgiram fatos semelhantes, autorizando a linha de pensamento que diz ser mais prudente por parte dos administradores o estudo científico do que o exercício da lei punitiva ancorada nas normas, diretrizes e regulamentos e no poder da autoridade.

A divulgação pela imprensa local que, reconhecidamente, é formadora de opinião, teve o condão de sensibilizar os moradores da cidade, acompanhado a insurgência de parte dos efetivos, num protesto desumano contra o comandante de então, ao dar-lhe as costas e impedindo-o de se manifestar, gerando de um lado a diminuição da figura do oficial, e, de outro, calcando em si próprios a imagem de indisciplinados.

Mesmo que a realidade atual não dê mais motivos para essa interpretação, deixar de estudar o ambiente, acumulando conhecimento que poderá facilitar o gerenciamento de seus efeitos, demonstra despreocupação com algo que possui magnitude merecedora de atenção redobrada.

O presente trabalho busca identificar as diversas implicâncias oriundas de movimento de contorno sindical, reconhecido como Movimento das Esposas de Policiais Militares que trabalham no Quinto BPM.

O objetivo do trabalho visou apresentar ao Comando Geral da Corporação um estudo conclusivo sobre o movimento, indicando a necessidade de elaboração de Diretrizes e Normas que disciplinem a instrução, conduta geral e serviços em todo o Estado do Paraná, no tocante à administração dos eventos futuros em que atuem as esposas de policiais militares.

Assim, procurou-se investigar as características do movimento, identificando quais as principais interferências promovidas na administração do Batalhão.

Através de estudo de caso, com abrangência a partir do ano de 2001, quando as interferências no desenvolvimento da arte de se distribuir os recursos mostraram-se mais evidentes - especialmente entre os anos de 2003 e 2005 - foram avaliados os episódios que deram origem ao movimento em Londrina, numa espécie de "ponta-de-lança" para outras localidades, buscando-se descrever as diversas

“realidades” de cada setor pesquisado, tendo sempre como foco principal as esposas de policiais militares que atuam na cidade.

Foram pesquisados os processos disciplinares, inquéritos e notas publicadas em boletim do comando originados no momento da eclosão das manifestações. Também os textos das cartas constitutivas do Brasil e do Paraná, acertando-se por verificar a legitimidade de tal organização. Sobre os enfoques que explicam o aparecimento de movimentos reivindicatórios, apresentam-se as opiniões de oficiais e comandantes.

O público-alvo foi constituído pelas esposas de milicianos de Londrina, policiais militares da classe de praças, oficiais e comandantes que tiveram participação direta ou indireta no movimento.

Definida a população da pesquisa, foram distribuídos questionários fechados com diferentes abordagens, de acordo com o nicho a que pertence o pesquisado.

O presente trabalho constitui-se por seis capítulos: introdução, motivação profissional, a Polícia Militar e suas atribuições, movimentos sociais, influência do movimento das esposas de policiais militares, efeitos na disciplina e no respeito à hierarquia e conclusão e sugestões.

O primeiro capítulo refere-se à presente introdução do trabalho.

No segundo capítulo, intitulado Motivação Profissional, apresentam-se explicações sobre a qualidade de vida no trabalho e a motivação, relatando-se as diversas teorias existentes a respeito, especialmente a motivação no trabalho, a visão sistêmica da motivação nas organizações com as características da situação de trabalho - ações políticas e cultura da organização e o ambiente de trabalho – além da postura gerencial diante da equipe motivada.

No terceiro capítulo, aborda-se a Polícia Militar e suas atribuições, apresentando um estudo sobre os atos praticados pela PM e o direito à associação, das forças policiais militares brasileiras.

No quarto capítulo, estudam-se os movimentos sociais, o associativismo e o sindicalismo no Brasil.

O quinto capítulo aborda a influência do movimento das esposas de policiais militares no Brasil, iniciando-se pelos movimentos históricos nas corporações militares brasileiras – projeto Paranaguá, questão militar, tenentismo, revolta dos 18 do forte e Lamarca até os dias atuais, com os movimentos ocorridos nos estados brasileiros, e o movimento das esposas dos policiais militares e a articulação do comando de Londrina, PR.

No sexto capítulo, efetua-se uma análise e interpretação dos questionários aplicados na população-alvo.

No sétimo capítulo, apresentam-se as conclusões e sugestões referentes ao tema objeto do presente estudo.

2 MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A produção de bens na sociedade, segundo LIEBER e BROWN (1995 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 39), envolve a participação do ser humano como elemento fundamental do processo de trabalho, a despeito da crescente utilização de equipamentos automatizados.

Sendo parte dos complexos ecossistemas produtivos, os trabalhadores enfrentam constantes desafios no decorrer de suas vidas profissionais. Além de situações de risco ocupacional, já estudado classicamente, como as doenças relativas ao ambiente de trabalho, esses desafios são devidos também a numerosos fatores perturbadores da saúde que, embora não apresentem a especificidade dos agentes ocupacionais citados em lei, trazem desconforto, restringem a participação dos trabalhadores nas atividades sociofamiliares, são potencializadores de doenças e diminuem a qualidade de vida.

A esse respeito, relatam os autores:

Ritmos de produção mecânica ou eletronicamente controlados, repetição de ciclos de trabalho, de forma constante, baixa utilização dos conhecimentos dos trabalhadores, responsabilidades e iniciativas, predeterminação detalhada de métodos e técnicas, equipamentos auxiliares e locais de trabalho não compatíveis com as necessidades de concentração e dificuldades em realizar as tarefas, longos períodos de atenção sustentada, pausas insuficientes para descanso intra e interjornadas e horários irregulares e em turnos de trabalho são algumas das situações e organização do trabalho que comprometem a condição de vida do trabalhador.

O Prof. PAULO PEGADO (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 40) relata que “a qualidade dos processos, produtos e serviços é uma variável dependente do desempenho do ser humano e determinada pela sua Qualidade Pessoal”.

ENADIO MORAES (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 40) destaca que: “a estreita correlação existente entre uma melhor Qualidade de Vida das Pessoas e a obtenção de Qualidade Total e/ou Excelência Organizacional tem-se constituído uma constatação freqüente na moderna gestão de empresas e negócios”.

Segundo LIMONGI-FRANÇA (2003, p. 40) afirma-se que há íntima correlação entre melhoria de qualidade de vida e o estilo de vida dentro e fora da organização, o que causará impacto na excelência e na produtividade da pessoa no trabalho.

DE MARCHI (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 41) define qualidade de vida como “estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social”. Significando que cada vez mais as organizações que quiserem estar entre as melhores do mercado, terão que investir nas pessoas. Ou seja, a qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional.

Para DE LUCCA NETO (1999, p. 32, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 41) “a qualidade de vida do trabalhador é uma questão humana. Os investimentos em qualidade de vida no trabalho são inevitáveis”. Todavia, há necessidade das empresas se preocuparem mais com a participação dos trabalhadores no processo, com a adequação dos métodos produtivos a eles.

BENNET (1983, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 43) afirma que a melhoria da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da idéia de uma boa produção ou de ser eficiente, sendo também um conceito que encontra suas raízes no dinamismo humano, porque tem indispensável conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e suas conseqüências fora dessa esfera. “A melhoria do trabalho significa motivação, dignidade e grande participação no desenho e no desempenho do processo de trabalho na organização. Significa desenvolver indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas em sentido amplo”.

2.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

O comportamento das pessoas dentro da empresa é complexo, segundo CHIAVENATO (2000, p. 79) e dependente de fatores internos, conforme suas características de personalidade – capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores, entre outros - e externos, decorrentes do envolvimento das características organizacionais do ambiente, tais como os sistemas de recompensas e punições, fatores sociais,

políticas, coesão grupal existente, entre outros, conforme se pode observar na figura a seguir.

FIGURA 1 – FATORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.



FONTE: DUBRIN, Andrew J. *Fundamental of organizational behavior: an applied perspective*. New York: Pergamon Press, 1974, p. 241 *apud* CHIAVENATO (2000, p. 79).

Dentre os fatores internos conforme as características da personalidade, está a motivação.

Segundo ROBBINS (2000, p. 342), a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

De acordo com a NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA (1998): “Motivação é o conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano ou de outros animais para a realização de um objetivo”.

Para SPECTOR (2002, p. 198) a motivação “é um conceito em psicologia que tem sido intensamente discutido há pelo menos um século, mas ainda é de difícil

definição”. Segundo o autor, motivação é descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista de uma perspectiva, ela tem a ver com a direção (escolha de comportamentos específicos dentro de comportamentos possíveis), intensidade (esforço que se empenha na realização de uma tarefa) e persistência (contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo). De outro lado, ela se refere ao desejo de adquirir ou alcançar um objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades.

A motivação somente poderá ser deduzida através do comportamento, uma vez que é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada, o que leva ao fato de que, somente se poderá julgar quão motivada está uma pessoa para o trabalho, mediante a observação do seu comportamento.

Realmente, funcionários motivados são bastante procurados pelas empresas, nem sempre a ação organizacional cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. As empresas desejam empregados motivados, mas não sabem como motivá-los. Ou seja, nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou à intenção.

De acordo com STONER & FREEMAN (2000, p. 322), “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros”. Por isso foram criadas pelos administradores e estudiosos de administração, teorias sobre motivação (os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento).

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

O behaviorismo que WATSON fundou de acordo com CHIAVENATO (2000), trouxe à Psicologia uma metodologia objetiva e científica baseada na comprovação experimental, em oposição ao subjetivismo da época, mas centrando-se no indivíduo, estudando o seu comportamento (aprendizagem, estímulo e reações de respostas, hábitos etc.) de forma concreta e manifesta no laboratório e não através

de conceitos subjetivos e teóricos (como sensação, percepção, emoção, atenção, etc.). A Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas e, para explicar como as pessoas se comportam, estuda-se a motivação humana.

Os autores behavioristas verificaram que é preciso conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida.

Dentro dessa concepção, vários autores estudaram as teorias motivacionais e tentaram compreender e explicar os motivos que impulsionam o comportamento humano, dentre eles, destacam-se JOHN B. WATSON, com o behaviorismo; HERBERG, com seus dois fatores; SIGMUND FREUD e ERNEST DICHTER, com a teoria psicanalista e Maslow, com a teoria das necessidades, explicada a seguir.

2.3.1 Teoria das necessidades de Maslow

A teoria freudiana, segundo GADE (1998, p. 38) foi usada como “tentativa de estabelecer quais motivações a nível mais profundo, seriam responsáveis pela aceitação ou rejeição de produtos ou bens de consumo”. FREUD estabelece três instâncias psíquicas responsáveis pelo comportamento: o id, fonte da energia psíquica dos impulsos primitivos, o ego, regulador dos impulsos selvagens do id ligado ao princípio da realidade, e o superego, a quem cabe a representação interna das proibições sociais.

Ao estudar o que faz as pessoas comprarem certos produtos, relata GADE (1998, p. 39), os analistas do consumidor tentaram se utilizar dessas teorias para analisar, em termos de personalidade e de estruturação psíquica, que componentes e traços do produto teriam maior aceitação. Esses fatores foram estudados com base na premissa de que certos objetos de consumo satisfariam mais a determinadas instâncias psíquicas do que outros, assim como a satisfação destes desejos pode entrar em conflito com esta ou aquela entidade.

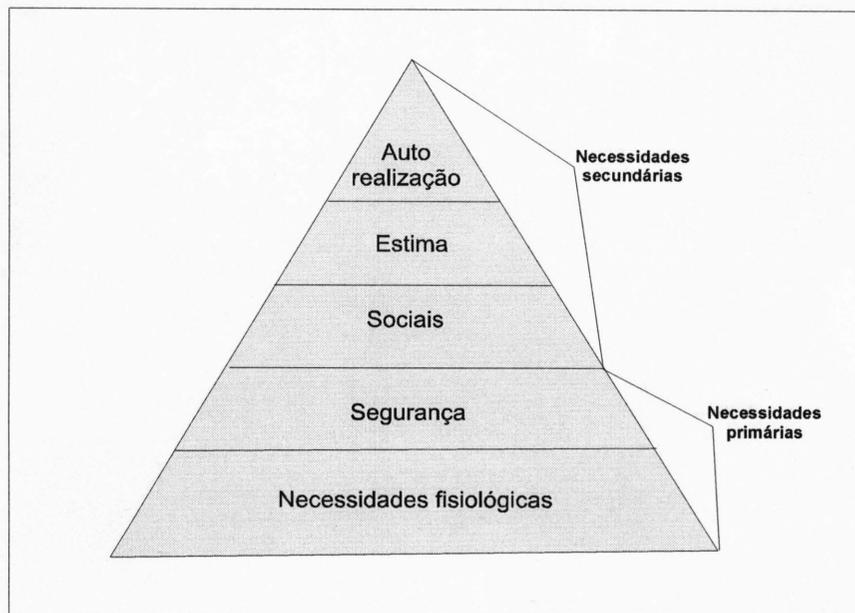
Como exemplo, GADE (1998, p. 39) cita os apelos ao ego, como motivacionais para o consumo, com as informações objetivas a respeito de produtos, de informações que fornecem dados da realidade como composição, tecnologia, custos, entre outros.

Já MASLOW (*apud* GADE, 1998, p. 24) cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação como o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado, pois de alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. De onde se percebe que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A teoria de MASLOW, segundo GADE (1998, p. 24), é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

FIGURA 2 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS, SEGUNDO MASLOW.



FONTE: Adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 83).

GADE (1998, p. 25), relata que MASLOW apresentou sua teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência – e como a satisfação de cada uma segue-se à dominação da outra:

a) necessidades fisiológicas (constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie) : fome, sede, sono; “[...] somente com essas necessidades satisfeitas nos é possível perceber outros estímulos, preocupar-nos com assuntos secundários e supérfluos” ;

b) necessidades de segurança (física): abrigo, busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo; “Quem não tem onde morar e com que se agasalhar terá todo o seu comportamento e pensamento voltados para estas necessidades e como fazer para satisfazê-las” (GADE, 1998, p. 25);

c) necessidades sociais (ou de participação): necessidade de aceitação por parte do grupo, de participação, de troca de amizade, de afeto, amor; a esse respeito, comenta GADE (1998, p. 25): “Satisfeitas então as necessidades

fisiológicas, o indivíduo desejará ter o afeto dos seus familiares, parentes e amigos.[...] E, uma vez querido, passará a ter necessidade de mais um nível”;

d) necessidade de status e estima: envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio, consideração além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia; aqui, GADE (1998. p. 26), comenta: “Se o indivíduo alimentado e seguro se sente querido, agora desejará ser o mais querido”;

e) necessidades de realização: são as mais elevadas, de cada pessoa realizar seu próprio potencial e de autodesenvolver-se continuamente; assim, segundo GADE (1998, p. 26): “ele procura conhecer, estudar, sistematizar, organizar, filosofar”.

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao 1º nível. Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos primeiros níveis passam a dominar o comportamento.

2.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Diferentemente de MASLOW, HERZBERG (*apud* CHIAVENATO, 2000, p. 87), alicerçando sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, apresenta dois fatores para distinguir aqueles que causam insatisfação (os insatisfatórios) e aqueles que causam a satisfação (os satisfatórios):

a) fatores higiênicos (ou fatores intrínsecos): localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais desempenham seu trabalho, ou seja, o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc.; e

b) fatores motivacionais (ou fatores extrínsecos): estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Dessa maneira, os fatores motivacionais estão sob controle do indivíduo uma vez que se

relacionam com aquilo que ele faz e desempenha, ou seja, envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho, ou seja, constituem o próprio conteúdo do cargo:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- simplificação do cargo pelo próprio ocupante;e
- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Herzberg constatou que os fatores que causavam satisfação estavam relacionados à própria tarefa executada pelo indivíduo: reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Observou também que os fatores causadores de insatisfação eram os fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, entre eles: o tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho é executado e, finalmente, o salário.

Concluindo, para motivar um indivíduo, não basta identificar os fatores de satisfação e insatisfação, ou que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação é que devem estar bem presentes.

2.3.3 Teoria ERC – existência, relacionamento e crescimento

De acordo com ALDERFER (*apud* SPECTOR, 2002, p. 201), a Teoria ERC “foi uma tentativa de se corrigir algumas das deficiências na hierarquia das necessidades de MASLOW”. Conforme ALDERFER, existem três níveis de necessidades que são organizados em continuum, e não em hierarquia. Ou seja, as pessoas podem mover-se para frente e para trás de uma categoria de necessidade a

outra, e que “a não-satisfação de necessidades em uma categoria pode afetar as necessidades de outra”. As três necessidades seriam:

a) existência (objetos materiais e aqueles relacionados aos desejos físicos e às necessidades básicas de sobrevivência);

relacionamento (englobam os relacionamentos com pessoas importantes para o indivíduo, como família, amigos, colegas de trabalho e supervisores); e

crescimento (criatividade ou produtividade interna ou no ambiente).

Essas necessidades seriam organizadas continuamente de acordo com sua tangibilidade: existência - a mais concreta pois envolve aspectos físicos - seguida pelo relacionamento - uma vez que envolve pessoas em suas relações sociais - e o crescimento - a menos concreta, visto que não envolve nenhum aspecto físico do ambiente, embora possa resultar em objetos físicos como uma pintura ou um romance.

2.3.4 Teoria do reforço

Elaborada em 1913, por THORNDIKE, a Teoria do Reforço destaca a recompensa para aumentar um determinado comportamento e a punição para diminuir outro comportamento. SPECTOR (2002, p. 203) destaca que o princípio mais importante da teoria do reforço é a lei do efeito, ou seja, a declaração de que: “a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição”. Isto quer dizer que, no trabalho, os comportamentos relevantes para o seu desempenho aumentarão em frequência, se forem recompensados, podendo ser recompensas tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento) e dadas pela empresa ou derivadas das próprias tarefas, isto é, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho ou o bom desempenho pode gerar uma noção de realização por si próprio, o que pode levar a um contínuo bom desempenho.

2.3.5 Teoria da expectativa

A Teoria da Expectativa, explica quando e por que acontece a Teoria do Reforço citada anteriormente, ou seja, “como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação”. Assim, as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados desejados por elas.

De acordo com SPECTOR (2002, p. 205), várias versões diferentes têm sido adaptadas para o uso em psicologia organizacional sendo uma das mais antigas e mais conhecidas a de Vroom, que sugere que a motivação ou força compõe uma função matemática de três tipos de percepções cognitivas: expectativa, valência e meio:

$$\text{Força} = \text{expectativa} \times \Sigma (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

A força significa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar determinado comportamento ou seqüência de comportamentos relevantes para seu desempenho, ou seja, a motivação para a realização. A expectativa significa a probabilidade subjetiva que um indivíduo tem sobre a sua capacidade de adotar um tipo de comportamento, parecido com a auto-estima ou a autoconfiança, ou seja, a certeza da capacidade de realização ou não de uma determinada tarefa. A valência, é a importância que um determinado resultado ou recompensa tem para o indivíduo. E o meio é a probabilidade subjetiva de que um determinado comportamento resulte em uma recompensa em particular.

De acordo com SPECTOR (2002, p. 205), se o nível de força for alto, o indivíduo será motivado a buscar os resultados de um trabalho. Se o nível for baixo, não terá motivação para essa iniciativa.

2.3.6 Teoria da auto-eficácia

BANDURA (*apud* SPECTOR, 2002, p. 207), desenvolveu a Teoria da Auto-eficácia em 1982. Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são, em parte, determinados pela crença das pessoas sobre o quanto podem ser eficientes.

A diferença entre a teoria da expectativa e a da auto-eficácia é que a expectativa se refere a uma atividade específica a um dado momento, enquanto a auto-eficácia preocupa-se com a sensação de que uma pessoa é capaz ou não de fazer algo.

2.3.7 Teoria da eqüidade

Criada por ADAM (1965) segundo SPECTOR (2002, p. 209), a Teoria da Eqüidade, afirma que as pessoas são motivadas a alcançar condição de igualdade ou justiça no seu relacionamento com outras pessoas ou organizações.

Os indivíduos fazem comparações psicológicas de suas razões resultado/contribuição com as de outros indivíduos, ou seja, avaliam psicologicamente o quanto recebem do trabalho (resultado) em relação à sua contribuição (a desigualdade por má remuneração leva à raiva, e a remuneração excessiva leva a um sentimento de culpa). “Em ambos os casos, o funcionário se sentirá motivado a reduzir a desigualdade por meio de vários mecanismos possíveis”.

SPECTOR (2002) relata que, para a organização da empresa, três mecanismos para reduzir a desigualdade são relevantes:

- a) a alteração das contribuições: aumentando ou diminuindo sua produtividade, dependendo do tipo de desigualdade;
- b) a modificação do resultado: buscando recompensas adicionais no trabalho (pedindo aumento ou fazendo uma queixa formal);

c) ou o abandono da situação: podendo ser temporário, na forma de atrasos ou faltas, significando uma forma de reduzir a contribuição ou o abandono definitivo do trabalho.

2.3.8 Teoria da fixação de metas

Criada em 1990, por LOCKE e LATHAM, conforme SPECTOR (2002, p. 212), a Teoria da Fixação de Metas determina que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, podendo estar ligados a comportamentos específicos. Segundo essa teoria, uma meta é aquilo que uma pessoa deseja obter. Observaram-se quatro formas pelas quais as metas afetam o comportamento:

gerando comportamentos específicos;

- 1) mobilizando maiores esforços;
- 2) aumentando a persistência; e
- 3) motivando a busca por estratégias efetivas para a obtenção da meta.

SPECTOR (2002, p. 213) afirma que “A teoria da fixação de metas afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos”. Portanto, para a organização, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho.

De acordo com seus criadores, nessa teoria são necessários vários fatores para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho:

- aceitação da meta pelo funcionário;
- feedback sobre o progresso em direção às metas;
- metas difíceis e desafiadoras;
- metas específicas.

A teoria da fixação de metas é a teoria motivacional mais popular na psicologia organizacional, apesar de alguns pesquisadores já perceberem suas limitações: com trabalhos mais complexos e metas múltiplas, o desempenho é mais baixo quando as metas são mais difíceis.

2.3.9 Teoria da ação

De acordo com SPECTOR (2002, p. 215) a Teoria da Ação é de origem alemã e foi desenvolvida por FRESE e ZAPT em 1994 propondo que as teorias de motivação para o trabalho se concentrem principalmente em comportamentos orientados aos objetivos chamados de ações. Essa teoria se processa por uma hierarquia de cognições, desde o desejo inicial de se ter algo até as ações específicas para sua consecução:

- a pessoa quer alguma coisa;
- a meta é definida;
- estabelece-se um plano para alcançar essa meta; e são realizadas ações para levar o plano adiante.

2.4 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Deve-se dar uma maior importância aos recursos humanos da empresa, segundo PORTELLA (2006), haja vista estes constituírem os recursos fundamentais de qualquer organização, seja industrial, comercial, prestadora do setor público ou privado. Entretanto, raramente as organizações se dão conta dos riscos da vulnerabilidade de seus ativos humanos, uma vez que a contabilidade não capta os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou do menor grau de satisfação das pessoas no trabalho. Portanto, a desmotivação para o trabalho preocupa alguns estudiosos e administradores, pelo fato do problema afetar a muitos trabalhadores, independente da posição que ocupem na empresa.

Conforme o autor, constroem-se ou destroem-se organizações segundo o desempenho das pessoas que nelas trabalham, por isso a insatisfação é dolorosa tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

De acordo com PORTELLA (2006), hoje não se concebe mais organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores vencedores e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas. Deduz-se, portanto, que não existe produtividade sem satisfação e/ou motivação para o trabalho e a fim de evitar os efeitos danosos dessa situação para a empresa, muitos gerentes têm adotado programas motivacionais e reengenharia, visando aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

2.5 VISÃO SISTÊMICA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para usar o conhecimento atual a fim de melhorar a compreensão de como se comportam os indivíduos nas organizações, PORTER e MILES (*apud* STONER, 1999, p. 333) sugerem uma perspectiva sistêmica da motivação: “todo o sistema de forças que opera no empregado deve ser considerado, antes de se poder compreender adequadamente a motivação e o comportamento do empregado”. Através desta perspectiva, os administradores aproveitam as idéias das teorias de conteúdo, de processo e do reforço.

De acordo com PORTER e MILES (*apud* STONER, 1999, p. 333) a motivação pode ser afetada por três conjuntos de variáveis (ver quadro 1):

a) as características individuais: os interesses, as atitudes e as necessidades que a pessoa traz à situação do trabalho e que podem diferir de pessoa a pessoa, de maneira que também suas motivações diferem; para compreendê-las basta rever as teorias já estudadas anteriormente. (conforme as teorias de conteúdo de MASLOW, ALDERFER, HERZBERG, entre outros);

b) as características do trabalho: os atributos das tarefas do empregado, incluindo a quantidade de responsabilidade, a variedade de tarefas e até que ponto

o trabalho em si tem características que as pessoas consideram satisfatórias; HERZBERG explica muito bem isso em sua teoria dos dois fatores. ; e

c) as características da situação de trabalho: que serão mais bem explicadas no próximo item.

O quadro a seguir retrata com clareza as três variáveis e suas áreas de influência.

QUADRO 1 – VARIÁVEIS QUE AFETAM A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Características Individuais	Características do Trabalho	Características da Situação de Trabalho
1 Interesses 2 Atitudes (exemplos): - Diante de si próprios - Diante do trabalho - Diante de aspectos da situação do trabalho 3 Necessidades (exemplos): - Segurança - Sociais - Realização	Exemplos: - Tipos de recompensas intrínsecas. - Graus de autonomia - Volume de feedback direto sobre desempenho - Grau de Variedade nas tarefas	1 Ambiente de trabalho próximo a) Pares b) Supervisores 2 Ações Organizacionais a) Práticas de recompensa (1) Recompensa em todo o sistema (2) Recompensas individuais b) Cultura organizacional

FONTE: STONER (1999), p. 334.

Nota: Estas listas não pretendem ser exaustivas; destinam-se a indicar algumas das variáveis mais importantes que influenciam a motivação dos empregados.

2.5.1 As características da situação de trabalho

De acordo com STONER (1999, p. 335), as características da situação de trabalho são os fatores ambientais no trabalho, que consistem em duas categorias: as ações, as políticas e a cultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho.

2.5.1.1 Ações, políticas e cultura da organização

As ações organizacionais - políticas de pessoal, métodos de recompensa individual e a cultura organizacional – são ações que influenciam e motivam os trabalhadores, são elas:

a) políticas de pessoal: escalas de salários e os benefícios (férias, pensões, etc.) afetam o desejo dos empregados permanecerem ou não na empresa e a capacidade dela em atrair novos empregados;

b) sistema de recompensas (aumento de salários, bonificações e promoções): esse sistema dirige as ações de maior impacto na motivação e no desempenho individual dos trabalhadores, desde que bem administrados.

c) cultura organizacional: são os fatores que podem melhorar ou piorar o desempenho do indivíduo: as normas, os valores e crenças compartilhados pelos membros do grupo. Conforme STONER (1999, p. 335):

Culturas que estimulem o respeito pelos empregados, que os integrem no processo decisório e que lhes dêem autonomia no planejamento e na execução de tarefas, encorajam um desempenho melhor do que as culturas altamente regimentadas.

STONER (1999, p. 335) alerta, ainda, que os administradores querem motivar os empregados a possuírem um alto nível de desempenho, à lealdade e ao comprometimento com a organização e à estabilidade no emprego através do dinheiro, incentivo mais óbvio e mais freqüentemente usado, todavia não é o único meio de motivar empregados. Suas compensações sendo justa, os trabalhadores atuais respondem a incentivos não-monetários como férias extras, horários flexíveis, creche para os filhos, instalações recreativas no local de trabalho e transporte patrocinado pela organização. Outros incentivos financeiros, que não o salário e as bonificações, fazem parte de um sistema de incentivo, tais como: os planos de pensão com retirada antecipada, participação acionária na empresa, contribuições dadas pela empresa para educação continuada e empréstimos para compra de carros ou de casas.

2.5.1.2 O Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho refere-se às atitudes e às ações dos colegas e superiores e o “clima” que elas criam, o que pode ter uma grande influência sobre a motivação e o desempenho das pessoas. Ou seja, como a grande maioria deseja relações de amizade e a aprovação dos seus pares, comportar-se-ão de acordo com as normas e valores de seu grupo de colegas.

O quadro abaixo demonstra claramente os fatores positivos e negativos que influenciam a motivação dos indivíduos.

QUADRO 2 – FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO

Fatores Positivos	Fatores Negativos
Desafios	Falta de desafios
Integração	Processos internos difíceis / excesso de burocracia
Oportunidade de crescimento profissional	Pouca oportunidade de crescimento profissional
Estabilidade	Falta de clareza nos critérios utilizados para avaliação. Feedback
Oportunidade de Desenvolvimento profissional	Pouca oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional
Benefícios	Relação com a liderança
Valorização e Reconhecimento	Falta de valorização e reconhecimento pela empresa
Imagem da empresa frente ao mercado	Falta de visão do todo
Visão de Futuro	Falta de autonomia
Salário	Salário
Participação (Sentimento de ser ouvido pela empresa)	Baixo sentimento de participação.
Acesso às novas tecnologias	Sentimento de pouco acesso à informação

Fonte: Adaptado de KAHALE, (2006).

2.6 A MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Quando compreendem como suas atividades fazem parte de um todo maior, as pessoas tornam-se mais eficientes no desempenho de suas tarefas, trazendo significado, motivação e a sensação de importância ao seu trabalho.

CHIAVENATO (2000, p. 325) relata que “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa.

SANTOS (2006) numa visão crítica da avaliação do desempenho, relata que um aspecto a ser considerado é a relação entre desempenho organizacional e desempenho individual.

O primeiro está associado ao alcance dos objetivos, aos resultados, ao cumprimento da missão para os quais a organização foi criada. Em outras palavras, está ligado à razão de ser da organização. Já o desempenho individual, nas organizações, só tem sentido se associado à estratégia, à forma como será viabilizado o desempenho organizacional.

Como a somatória das contribuições individuais leva, de maneira sinérgica à obtenção do resultado da organização, não há como tratar desempenho individual desvinculado do desempenho organizacional. Observa-se, claramente, esta inter-relação quando se vê o senso comum atribuir o sucesso (ou o bom desempenho) à qualidade dos recursos humanos de uma organização. Já quando se trata de avaliar o fracasso (ou mau desempenho) organizacional, é comum atribuí-lo à má gestão ou mau desempenho dos dirigentes.

Para SANTOS, (2006), outros fatores também influenciam significativamente o resultado, a performance das organizações, entre eles a estrutura, os processos de trabalho, a tecnologia da informação e os mecanismos de controle e gestão que também deveriam ser considerados como fatores de sucesso ou insucesso. Portanto, só é possível tratar de desempenho do capital humano dentro do contexto em que ele se dá.

2.7 POSTURA GERENCIAL DIANTE DA EQUIPE MOTIVADA

O gerente tem um papel fundamental na motivação das pessoas, sendo esta uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe.

STAUFFER, (2003, p. 1) afirma que “para motivar os funcionários, um líder deve conhecer as principais características das quatro gerações que compõem a força de trabalho atualmente no mercado”. O autor relata que não há duas pessoas que sejam motivadas exatamente da mesma maneira, mas que cada geração tem motivações diferentes e que, atualmente, a maioria dos funcionários não responde aos motivadores tradicionais. O autor classifica as gerações de acordo com os agentes motivadores:

- silenciosos (acima de 50 anos): com eles, prefira a formalidade à informalidade. Explique-lhes a lógica de qualquer ação que for empreender. Use formas tradicionais de reconhecimento: placas, certificados, fotografias com altos executivos;

- turma do baby-boom (41 a 48 anos): estabeleça com clareza uma série de passos em direção a uma meta definida. Explique os objetivos e os resultados desejados de um ponto de vista centrado nas pessoas. Faça com que os *boomers* participem dos esforços da equipe. Palavras de estímulo serão bem-vindas;

- geração X (24 a 40 anos): diga-lhes o que precisa ser feito, mas não como fazê-lo. Dê-lhes muita tarefa, porém deixe que eles estabeleçam as prioridades. Evite clichês ou expressões da moda;

- geração Y: (23 anos ou menos): dê-lhes oportunidade de aprendizado constante e aperfeiçoamento de suas habilidades. Conheça os objetivos de cada integrante da equipe e mostre como as tarefas que lhes foram designadas são adequadas para atingir esses objetivos.

KAHALE (2006) afirma que o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe o comprometimento dos funcionários, a

confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback , respeito e credibilidade.

É muito importante que as lideranças de uma organização sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. Ele não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la.

Atualmente, a preocupação em preparar as lideranças para agirem como um agente propiciador de motivação é grande, pois historicamente nunca foi tão necessária sua ação com os colaboradores.

3 A POLÍCIA MILITAR E SUAS ATRIBUIÇÕES

De acordo com FONSECA (2006), antes de 1967, a Constituição de 1946 ainda vigorava e seu artigo 183, sobre a Polícia Militar, assim apregoava: “As Polícias Militares, instituídas para a segurança interna e a manutenção da ordem nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, são consideradas, como forças auxiliares reservas, do Exército”.

O autor cita as palavras de SILVA (2003, p.395-6) explicando que:

Com efeito, cumprindo a missão constitucional, as Polícias Militares eram empregadas prioritariamente no controle de manifestações públicas e distúrbios civis, e na guarda de pontos sensíveis, tais como estações e torres de transmissão de energia elétrica, instalações industriais essenciais, instalações telegráficas, instalações de tratamento de água e adutoras. Boa parte do trabalho de supervisão dos oficiais consistia em verificar se os policiais escalados nesses pontos encontravam-se em seus postos.

O § 4º do artigo 13 da Constituição de 1967, falava “em manutenção da ordem e segurança interna nos Estados”, invertendo a prioridade das Polícias Militares. A expressão “segurança interna” foi excluída do texto pela Emenda Constitucional n. 1, de 1969, relatando somente, a “manutenção da ordem pública nos Estados, nos Territórios e Distrito Federal”.

Após o Decreto Lei n. 667, de 2 de julho de 1969, segundo FONSECA (2006), surge a Competência para o policiamento ostensivo, estabelecendo a definição e competência das Polícias Militares, como responsáveis exclusivas pelo policiamento ostensivo fardado, após as alterações suprimidas pelo referido Decreto-Lei.

De acordo com o autor, “a partir de 30 de dezembro de 1969, o Decreto Lei 1.072, modificou o Decreto Lei 667, de 02 de julho de 1969, extinguindo todas as demais forças policiais fardadas estaduais, passando as suas atribuições às Polícias Militares”. Apenas a Polícia Rodoviária Federal permaneceu como a exceção, ficando com o patrulhamento ostensivo nas vias rodoviárias federais. Em 30 de setembro de 1983, o Decreto-Lei n. 88.777 (R-200), passa a regulamentar a legislação citada definindo “as características próprias do policiamento ostensivo, missão até então constitucional das Polícias Militares”.

A partir dessa data, a concepção de todo o serviço do policiamento tradicional embasou-se em dois fatores: “o patrulhamento e o atendimento de ocorrência através das chamadas das Centrais de Operações da Polícia Militar, limitando-se, quando for o caso de infrator preso em ato de flagrante delito, ao encaminhamento à Delegacia de Polícia Civil”.

A Constituição de 1988, com características humanitárias, valorizando os direitos e garantias individuais, de acordo com o seu artigo 5º, adotou uma postura em defesa da dignidade do cidadão, e a instituição policial militar, como parte integrante do Estado, passou a ser um órgão de provedor do bem.

Ainda, a Constituição Federal atribui à Polícia Civil “a polícia judiciária e a apuração das infrações penais (Art. 144 § 4º), e à Polícia Militar, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (Art. 144 § 5º)”.

Pode-se, então, concluir que são autoridades policiais, segundo FONSECA (2006):

- as autoridades policiais judiciárias: designadas pelos governos federal e estadual, para cumprir o art. 4º e seguintes do Código de Processo Penal (CPP); e
- as autoridades policiais de polícias ostensivas e da preservação da ordem pública, os policiais militares, atuando isoladamente, e os comandantes quando atuarem coletivamente.

3.1 ATOS PRATICADOS PELA POLÍCIA MILITAR

De acordo com a Constituição Federal de 1988, art.144, caput, a atividade de segurança pública é privativa dos órgãos policiais, sendo o Estado responsável pela manutenção da ordem pública em seus aspectos segurança pública, tranquilidade e salubridade pública. Portanto, apenas os agentes integrantes das forças policiais encontram-se legitimados para praticarem atos voltados à preservação da ordem pública.

GARIBE e BRANDÃO (1999, p. 18, apud ROSA, 2006), relatam que as forças policiais utilizam-se do poder de polícia – entendido como sendo o conjunto

de atribuições da administração que tendem ao controle dos direitos e liberdades das pessoas naturais ou jurídicas - a fim de limitar os direitos assegurados ao cidadão e que não são absolutos, devendo seu exercício obedecer à ordem preestabelecida.

LAZZARINI (1996, p. 195, *apud* ROSA, 2006) define o ato de polícia como um ato administrativo com requisitos e atributos necessários para validá-los, conforme relata: “os atos de polícia são atos administrativos, e sujeitam-se aos mesmos princípios norteadores de tais atos, devendo ter, inclusive, a mesma infra-estrutura, e seus elementos construtivos”.

Na atividade de preservação da ordem pública, os agentes policiais cumprem as ordens emanadas de seus superiores – autoridades administrativas que emitem os atos que manifestam a vontade da administração pública buscando a realização dos objetivos do Estado com o fim de preservar a incolumidade física e patrimonial do cidadão e da comunidade a que este pertence.

Para MEIRELLES (1992, p. 135, *apud* ROSA, 2006), as forças policiais, expressando a vontade do Estado – representada pela ordem de seus superiores – são empregadas para manutenção da ordem pública, e, quando necessário, executam decisões administrativas ou judiciais determinadas pelos órgãos competentes, para que estas possam ser eficazes e alcançar seus efeitos.

Os atos policiais referem-se àqueles praticados pelos integrantes das forças policiais componentes dos quadros da administração pública federal ou estadual e são atos administrativos, de acordo com DI PIETRO (1996, p. 162, *apud* ROSA, 2006), que relata: “ato administrativo é a declaração do Estado ou de quem o represente, que produz efeitos jurídicos imediatos com observância da lei, sob regime jurídico de direito público e sujeita a controle pelo Poder Judiciário”.

ROSA (2006) conclui que se pode entender o ato policial “como sendo o ato praticado pelos integrantes das forças policiais para a preservação da ordem pública em seu aspecto segurança pública, tranqüilidade e salubridade pública em cumprimento a ordem superior, decisão judicial ou administrativa”.

Ainda, a respeito do ato de polícia, GARIBE (1999, p. 18 *apud* ROSA, 2006), relata que, de acordo com o art. 5º, *caput*, da Constituição Federal, a segurança é

um direito fundamental do cidadão e o ato de polícia “é uma manifestação do poder de polícia, que é uma faculdade do Estado estabelecida com o fito de preservar o bem comum, conjunto de valores que mantém coesa a sociedade”.

Para que possa ser considerado válido, legítimo, o ato de polícia deve preencher alguns requisitos, o mesmo ocorrendo com o ato administrativo, que sem isso, será considerado inválido e poderá vir a ser anulado pela própria Administração ou pelo Poder Judiciário atendendo ao art. 5º, inciso XXXV da Constituição Federal. Esses requisitos estão enumerados no art. 2º, da Lei Federal no. 4.717/65, quais sejam: competência, finalidade, forma, motivo e objeto, de acordo com DI PIETRO (1996, p. 168).

Assim, o ato policial deve ser realizado por agente competente, atendendo às atribuições enumeradas no art. 144 da Constituição Federal, que determina sua finalidade:

Art. 144 - A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

O campo de atuação de cada força policial sendo delimitado no art. 144, acima, evita conflitos de competência em que o agente policial deve desenvolver suas funções respeitando a atribuição de cada órgão policial, devendo o desvio de função ser evitado a fim de que o serviço prestado pelas forças policiais seja de qualidade e voltado para o interesse público.

ROSA (2006) afirma que o ato de polícia “não possui uma forma solene, podendo o agente no exercício de suas funções emitir ordens verbais, ou mesmo praticar atos visuais ou escritos, que devem estar voltados para a manutenção ou restabelecimento da ordem pública”.

Para o autor acima, o motivo e o objeto dos atos policiais são elementos discricionários, todavia sujeitos aos limites legais, não podendo, em nenhum momento afastar-se da missão das forças policiais, uma vez que teria como consequência a obrigação de o Estado indenizar o administrado pelos danos suportados em cumprimento ao art. 37, § 6º, da Constituição Federal: “As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa”.

Ao cumprir os atos de polícia, as forças policiais nos exercício de suas funções praticam atos que possuem certas prerrogativas, denominados atributos do ato de polícia essenciais para que o Estado zele pelos direitos e garantias fundamentais do cidadão buscando o interesse público e a realização do bem comum.

A esse respeito, GARIBE e BRANDÃO (1999, p. 18-19, *apud* ROSA, 2006) relatam que:

A auto-executoriedade é faculdade que tem a administração de julgar e executar sua decisão, sem a intervenção do Poder Judiciário. A coercibilidade é a imposição das medidas necessárias para a garantia do ato de polícia. Finalmente, a discricionariedade é a livre escolha da oportunidade e conveniência do exercício do poder de polícia, respeitando os limites estabelecidos pela lei, e os direitos e garantias fundamentais assegurados ao cidadão.

Para ser praticado, o ato de polícia não depende da autorização do poder judiciário, as forças policiais têm liberdade de ação, todavia essa liberdade está sujeita aos limites da lei, com o emprego da força sendo legítimo e estando voltado para o exercício da preservação da ordem pública.

O limite da atividade policial é a lei e o ato policial pode ser revisto pelo Poder Judiciário atendendo ao art. 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal: “[...] a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

Concluindo, o estado é o responsável pela ordem pública e as forças policiais, o instrumento necessário para o cumprimento dessa responsabilidade, qual seja, a de preservar a ordem pública, a tranqüilidade e a salubridade pública, garantindo ao

cidadão o exercício dos direitos e garantias fundamentais que lhe são assegurados pela constituição federal.

A conseqüência da prática do ato policial conforme a Lei é a garantia aos administrados de que seus direitos estão sendo preservados e aquele que não respeita a ordem preestabelecida poderá vir a ter seus direitos cerceados em nome do interesse público e do bem comum, essencial para a existência do Estado e o desenvolvimento da sociedade. Todavia, esta limitação, assim como o uso da força pelos órgãos policiais, deve ser legítimo, pois ao causarem danos ao particular, o Estado terá que arcar com essa responsabilidade, fundamentada legalmente no art. 37, § 6º, da Constituição Federal, já citado anteriormente.

3.2 DIREITO À ASSOCIAÇÃO DAS FORÇAS POLICIAIS MILITARES

O art. 8º da Carta Magna assegura que é livre a associação profissional ou sindical. O art. 9º da Constituição Federal vigente, assegura o direito de greve, competindo aos trabalhadores, decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam defender através dele.

Em sendo os policiais militares trabalhadores da Lei, teriam também o direito à associação profissional, sindicalização ou à greve?

As forças de segurança, constituídas pelas forças policiais e forças armadas, exercem a segurança do Estado. Cada uma das corporações possui atribuições previstas em lei, a fim de evitar o denominado conflito de competência. (art. 37, *caput*, da CF).

Os trabalhadores integrantes das forças de segurança possuem direitos assegurados pela Constituição Federal, como garantias necessárias para o exercício de suas atividades, sem os quais os objetivos pretendidos pelo Estado e necessários para o desenvolvimento da sociedade não poderiam se realizar.

A Carta Magna, em seu art. 42, estabelece que “os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos

Territórios” sendo, portanto regidos por leis próprias, em que se encontram fundamentados os seus direitos, obrigações e regulamentos. Ou seja, as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares subordinam-se aos respectivos Governadores dos Estados e Distrito Federal, onde exercem as suas funções e atividades.

Com base em seus art. 42, §1º, acima citado, e art. 142, §3º, Inciso IV, a Constituição Federal proíbe aos servidores militares a sindicalização e a greve, todavia nada relata a respeito da associação profissional.

Da mesma forma, a Constituição do Paraná, em seu art. 45º, §4º, proíbe aos servidores públicos militares a greve, assim como sindicalização ou filiação partidária: “São vedadas ao servidor público militar a sindicalização, a greve e, enquanto em efetivo serviço, a filiação a partido político”.

O Governo do Estado do Paraná em seu Decreto nº 5.075, § 5º e § 9º estabelece:

§ 5º - São proibidas aos militares estaduais a ativa quaisquer manifestações individuais ou coletivas sobre atos de superiores, de caráter reivindicatórios, de cunho político-partidário e sobre assuntos de natureza militar de caráter sigiloso, sujeitando-se às demonstrações internas de boa e sã camaradagem e aos preceitos expressos no Regulamento Disciplinar.

O art. 5.º, inciso II, da C.F, diz que, "ninguém será obrigado a fazer ou deixar alguma coisa senão em virtude de lei", ou seja, aquilo que não é proibido é permitido. O art. 142, da CF, em nenhum momento veda aos militares federais a possibilidade de se associarem e fundarem suas associações.

As Forças Armadas e Auxiliares, entretanto, são instituídas constitucionalmente (art.142 e 42) e em decorrência disso, seus valores maiores – a disciplina e a hierarquia são, igualmente, constitucionalmente protegidos.

A constituição das Forças Armadas com base na hierarquia e disciplina, pressupõe um dever de obediência, calcado principalmente na obrigação que tem o subordinado de obedecer ao seu superior, salvo quando a ordem deste for manifestamente ilegal.

Este dever de obediência está, ao longo do Estatuto dos Militares reforçado por inúmeros dispositivos, dentre os quais podemos citar:

Da Ética Militar

Art. 28. (...) IV - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes; (...) VI - zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum; (...) XIX - zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos de ética militar.

(...)

Dos Deveres Militares

Art. 31. Os deveres militares, emanados de um conjunto de vínculos racionais, bem como morais, que ligam o militar à Pátria e ao serviço, e compreendem, essencialmente:

I- a dedicação e a fidelidade à Pátria, cuja honra, integridade e instituições devem ser defendidas mesmo com o sacrifício da própria vida; (...) IV- a disciplina e o respeito à hierarquia; VI- o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens.(...)”

Do Compromisso Militar

Art. 32. Todo cidadão, após ingressar em uma das Forças Armadas, mediante incorporação, matrícula ou nomeação, prestará compromisso de honra, no qual afirmará a sua aceitação consistente das obrigações e dos deveres militares e manifestará a sua firme disposição de bem cumpri-los.

(...)

Do Comando e da subordinação

Art. 34. Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma organização militar. O Comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal, em cujo exercício o militar se define e se caracteriza como chefe.

(...)

Art. 35. A subordinação não afeta, de modo algum, a dignidade pessoal do militar e decorre, exclusivamente, da estrutura hierarquizada das Forças Armadas.

Esta simples relação de alguns dos deveres militares é mais do que suficiente para demonstrar a importância dos regulamentos disciplinares já que é por meio deles que se mantém a disciplina nas organizações militares.

A vida militar é regida por dois princípios basilares, a hierarquia e a disciplina, entretanto estes princípios não se encontram acima das garantias e direitos

fundamentais assegurados pela Constituição Federal. O art. 5.º, inciso XVII, diz que, "é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar".

As divisões existentes na área militar decorrem da hierarquia, todavia isso não impede que os militares de uma determinada categoria possam se associar para defenderem seus direitos, suas prerrogativas, na forma estabelecida pela Constituição Federal.

Os integrantes das polícias militares há muito exercem o direito de se associarem sem qualquer limitação ou impedimento das autoridades administrativas superiores. No Estado do Paraná, existem várias associações de policiais militares entre elas, Clube de Oficiais, Sociedade dos Cabos e Soldados, União Beneficente dos Cabos e Soldados da PMPR, Sociedade Beneficente dos Subtenentes e Sargentos da PMPR, Associação de Defesa dos Direitos dos Policiais Militares Ativos, Inativos e Pensionistas, do Paraná – AMAI e Associação da Vila Militar – AVM.

Nas Forças Armadas, afirma ROSA (2006a), o exercício do direito de fundar associações e se associar ainda não está muito difundido, o que impede o exercício efetivo da garantia constitucional assegurada no art. 5.º, inciso XVII, da CF. O direito de se associar é assegurado a todos os brasileiros e estrangeiros residentes no país desde que não tenha caráter paramilitar. "O cidadão (civil ou militar) tem o direito constitucional de se associar não dependendo da autorização de qualquer autoridade judicial ou administrativa para a criação de sua entidade de classe".

ROSA (2006a) afirma, ainda, que a garantia do direito de se associar é legítima, e para a sua dissolução exige-se o trânsito em julgado de decisão judicial. Segundo o art. 5.º, inciso XIX, "as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado". Ou seja, a autoridade administrativa (civil ou militar) não tem competência para suspender ou mesmo impedir o exercício das atividades de uma associação.

4 MOVIMENTOS SOCIAIS

Na década de 1960 a 1980, novos movimentos sociais - de gênero, ecológicos, regionais, étnicos e outros - organizaram-se a partir da afirmação de identidades coletivas autoconstruídas e de projetos específicos de autodefesa em que se exigia reconhecimento, respeito às diferenças culturais e defendiam-se novos direitos. No campo da pesquisa educacional, desenvolveram-se novas áreas de conhecimento: estudos de gênero, negros, étnicos, ecológicos e similares.

A partir da segunda metade da década de 1980, e especialmente na década de 1990, há uma crescente interação destes movimentos entre si, ou uma penetração de seus ideais em movimentos mais clássicos, como o sindical e o de moradores. As chamadas lutas específicas, contra a discriminação de gênero, racial, cultural, contra a degradação ambiental a exclusão social, econômica e política, como, por exemplo, as campanhas contra a pobreza ou pela qualidade de vida, passam a ser consideradas relevantes no interior dos mais diversos movimentos sociais e organizações da sociedade civil.

Assim, as lutas identitárias e pela autonomia cedem lugar aos movimentos sociais solidarísticos, em que a cooperação e a complementaridade passam a ser palavras de ordem. Estes princípios remetem também para o ideário de construção de uma esfera pública democrática, ampla, conectando iniciativas locais com outras mais globais. É neste contexto que a idéia de parcerias se legitima. No plano político, as ONG's passam a lutar por um lugar de participação na gestão da coisa pública. Surge nos cenários locais, estaduais, nacionais e internacionais um grande número de parcerias entre organizações da sociedade civil e organismos governamentais, como nos Conselhos setoriais, Fóruns especializados, Agendas 21, etc.

No plano da cultura, para além da defesa das identidades, passa-se a valorizar a abertura à alteridade e à reciprocidade nas trocas. Duas possibilidades se colocam neste processo interativo: a da hibridação cultural, por intermédio de sincretismos, ecumenismos, etc.; a de formação de um movimento cidadão sob a

forma de redes e parcerias, onde a complementaridade se constrói a partir do respeito às diferenças, não se impondo uma uniformização no trabalho cooperativo.

4.1 ASSOCIATIVISMO

Associacionismo ou associativismo, no léxico de política, segundo BOBBIO *et al*, (2002, p. 65) refere-se a:

[...] grupos formais livremente constituídos, aos quais se tem acesso por própria escolha e que perseguem interesses mútuos e pessoais ou então escopos coletivos. O fundamento desta particular configuração de grupo social é sempre normativo, no sentido de que se trata de uma entidade organizada de indivíduos coligados entre si por um conjunto de regras reconhecidas e repartidas, que definem os fins, os poderes e os procedimentos dos participantes, com base em determinados modelos de comportamento oficialmente aprovados.

Associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas ou pessoas, com o objetivo principal de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos, sociais ou políticos.

Associação é uma entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica e caracteriza-se pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem finalidade lucrativa.

Uma associação sem fins lucrativos poderá ter diversos objetivos, tais como:

- associações de classe ou de representação de categoria profissional ou econômica;
- instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos etc.;
- entidades de benefício mútuo, destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados - Ex. Clubes Esportivos; Centrais de Compras; Associações de bairro, moradores etc;
- associações com objetivos sociais que observam o princípio da universalização dos serviços - Ex. promoção da assistência social; promoção da

cultura, patrimônio histórico e artístico, promoção gratuita da saúde e educação; preservação e conservação do meio ambiente; promoção dos direitos humanos, etc.

Associação profissional, segundo MAGALHÃES e MALTA (p.132) , refere-se a um grupo de pessoas integrantes da mesma categoria profissional ou de categorias análogas, afins, conexas.

As causas mais destacadas que determinaram o desenvolvimento do fenômeno associativo, devem ser procuradas no processo de industrialização e de urbanização e na instauração dos regimes democráticos. (BOBBIO *et al*, 2002, p. 65)

O associativismo está presente em entidades como associações comerciais, industriais e rurais; sindicatos; cooperativas; parcerias ou associações de interesse econômico, social ou político.

4.1.1 Tipos de associações

Algumas modalidades de associações podem ser expostas, segundo ROCHA (2001, p. 36), embora não exista lei que as determine, exceto pelos fins quanto à licitude ou ilicitude. São elas:

- associações sob o prisma do Direito Penal – aquelas denominadas associações de malfeitores, ou seja, aquelas pactuadas por várias pessoas com a intenção de praticarem atos contrários às leis, crimes e contravenções, caracterizando-se por bandos ou quadrilhas;

- associações sob o prisma do Direito Civil – conforme os arts. 20 a 23 do Código Civil, as sociedades ou associações possuem existência distinta de seus membros e nem sempre servem às práticas ilícitas podendo, entretanto, tornar-se com fim aparentemente lícito, mas com práticas ilícitas ou solidárias e coniventes com práticas ilícitas ou desonestas (imorais);

- associações políticas: organizações do próprio Estado, dividido em povo, unidade, política, sociedade juridicamente constituída, com soberania nacional e os

partidos políticos, distinguindo-se em organizações particulares de cunho político partidário com ideologias próprias;

- associações sindicais: reconhecidas pelo governo para representar uma determinada classe de trabalhadores ou patrões, cuja ação de se reunir em sindicato denomina-se sindicalização;

- associações profissionais: aquelas organizadas por profissionais de uma mesma categoria ou classe, visando a defesa de seus interesses.

4.2 MOVIMENTO SOCIAL

Movimento social, segundo ANDRADE (2006) refere-se a “uma ação coletiva de caráter contestador, no âmbito das relações sociais, objetivando a transformação ou a preservação da ordem estabelecida na sociedade”.

O autor define o movimento social após estudo dos conceitos relatados por

- CASTELLS (*apud* ANDRADE, 2006) que afirma "Movimentos sociais urbanos são sistemas de práticas sociais contraditórias, isto é, que controvertem a ordem estabelecida a partir das contradições específicas da problemática urbana"; e por

- TOURAINE (*apud* ANDRADE, 2006), que afirma que os "Movimentos Sociais são forças centrais que lutam umas contra as outras para dirigir a produção da sociedade. A ação de classe pela direção da historicidade."

Para um movimento se caracterizar como social é necessário que ele seja ou uma luta entre classes, ou a luta de uma nação contra a ameaça estrangeira, ou uma luta em nome da modernização.

4.3 SINDICALISMO NO BRASIL

A origem do sindicalismo no Brasil remonta aos últimos anos do século XIX, conforme ORIGENS...(2006), vinculada ao processo de transformação da sua

economia, centralizada no café, por meio da substituição do trabalho escravo pelo trabalho assalariado, da transferência do lucro do café para a indústria e do poder político nas mãos dos cafeicultores. As primeiras formas de organização do sindicalismo foram:

- sociedades de socorro e ajuda mútua; e

- união operária, que devido à indústria passou a organizar-se por ramo de atividade originando os sindicatos.

A partir dessa época, iniciaram-se os primeiros e importantes movimentos grevistas, entre eles:

- 1720 – ocorre um dos primeiros e mais importantes movimentos grevistas no Porto de Salvador, nessa época, era o maior das Américas;

- 1858 - Primeira Greve - Tipógrafos do Rio de Janeiro, contra as injustiças patronais e reivindicaram aumentos salariais;

- 1917 - greve geral. Em São Paulo, iniciada numa fábrica de tecidos e que recebeu a solidariedade e adesão inicial de todo o setor têxtil, seguindo as demais categorias. De 2.000 trabalhadores parados no início da greve, o número cresceu para 45.000 em poucos dias. Repressão do governo, o sapateiro Antônio Martinez foi morto com um tiro durante a manifestação. Apesar disso, as greves continuaram entre 1918 e 1920 (nos estados do Rio de Janeiro, Pernambuco, Bahia, Porto Alegre, Santos, São Paulo, entre outros). Auge do movimento anarquista, com a liderança de Astrogildo Pereira;

- 1922 - Movimento Tenentista. Oposição à burguesia do Café - coluna Prestes. Nas eleições de 1930, o eleito foi Julio Prestes, representante da burguesia cafeeira, todavia um movimento militar barrou sua posse, resultando a ida de Vargas ao poder, iniciando-se uma nova fase no sindicalismo brasileiro;

- 1931 - Lindolfo Collor com a Lei sindical desse ano cria os pilares do sindicalismo oficial no Brasil, com o controle financeiro sobre os sindicatos, definindo o sindicalismo como órgão de colaboração e cooperação do Estado. O movimento grevista foi intenso, conseguindo algumas conquistas como Lei de Férias, descanso semanal remunerado, jornada de 8 horas, regulamentação do trabalho da mulher e

do menor, entre outras. Nessa época, predominavam algumas tendências como Anarco-Sindicalistas, da Federação Operária de São Paulo, Socialistas, com a coligação dos sindicatos proletários de 1934 e comunistas, com a Federação Sindical Regional no Rio de Janeiro e em São Paulo. Conseguem reunir 300 delegados representantes de 500.000 trabalhadores na Convenção Nacional de Unidade dos Trabalhadores e reorganizam a Confederação Sindical Unitária, central sindical de todo movimento operário no Brasil;

- de 1934 a 1939 - crescem as mobilizações das massas trabalhadoras, com a fundação da Aliança Nacional Libertadora, com seu primeiro comício realizado em 4 de abril de 1934. Todavia, o governo reprimiu e decretou a Lei de Segurança Nacional, proibindo o direito de greve e dissolvendo a Confederação Sindical Unitária. A ANL é colocada na ilegalidade por Felinto Müller, optando pelo levante armado e violentamente reprimido, com a criação do Estado de Sítio e a Comissão de Repressão ao Comunismo. Em 1939, Decreto-Lei 1402. O enquadramento sindical que tinha a função de aprovar ou não a criação de sindicatos. Este órgão era vinculado ao ministério do Trabalho. Nesse mesmo ano criou-se o imposto sindical;

- de 1945 a 1964 - ressurgem as lutas sindicais devido à debilidade do Estado Novo e o avanço das oposições. Em 1945, o movimento popular, sob comando do PCB, conquista anistia ampla e irrestrita, libertando os presos políticos, comunistas que estiveram presos durante todo o Estado Novo. Legalização do PCB. Em dezembro desse ano, procedem-se as eleições presidenciais e a convocação da Assembléia Nacional Constituinte. É criada a Lei Antitruste, com a desapropriação das empresas estrangeiras lesivas aos interesses nacionais. Fecha-se a Organização Sociedade Amigos da América, representante do imperialismo norte-americano e reatam-se as relações diplomáticas com a URSS, com Vargas sendo deposto e acabando a intervenção do Ministério do Trabalho nos sindicatos. Cria-se o MUT – Movimento Unificador dos Trabalhadores, com o objetivo de romper a estrutura sindical vertical, retomar a luta da classe operária, liberdade sindical, fim do Departamento de Imprensa e Propaganda e do Tribunal de Segurança Nacional;

- golpe de 29 de outubro de 1945 - reacionário e antipopular, freou os avanços das classes populares. Apesar do golpe nas eleições de dezembro de

1945, o PCB, que em poucos meses de legalidade tornou-se o maior partido comunista da América Latina com cerca de 200.000 membros, conseguiu 10% de eleitorado para presidente da República. Elegeu 14 deputados e um senador, Luis Carlos Prestes, o mais votado da República. Apesar do avanço dos setores operários e populares, a elite conservadora por intermédio da União Democrática Nacionalista - UDN e PSD, detinham 70% do parlamento e com isso barravam todas as investidas do PCB que na ação parlamentar fazia alianças com o PTB;

- 1946 - os comunistas criam a Confederação Geral dos Trabalhadores e Dutra proíbe a existência do MUT e suspende as eleições sindicais; e em 1947 determina a ilegalidade do PCB, cassando o mandato de seus representantes no parlamento;

- de 1940 a 1953 - a classe trabalhadora dobra seu contingente com 1.500.000 trabalhadores nas indústrias e as greves tornam-se constantes: em 1951, cerca de 200 paralisações, em 1952, 300 paralisações, em 1953, só em São Paulo realizaram-se mais de 800 greves (empresas têxteis, metalúrgicos e gráficos);

- de 1950 a 1960 - as grandes greves da região do ABC resultaram de ações intensas dos sindicatos para as campanhas salariais. Funda-se a CGT – Comando Geral dos Trabalhadores no III Congresso Sindical Nacional;

- 1961 - retorna o presidencialismo, em 1963 funda-se a CONTAG e em 1964 há um comício na Central do Brasil com 200.000 pelas reformas de base. Em 31 de março de 1964 acontece a longa noite do sindicalismo brasileiro. Em 1966, acaba a estabilidade no emprego e cria-se o FGTS. Em 1967, cria-se o Movimento Intersindical anti-Arrocho (MIA). Participaram os sindicatos dos metalúrgicos de São Paulo, Santo André, Guarulhos, Campinas e Osasco para colocar um fim ao arrocho salarial. Só o sindicato de Osasco propunha avanços fora dos limites impostos pelo Ministério do Trabalho e em 1968 é deflagrada a greve de Osasco e a greve de Contagem, ambas contra o arrocho salarial;

- 1978 - a classe operária pára novamente e começa a nascer a democracia;

- de 1979 a 1989 - ocorre a primeira grande greve do ABDC e a campanha de Luis Inácio Lula da Silva para presidente, com o PT crescendo, a greve dos

Petroleiros e o nascimento da CUT – Central Única dos Trabalhadores, com o pensamento de que sindicatos e partidos fazem parte do mesmo movimento: a emancipação definitiva da classe trabalhadora como obra dos próprios trabalhadores.

5 INFLUÊNCIA DO MOVIMENTO DAS ESPOSAS DE POLICIAIS MILITARES

5.1 MOVIMENTOS HISTÓRICOS NAS CORPORAÇÕES MILITARES BRASILEIRAS

No decorrer do tempo, diversas manifestações militares tiveram lugar na história brasileira, conforme se pode verificar a seguir.

5.1.1 O projeto Paranaguá

Em 1883 tiveram início os acontecimentos que deram origem à Questão Militar, com o projeto de reforma do Montepio Militar em tramitação no Senado. O governo anuncia a elevação das contribuições dos militares para o Montepio Militar (espécie de fundo de pensão e aposentadoria do Exército). Oficiais, professores e alunos da Escola Militar do Rio de Janeiro, liderados pelo tenente-coronel Sena Madureira, reagem com críticas públicas. O governo abandona a proposta, mas proíbe as manifestações de oficiais sobre questões internas do Exército na imprensa. Vários militares pronunciam-se na imprensa e são punidos.

5.1.2 A questão militar

Em 1886, o Cel. Sena Madureira perde o comando da Escola de Tiro do Campo Grande e é transferido para Rio Pardo, no interior do Rio Grande do Sul. O ato é uma punição por ele ter recebido festivamente o jangadeiro e líder abolicionista cearense Francisco do Nascimento, o Dragão do Mar.

Durante uma inspeção de rotina a unidades do Exército no Piauí, em 1885, o Cel. Cunha Matos apura desvio de material militar e acusa o comandante local, Capitão Pedro José de Lima. Censurado na tribuna da Câmara dos Deputados por

amigos do comandante denunciado, Matos reage publicamente e é preso e processado por indisciplina. O Cel. Sena Madureira apóia o Cel. Cunha Matos nessa questão e é novamente punido. O Gen. Deodoro da Fonseca envolve-se nas questões militares, pede demissão do cargo de Comandante das Armas e viaja para o Rio.

Os oficiais, no Rio, liderados por Deodoro, pedem a anulação das punições. O Ministro da Guerra (Gen Alfredo Chaves) pede demissão. Dom Pedro II é pressionado para anular as punições e concorda em anulá-las, mas sai desgastado e os militares vitoriosos

5.1.3 O tenentismo

O Tenentismo foi organizado a partir do setor intermediário do exército, que angariou a simpatia da baixa oficialidade e, em parte, refletia a situação de marginalização política da classe média, e certas peculiaridades do "espírito" militar, fortemente influenciado pela ideologia positivista, expresso no ideal de salvação nacional. Os tenentes defendiam reformas políticas moralizadoras no país, com a adoção do voto secreto, a criação de uma justiça eleitoral, e um projeto industrializante com a participação do Estado.

5.1.4 A revolta dos 18 de Copacabana

A Revolta do Forte de Copacabana, em 1922, mais conhecida como "Os 18 do Forte", foi o primeiro movimento militar armado, que pretendeu tirar do poder as elites tradicionais, esboçando a defesa de princípios modernizadores, refletindo o descontentamento com a organização política e econômica da época e características peculiares da formação do exército brasileiro.

Havia uma forte disposição no exército contra a posse do presidente eleito Artur Bernardes, representante das elites tradicionais, criticado pelos militares. Mesmo antes da eleição, dois episódios já haviam agravado as tensões: a prisão do

Marechal Hermes da Fonseca, então Presidente do Clube Militar, e as "cartas falsas" que teriam sido escritas pelo candidato à presidência Artur Bernardes e endereçadas ao político mineiro e Ministro da Marinha, Dr. Raul Soares - publicadas na imprensa, em que criticava os militares.

O Forte de Copacabana se revolta no dia 2 de julho. Era comandante do Forte o Capitão Euclides Hermes da Fonseca, filho do Marechal. O movimento, que deveria se estender para outras unidades militares, acabou se restringindo ao Forte de Copacabana. Apesar das críticas realizadas, a alta oficialidade manteve-se fiel a "ordem" e não aderiu ao movimento, que acabou abortado nas outras guarnições.

Durante toda a manhã do dia 5, o Forte de Copacabana sustentou fogo cerrado, com 301 revolucionários - oficiais e civis voluntários - enfrentando as forças legalistas, representadas pelos batalhões do I Exército. Euclides Hermes e Siqueira Campos sugeriram que os que quisessem, abandonassem o forte: restaram 29 combatentes. Acuado, o Capitão Euclides Hermes saiu da fortaleza para negociar e acabou sendo preso. Os 28 que permaneceram, decidiram então "resistir até a morte", arriaram a Bandeira do Forte e rasgaram-na em 28 pedaços, partindo depois em marcha pela Avenida Atlântica rumo ao Leme. Dez combatentes dispersaram, restando apenas 18 integrantes do pelotão suicida. Depois da morte de um cabo, os demais saltaram para a praia, onde aconteceram os últimos choques. Os únicos sobreviventes foram Siqueira Campos e Eduardo Gomes, embora estivessem muito feridos.

5.1.5 Lamarca

Carlos Lamarca estudou na Academia Militar das Agulhas Negras, em Rezende, RJ e serviu nas Forças de Paz da ONU na região de Suez (Egito). No ano de 1969, ligado à Vanguarda Popular Revolucionária – VPR, abandonou o quartel de Quitaúna, SP, levando armas da guarnição para a guerrilha. Exímio atirador, Lamarca torna-se um dos mais ativos militantes da esquerda armada no período do Regime Militar de 1964, participando de diversas ações, como a expropriação bancária para financiar a luta armada, instalando um foco guerrilheiro no Vale do

Ribeira, no sul de São Paulo, que posteriormente, foi desarticulado pelas tropas militares.

Lamarca comandou o seqüestro do embaixador suíço no Brasil, Giovanni Enrico Bucher, no Rio de Janeiro libertando 70 presos políticos. Todavia, os integrantes do VPR perceberam que a guerrilha urbana não daria certo e alguns guerrilheiros, entre eles, Lamarca, foram para a Bahia a fim de tentar a guerrilha rural. O Objetivo da VPR na Bahia era divulgar suas idéias e seu movimento tentando convencer a massa a lutar junto e tentar a revolução. Todavia, o governo prometeu recompensa ao povo, para quem desse informação ou alguma pista de Lamarca, que recebeu atenção especial por ser comandante de um dos maiores grupos guerrilheiros e por ser desertor das forças armadas, o que irritava o Exército. Finalmente, em 17 de setembro de 1971, Lamarca foi encurralado em uma árvore, enquanto descansava e morto pelas costas, o pior fim possível para um militante guerrilheiro.

5.2 MOVIMENTOS ATUAIS NAS CORPORações MILITARES BRASILEIRAS

5.2.1 A Bahia e outros estados

Das greves e manifestações dos policiais, a mais dramática e exemplar foi a da Bahia, de 5 a 18 de julho de 2001, pois se viveu uma experiência, ainda que momentânea, de colapso do Estado.

Devido à filosofia autoritária de governar vigente a partir do regime militar na Bahia, o governo vinha recusando-se a receber e negociar com os sindicatos representantes dos servidores desde o retorno de Antônio Carlos Magalhães como governador, em 1991. Antes do episódio dos policiais, os serventuários da Justiça fizeram uma greve que durou 52 dias porque o governo ameaçava retirar a gratificação concedida há quase 5 anos (e correspondente à maior parte dos seus vencimentos). Durante a paralisação dos policiais, os serventuários retornaram à greve e continuaram nela até fim de julho, uma vez que o Presidente do Tribunal

(aliás, irmão de deputado do Partido da Frente Liberal/PFL) não cumpria o acordo, (encaminhar proposta à Assembléia incorporando as gratificações aos salários) que encerrara o movimento anterior.

O governo baiano desprezou a mobilização na tentativa de quebrar o movimento pela força. Assembléias conjuntas de policiais realizadas em junho discutiram a situação salarial, elaboraram uma pauta de reivindicações, criaram uma comissão de negociações e elaboraram um documento, entregue por um tenente e um sargento ao Presidente da República e outras autoridades de Brasília, todavia, isso provocou uma reação repressora: o tenente foi preso no dia 25 daquele mês, ao retornar a Salvador, enquanto mais de uma dezena de policiais baianos eram enviados à capital federal para prender o sargento e o trazer para a Bahia, dois dias depois, no que, tecnicamente, foi um seqüestro (a alegação de que, além dos 13 baianos, haveria dois policiais brasilienses à paisana não legalizaria a "transferência" do preso).

Na capital baiana, tentaram internar o sargento, como louco, no Manicômio Juliano Moreira, o que só foi obstado por laudo de corajoso psiquiatra (Luiz Leal) atestando sua sanidade. Para abafar a participação de policiais no dia 2 de julho - a grande manifestação popular que comemora a guerra pela independência da Bahia -, os mesmos foram colocados em prontidão nos quartéis. Para esvaziar a assembléia conjunta, marcada para 5 de julho, anunciou-se nova "prontidão" para esta data. E, para esmagar o movimento, no dia 3 o Comando divulgou a exclusão desonrosa de 68 policiais militares, entre os quais várias mulheres, pelo "crime" de terem participado da assembléia de 19 de junho. Neste clima, os policiais de prontidão decidiram permanecer nos quartéis até decisão da Assembléia, que deflagrou a greve, exigindo a libertação dos presos, a reintegração dos excluídos (a foto de uma policial feminina despindo a farda, colocada sobre roupa à paisana, e entregando-a ao comando de greve foi destaque na primeira página no jornal A Tarde, (o de maior circulação no Estado) e o atendimento da pauta de reivindicações.

Daí em diante, os batalhões da PM sucessivamente se aquartelaram, até o ponto do maior instrumento e símbolo ostensivo do poder repressivo estadual (o Batalhão de Choque) também aderir. Nos quartéis, ora sob seu controle, os policiais

militares apareciam encapuzados para a imprensa, de modo a proteger a identidade contra futuras represálias do governo, ainda que tal procedimento tenha servido para aumentar o medo da sociedade, fornecendo aos governistas e à parte da imprensa a possibilidade de chamá-los de bandidos.

No dia 8, o governo anunciou a vinda de policiais do interior para fazer a segurança na capital e que obtivera na justiça uma liminar para reintegração de posse dos quartéis. Entretanto, os policiais do interior também estavam entrando em greve, tanto em grandes, médias ou pequenas cidades.

Diante da falha na tentativa de dobrar a greve, o governador transfere, por decreto de 11 de julho a responsabilidade da situação para o exército. Nesse dia, os vigilantes, que tentavam há meses negociar com seus patrões, também entraram em greve e, sem polícia e sem vigilância, os bancos funcionaram precariamente, encerrando suas atividades com autorização do Banco Central. Os arrastões e saques levaram os lojistas a fecharem as portas, estimulando não só bandidos como muita gente do povo a invadir as lojas e casas comerciais de Salvador. O trânsito ficou sem controle, uma vez que os fiscais da prefeitura também estavam em greve.

No dia 12, a cidade amanheceu quase totalmente paralisada, com o sistema telefônico entrando em colapso. No dia seguinte, quando a cidade permanecia parada e as repartições fechadas, a crise baiana ficou mais visível devido ao início da 53^a reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), que reuniu em meados de julho mais de 12.000 cientistas e amigos da ciência de todo o Brasil. E as tropas do Exército, vindas de vários lugares do país (já que as tropas locais não foram utilizadas), começaram a desfilar e patrulhar as ruas quase desertas.

Então, no dia 14, o governador iniciou as negociações, estendidas até o dia 19 quando, então, o movimento foi suspenso, resultado na colocação em serviço de 30% do efetivo policial militar, no relaxamento da prisão do tenente e do sargento, na reintegração dos policiais expulsos e numa proposta salarial de 21% de aumento, além de outras vantagens que os representantes do governo afirmaram ser um ganho de 53%.

Os policiais, que já haviam realizado grandes mobilizações em 1997, entraram em greve em Tocantins (a Polícia Militar/PM) e em Pernambuco (a Polícia Civil/PC), antes ou paralelamente à Bahia. Após os acontecimentos baianos, a mobilização e a greve dos policiais se espalharam por Alagoas (greve da PM, concluída com aumento salarial), Rio Grande do Sul (reivindicação atendida antes da greve), Pará, Piauí e Rio Grande do Norte.

5.3 O MOVIMENTO DAS ESPOSAS DOS POLICIAIS MILITARES

5.3.1 Histórico e antecedentes

Em Palmas, capital do Tocantins, mulheres e filhos de policiais em greve passam 12 dias trancadas com os maridos, em 2001, no principal quartel do Estado, cercadas pelo Exército. As mulheres do quartel, estimadas em 150 pelos grevistas, controlam as chaves do portão principal do batalhão ocupado e ainda se dividem entre as atividades de apoio. Dizem dormir no máximo três horas por noite. Foi o modo encontrado pelos grevistas para justificar o aquartelamento sem infringir a disciplina: elas é que estariam impedindo a saída dos carros e eles ficaram lá apenas para protegê-las.

Em Pernambuco, mulheres e filhos de policiais militares em greve promovem passeata de apoio aos grevistas também em 2001.

Em Brasília, um grupo de 22 mulheres de policiais militares está em frente ao Bope (Batalhão de Operações Especiais) da Polícia Militar. As mulheres de policiais ficam em frente ao Batalhão para protestar contra a prisão de um dos sindicalistas, em 2001. Revezam-se de seis e dez mulheres, porque a PM não permitiu a montagem de barracas no local, como era idéia dos manifestantes.

Em São Paulo, cerca de cem mulheres de policiais militares de São José dos Campos interditaram, por cerca de dez minutos, o km 8,5 da rodovia dos Tamoios (SP-99), próximo ao trevo de acesso ao bairro São Judas Tadeu, na região leste de São José dos Campos, para pedir reajuste salarial para os maridos. Antes de

interditar a rodovia, as mulheres saíram em passeata de um conjunto habitacional no bairro São Judas Tadeu, onde moram cerca de 380 policiais militares, usando nariz de palhaço, portando faixas e distribuindo uma carta aberta.

5.3.2 Movimento das esposas dos PMs no Paraná de Acordo com a Imprensa

De acordo com a imprensa, em 2001, ocorreram as seguintes manifestações efetuadas pelas mulheres de PMs no Estado do Paraná:

- 16/07/2001 - 08h27 - Mulheres impedem saída de PMs de batalhão em Curitiba (Folha Online):

Desde a noite de ontem cerca de 50 mulheres de PMs bloqueiam o quartel da corporação em Curitiba. Elas repetem as mesmas medidas usadas na primeira manifestação, em maio deste ano.

- 16/07/2001 - 14h06 - Continua manifestação de mulheres de PMs no Paraná (Folha Online):

É tranqüila a manifestação das mulheres de policiais militares que fecharam o quartel do Comando Geral da Polícia Militar do Paraná, em Curitiba ontem à noite. As mulheres prometem ficar acampadas no local até que 580 PMs punidos na última paralisação da categoria sejam anistiados. As punições incluem até demissões.

- 17/07/2001 - 08h44 - Mulheres de PMs mantêm manifestação em quartéis do Paraná (Folha Online):

Mulheres de PMs mantêm o bloqueio no quartel do Comando Geral da corporação, iniciado no último domingo. Elas fecharam todos os portões, fizeram barricadas e impedem a saída e entrada de policiais.

- 18/07/2001 - 09h00 - Crianças e mulheres de PMs são agredidas em confronto em Curitiba (Folha Online):

Crianças e mulheres de PMs foram agredidas durante confronto entre policiais ocorrido nesta madrugada em Curitiba. Cerca de 20 policiais encapuzados dos municípios de Matinhos, Paranaguá e Guarapuava chegaram à capital, onde as mulheres mantêm o quartel do Comando Geral da PM fechado pelo terceiro dia consecutivo.

Em seguida, um carro da polícia da capital circulou pela região e foi abordado pelas mulheres. Um tenente e um soldado que estavam no veículo se recusaram a entregar o carro

e houve confronto entre eles e os 20 policiais encapuzados. Na confusão, algumas mulheres e crianças foram agredidas.

- 19/07/2001 - 04h12 – PMs ajudam mulheres em bloqueio no PR (Folha Online):

O bloqueio de quartéis por mulheres de PMs no Paraná chegou ontem ao quarto dia, com apoio de policiais encapuzados, que seriam de Matinhos, Guarapuava e Paranaguá. Cerca de 20 homens aderiram a protestos anteontem à noite diante do quartel do Comando Geral da PM (Curitiba).

- 19/07/2001 - 19h20 - Movimento de mulheres de PMs "engrossa" nos quartéis de Curitiba (Mari Tortato, Agência Folha, Curitiba):

O movimento de mulheres de PMs em frente aos quartéis de Curitiba engrossou ontem, um dia depois de o governo do Estado anunciar propostas de melhorias salariais para os maridos. Elas rechaçaram as compensações anunciadas e prometem para este sábado a adesão dos PMs aos protestos. Greve de fome também seria outra alternativa para pressionar o governo.

- 20/07/2001 - 10h11 - Mulheres de PMs de Curitiba ameaçam fazer greve de fome (Folha Online):

As mulheres de policiais militares de Curitiba ameaçam fazer greve de fome a partir de amanhã. Elas realizam bloqueios em frente aos quartéis da cidade, impedindo a entrada e saída dos PMs. A manifestação entrou hoje no quinto dia.

- 22/07/2001 - 22h52 - Mulheres de policiais militares do Paraná mantêm movimento (Folha Online):

Mulheres de policiais militares entram nesta segunda-feira no nono dia de manifestações no Paraná, pedindo melhoria nos salários e anistia para os militares envolvidos na greve branca ocorrida em maio. O Quartel do Comando Geral, em Curitiba, continua bloqueado por um grupo de 40 mulheres, assim como batalhões nas cidades de Foz do Iguaçu e Maringá.

- 23/07/2001 - 09h08 - Mulheres tomam a "linha de frente" em movimento dos maridos policiais (Jairo Marques Eduardo Scolese, Agência Folha, de Curitiba):

Proibidos de fazer greve pelo Código Penal Militar e pela Constituição Federal, policiais militares de vários Estados estão contando com a ajuda de suas mulheres para reivindicar melhores salários. Pelo menos oito associações estão estruturadas, assumindo a "linha de frente" nos conflitos com os governos estaduais. As mulheres dos policiais no Paraná são as que têm mostrado maior poder de mobilização no país. Organizadas em várias cidades, elas já conseguiram, por meio de piquetes e protestos, abrir canais de negociação com o

governador Jaime Lerner (PFL). Por duas vezes neste ano, as paranaenses bloquearam as saídas de quartéis, tumultuando o trabalho administrativo e a organização do policiamento de rua.

- 23/07/2001 - 20h49 - Mulheres de PMs prometem "apitação" no Paraná (free-lance para a Agência Folha, em Curitiba):

As mulheres de PMs do Paraná prometem para esta terça-feira um "apitação" nas imediações do Palácio Iguazu, com participação dos maridos. Elas se mobilizavam hoje na organizar uma passeata pelo centro de Curitiba, começando no quartel do Comando Geral, às 10h, e terminando às 14h, no Centro Cívico.

- 24/07/2001 - 04h29 - PMs treinam mulheres para protestos (Gilmar Pentead, Folha de São Paulo):

Mulheres de policiais militares de São Paulo serão treinadas para agir em protestos, invasões de quartéis e até em uma possível greve da categoria.

O treinamento inédito no país será feito pelas próprias entidades de PMs, em um curso que será iniciado na semana que vem.

No "Curso de Cidadania Participativa", com duração de 30 horas, mulheres, filhas e viúvas de PMs vão receber noções de psicologia social, história da polícia e estatuto da corporação.

Mas um dos principais temas do currículo será o item "Operações Urbanas". Nele, as mulheres de PMs vão receber informações desde como agir em situações de risco e de pânico até noções de primeiros socorros.

- 24/07/2001 - 19h03 - Liminar obriga retirada de manifestantes de quartel, no Paraná (Agência Folha):

A PM do Paraná, utilizando 350 homens, retirou no início da noite desta terça-feira, à força, cerca de 40 mulheres e policiais militares encapuzados que bloqueavam os portões de entrada do quartel do Comando Geral, em Curitiba.

- 25/07/2001 - 09h07 - Tropa de choque cerca quartel da PM em Curitiba (Folha Online):

Cerca de 200 policiais militares da tropa de choque cercam os acessos ao quartel central da PM em Curitiba para evitar que as mulheres de PM's não bloqueiem as portas do local.

- 25/07/2001 - 18h06 - Policiais protegem quartel contra mulheres de PM's no Paraná (Agência Folha, Curitiba):

Depois da operação que envolveu cerca de 700 homens na noite de ontem, apenas 20 policiais reforçavam nesta quarta-feira a guarda do quartel do Comando Geral da PM, em Curitiba, para impedir nova aproximação de mulheres de PM's.

Cerca de 350 policiais - dentre eles 160 integrantes da tropa de choque - compuseram o cordão que retirou as mulheres da frente dos portões. O restante do efetivo foi espalhado em cruzamentos que dão acesso ao quartel, para bloquear o tráfego e a aproximação de manifestantes durante a operação.

As mulheres admitem desmobilização temporária, mas não desistência do movimento. "Ganhamos força e vamos voltar a lutar por salário condizente com o risco que nossos maridos sofrem", afirmou Vânia Zanella.

Algumas das ações realizadas pelas mulheres no Paraná em 2001, foram:

- manter o quartel do Comando Geral da PM fechado;
- abordar carros da polícia da capital;
- paralisação de quartéis no interior do Paraná;
- impedimento da entrada e saída de carros do quartel;
- lacrar o portão do batalhão, com faixas contra o governador Jaime Lerner;

As mulheres reivindicavam anistia aos policiais que participaram da primeira manifestação e gratificação aos PMs de 38% de aumento.

Os movimentos continuaram ao longo dos anos e em 2004, cerca de 700 mulheres de militares das três forças armadas protestaram contra os baixos salários de seus maridos, em Brasília.

As mulheres, que fundaram uma associação, levaram apitos, panelas e faixas de protesto e ocuparam uma das arquibancadas montadas para a cerimônia. Com gritos de ordem pedindo "comida na panela" e muito barulho, as esposas dos militares pediam um reajuste emergencial de 100%. Alegando que os militares não recebem reajuste já há 10 anos, as esposas compararam os salários dos militares aos da Polícia Militar do Distrito Federal, que estão entre os mais altos do Brasil.

5.3.3 Movimento das esposas dos PMs em Londrina

Em Londrina, no período de 15 a 19 de maio de 2001, policiais militares participaram de manifestações realizadas por esposas de policiais militares, que culminaram com o bloqueio da entrada do 5º Batalhão de Polícia Militar.

Segundo o relato do Ten.-Cel. Amadei, alguns dias antes, houve uma reunião da Associação das Esposas de Policiais Militares – AEPM, quando foi deliberado que as manifestações começariam em data de 15 de maio de 2001, com a paralisação das atividades para forçar o Governo do Estado a negociar.

Às seis horas, as esposas e filhos dos policiais militares foram para a frente do 5º Batalhão, levando alimentação, barracas, maca, varal para pendurar roupas dos PM's e bloquearam a saída e entrada das viaturas em Londrina, Maringá, Paranavaí, Guarapuava e Apucarana.

O Ten.-Cel. Amadei, atualmente Comandante do 4º Batalhão da Polícia Militar, em Maringá, PR, em junho de 2001, recém-promovido ao posto de major, foi indicado para assumir o subcomando do 5º Batalhão de Polícia Militar, sediado em Londrina, após realizar um curso de gerenciamento de crises, na Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul. O comandante daquela Unidade operacional foi afastado por questões de saúde e, assim, este oficial passou a responder pelo comando da Unidade aguardando a nomeação de outro tenente-coronel para assumir a função.

O Ten.-Cel. Amadei relata que o movimento das esposas dos PMs, manifestaram-se com ações fecha-quartéis, impedindo o livre trânsito de viaturas operacionais nas Unidades dos principais municípios do estado, com dissimulações por esposas enquanto “encapuzados” tentavam sabotar as viaturas murchando e/ou furando seus pneus e danificando o sistema de transmissão de rádio.

Neste mesmo dia, acontece uma palestra promovida pelo Comando do 5º BPM, no cine Teatro Comtour, localizado na área central de Londrina, com aproximadamente 300 PMs pertencentes ao 5º BPM, em que ocorre uma manifestação dos PMs diante do Ten.-Cel. Roberson Máximo Fim, Comandante do 5º Batalhão de Polícia Militar.

Os policiais militares que estavam no auditório aguardando o início da palestra se levantaram e se voltaram com as costas para o palco, mantendo-se calados por algum tempo em uma atitude de desconsideração com o palestrante que estava à frente.

Diversos policiais aproveitaram a oportunidade e, adotando um comportamento inadequado, demonstraram a ira relacionada ao cotidiano a que os policiais militares estavam sendo submetidos pelas questões salariais, de escalas, entre outras, ao vaiarem, apitarem, baterem palmas e gritarem palavras de ordem, por aproximadamente 20 minutos, numa clara violação da hierarquia, da ordem, da disciplina e da obediência dos comandados ao comandante.

5.3.4 Articulação do Comando de Londrina

Diante da situação apresentada, o Ten.-Cel. Amadei, indicado para o subcomando do 5º Batalhão de Polícia Militar, tomou as seguintes medidas:

1. Primeiramente, foi definido um oficial para atuar como negociador e para estar contatando ou procurando contatar as principais lideranças das esposas, no intuito de informá-las das responsabilidades pelas ações perpetradas pelo Movimento, bem como na tentativa de persuadi-las a retraírem sugerindo caminhos legais para o pleito;

2. Incumbência de um oficial para liderar os mais confiáveis policiais militares na gestão da Central de Operações – COPOM, em face do atendimento do emergencial 190 e disciplinar a rede de comunicação de rádio;

3. Com apoio da empresa de telecomunicações SERCOMTEL, foram instalados terminais telefônicos em uma sala do Instituto Agrônomo do Paraná – IAPAR, em face de uma eventual obstrução da COPOM do 5º Batalhão, servindo como alternativa para o atendimento emergencial ao público e controle das comunicações;

4. Foram distribuídos todos os agentes da 2ª Seção no território da operação visando coletar informações dos próximos passos do movimento, agilizando o processamento das informações;

5. O Comando passou a atuar de forma itinerante, ora na sede do Batalhão, no aquartelamento do Corpo de Bombeiros, nas instalações da companhia do Batalhão de Polícia Rodoviária e, até mesmo no prédio do IAPAR. Medida adotada visando evitar a exposição do Comandante, bem como a sua obstrução pelo movimento, pois dele deveriam emanar as decisões referentes à administração da crise;

6. Vários oficiais foram distribuídos territorialmente nos diversos setores de aplicação policial-militar, incumbidos de coordenar e liderar pessoalmente as guarnições e as suas ações de atendimentos gerados pela COPOM, acionados pelo fone de emergência 190;

7. Às guarnições distribuídas na área de atuação era recomendado não permanecerem por demasiado tempo nos pontos-base determinados, visando-se dissimular ações perpetradas por integrantes do movimento;

8. Um porta-voz foi definido para informar sistematicamente à população, pela imprensa local, sobre a continuidade dos atendimentos solicitados.

Outras ações impeditivas foram engendradas pelo movimento visando dificultar os procedimentos disciplinares e inquisitoriais instaurados, entretanto, foram os seus encarregados devidamente assistidos e orientados quanto ao local de trabalho e forma de diligenciar sempre se articulando estratégias dissimuladoras.

Após algumas semanas, as principais lideranças deslocaram-se para a capital do estado onde se concentrou o movimento cercando e fechando o quartel do Comando Geral, que, por sua vez, restabeleceu as atividades operacionais com a retirada forçada das esposas dos policiais militares.

6 EFEITOS NA DISCIPLINA E NO RESPEITO À HIERARQUIA

6.1 METODOLOGIA

Através de estudo de caso, com abrangência a partir do ano de 2001, quando as interferências no desenvolvimento da arte de se distribuir os recursos mostraram-se mais evidentes, foram avaliados os episódios que deram origem ao movimento em Londrina, numa espécie de “ponta-de-lança” para outras localidades, buscando-se descrever as diversas “realidades” de cada setor pesquisado, tendo sempre como foco principal as esposas de policiais militares que atuam na cidade.

6.1.1 Coleta

Foram pesquisados os processos disciplinares, inquéritos e notas publicadas em boletim do comando originados no momento da eclosão das manifestações.

Também os textos das cartas constitutivas do Brasil e do Paraná, acertando-se por verificar a legitimidade de tal organização.

Sobre os enfoques que explicam o aparecimento de movimentos reivindicatórios, carregou-se a opinião do Ten.-Cel. Amadei, sub-comandante do 5º Batalhão de Polícia Militar, de Londrina, na época dos movimentos, qual seja, o ano de 2001.

6.1.2 Universo da Pesquisa

O público-alvo da pesquisa foi constituído pelas esposas de milicianos de Londrina, policiais militares da classe de praças, oficiais e comandantes que tiveram participação direta ou indireta no movimento. Definiu-se a população-alvo do presente trabalho na área do 5º Batalhão de Polícia Militar do Comando de

Policiamento do Interior, em Londrina, PR, haja vista os fatos relatados se referirem ao comando em questão.

6.1.3 Entrevista

Foram distribuídos questionários fechados com diferentes abordagens, de acordo com o nicho a que pertencia o pesquisado.

As entrevistas a comandantes que já deixaram o cargo por transferências foram realizadas pessoalmente em horário disponibilizado especificamente para tal exercício.

6.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Após a aplicação dos questionários, os resultados foram analisados e interpretados, como se pode verificar a seguir.

6.2.1 Entrevistas com Policiais Militares do 5º Batalhão

As entrevistas foram realizadas com as praças policiais militares do 5º Batalhão, em Londrina, conforme se pode observar no quadro 3 a seguir. Como se pode observar a maioria dos entrevistados foi composta por Soldados, seguidos pelos Cabos, 3º Sargentos, 2º Sargentos e 1º Sargentos, sendo que Subtenentes e outros não declarados, abstiveram-se de participar.

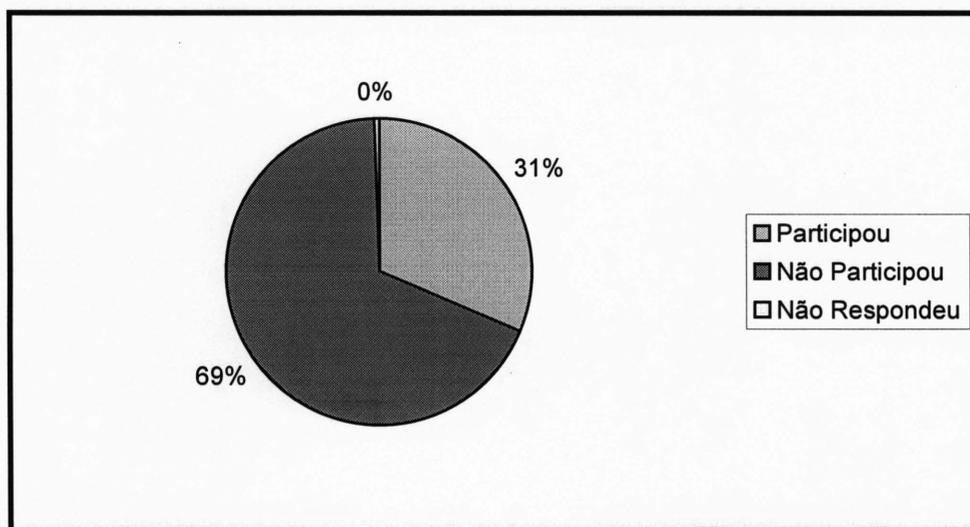
QUADRO 3 – POLICIAIS MILITARES ENTREVISTADOS

Gradação	Quant.
Soldado	173
Cabo	18
1º Sargento	5
2º Sargento	7
3º Sargento	13
Subtenente	-
Não declarado	-
Total	216

FONTE: Pesquisa de campo.

Buscou-se através desse questionamento levantar o percentual de PM's que participaram do movimento e, como se observa no gráfico 1, a seguir, a participação foi de 31% do total de entrevistados.

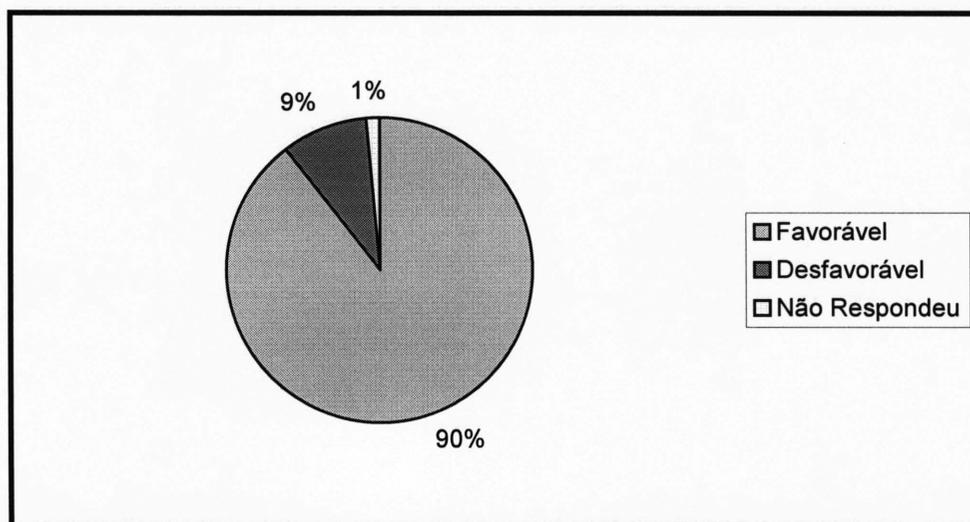
GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO NO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

90% dos entrevistados foram favoráveis à participação das esposas no movimento reivindicatório, conforme se verifica no gráfico 2, a seguir.

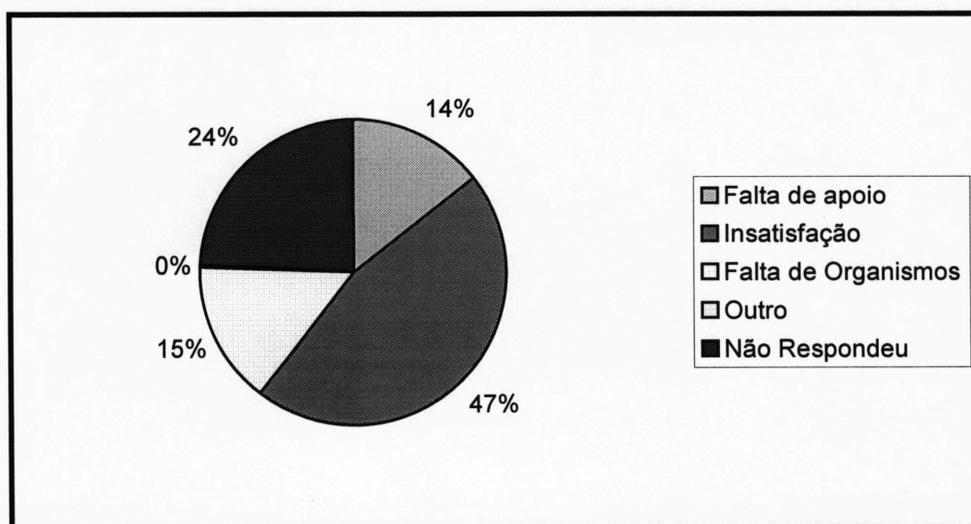
GRÁFICO 2 – FAVORABILIDADE À PARTICIPAÇÃO DAS ESPOSAS NO MOVIMENTO REIVINDICATÓRIO



FONTE: Pesquisa de campo.

47% dos PMs acreditam que o principal motivo que desencadeou o movimento reivindicatório das esposas em Londrina, PR, foi a insatisfação com a política salarial do governo, seguida pela falta de organismos de defesa dos direitos da classe (aproximadamente 15%) e da falta de apoio dos comandantes na defesa dos direitos de policiais militares, o que pode ser verificado no gráfico 3, a seguir.

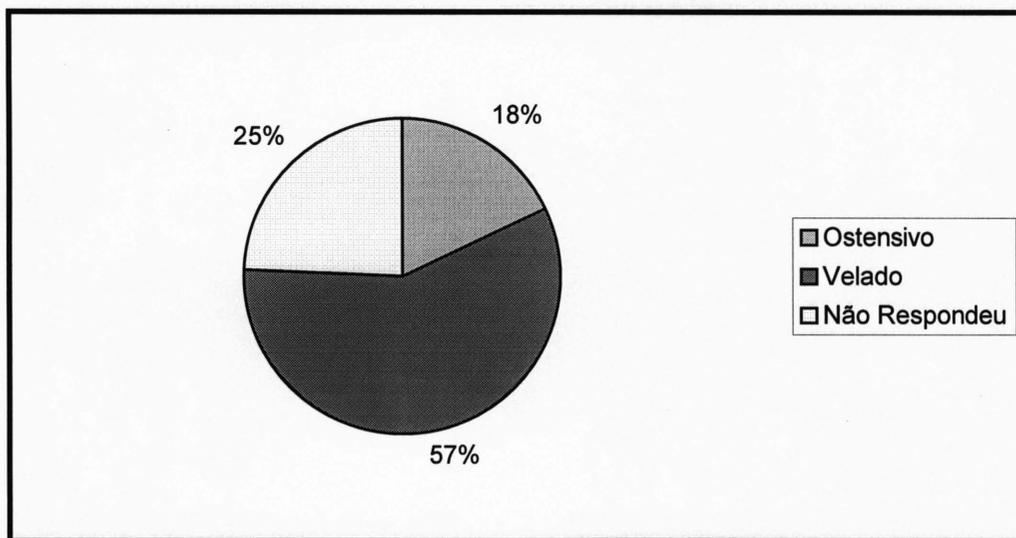
GRÁFICO 3 – PRINCIPAL MOTIVAÇÃO PARA O MOVIMENTO DAS ESPOSAS SEGUNDO OS PMS



FONTE: Pesquisa de campo.

Como se pode observar no gráfico 4, abaixo, 25% dos PM's participaram de forma ostensiva no movimento, sendo que a maioria (57%) participou de forma velada.

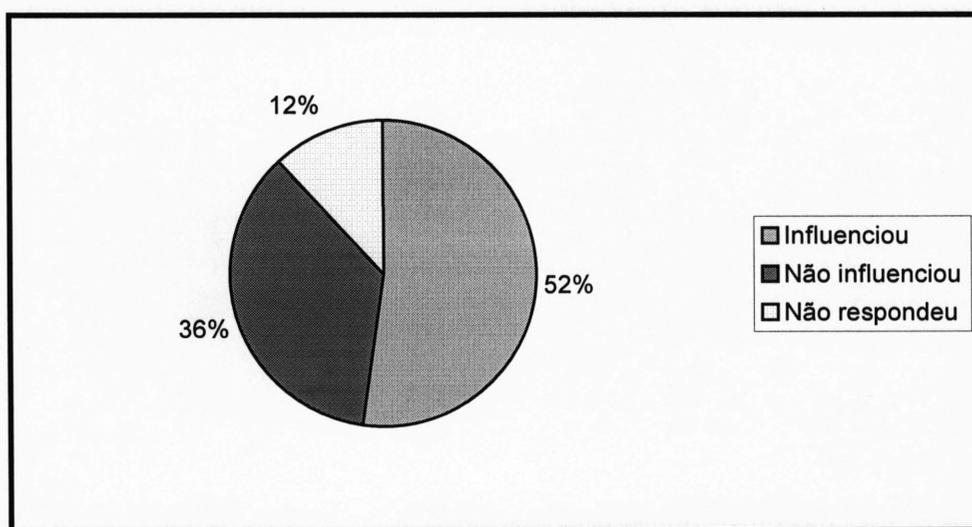
GRÁFICO 4 – FORMA DE PARTICIPAÇÃO NO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

Quanto ao fato de o policial-militar ser proibido por lei de realizar “greves” influenciou a participação no movimento, 52% dos PM's afirmaram que esse fato influenciou em sua participação e 36% afirmaram que não, conforme se observa no gráfico 5, a seguir.

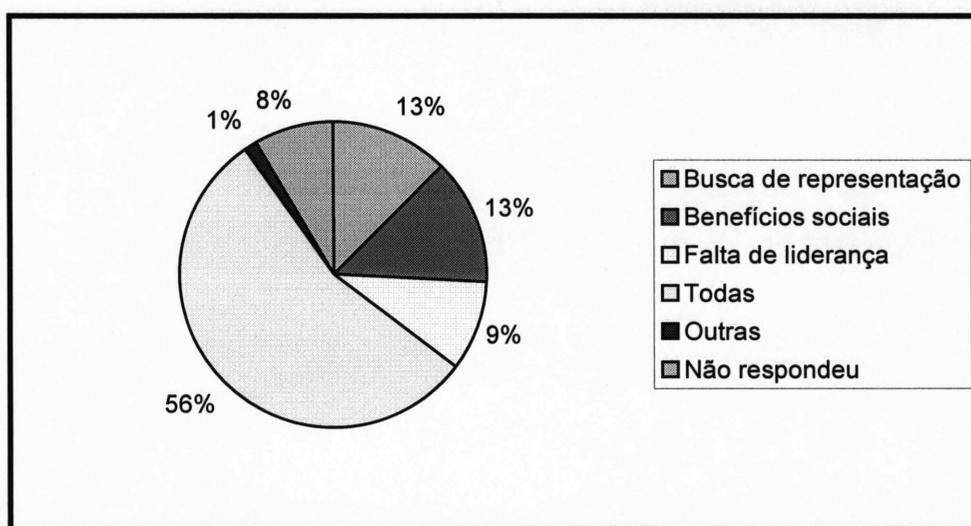
GRÁFICO 5 – INFLUÊNCIA DA LEI NA PARTICIPAÇÃO DE PM'S NO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

Como se pode verificar no gráfico 6, a seguir, a maioria (56%) dos PM's afirmou que a busca de representação em uma entidade de classe com relação às condições político-administrativas da Polícia Militar do Estado do Paraná, os benefícios sociais e profissionais tais como: assistência jurídica, descontos em clubes e planos de saúde, ações judiciais visando o bem coletivo, entre outros, e a falta de liderança classista e comprometida com os interesses dos Policiais Militares do Estado do Paraná, poderiam contribuir para a adesão de militares a uma associação de PM's.

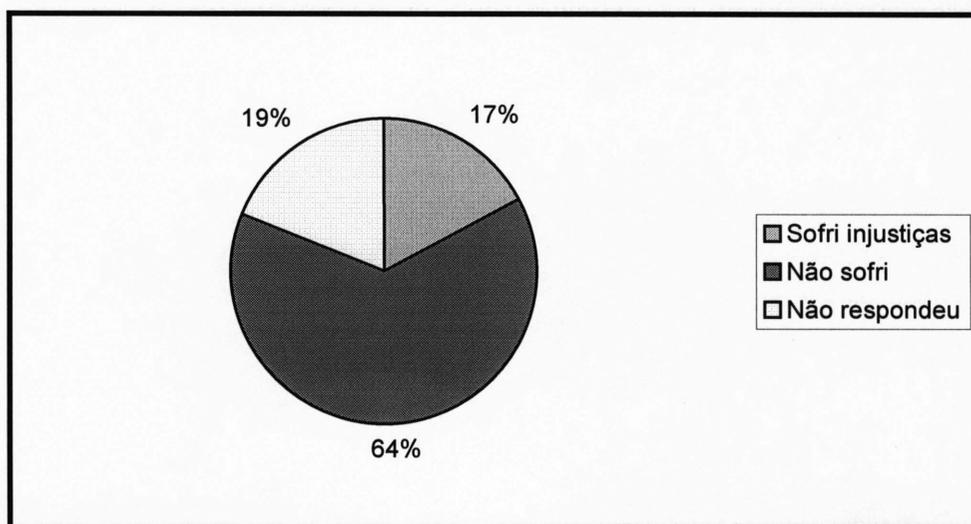
GRÁFICO 6 – MOTIVO PARA ADESÃO DE PMS A UMA ASSOCIAÇÃO DA CLASSE



FONTE: Pesquisa de campo.

Ao serem questionados quanto a injustiças sofridas pela participação no movimento reivindicatório, verifica-se que 64% dos entrevistados afirmaram que não sofreram injustiças e somente 17% afirmaram que isso ocorreu. Aproximadamente 19% dos PMs entrevistados não responderam, como se pode observar no gráfico 7, a seguir.

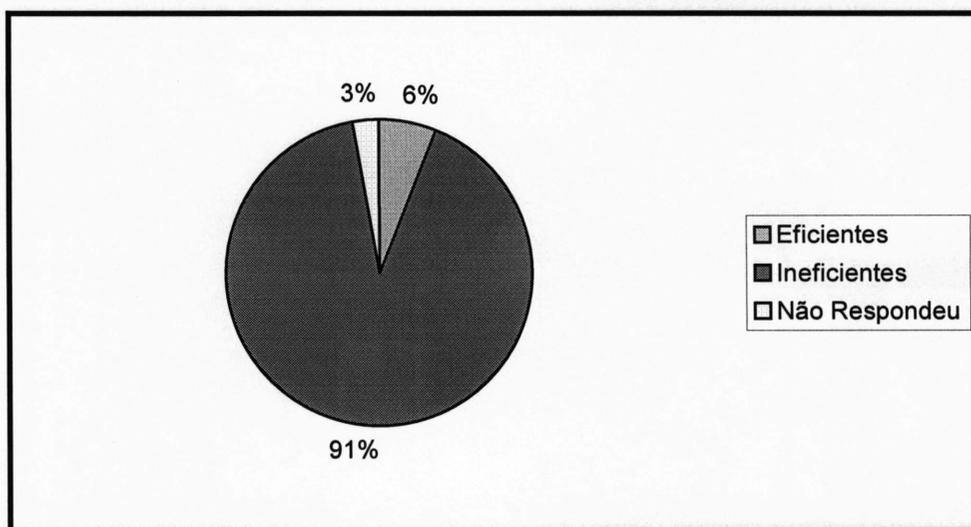
GRÁFICO 7 – INJUSTIÇAS SOFRIDAS PELA PARTICIPAÇÃO NO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

De acordo com 91% dos PMs entrevistados, os órgãos de defesa dos militares são ineficientes, como se pode verificar no gráfico 8 a seguir.

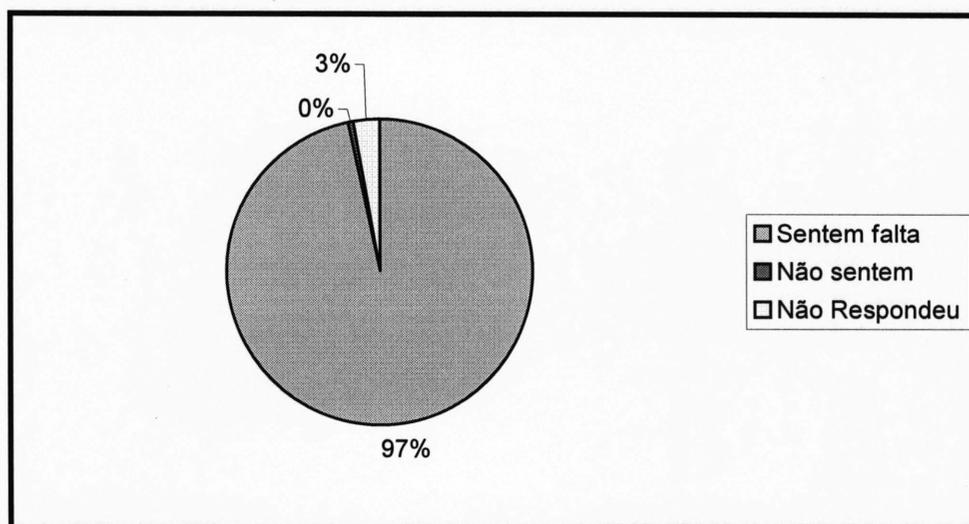
GRÁFICO 8 – EFICIÊNCIA DOS ÓRGÃOS DE DEFESA DOS PMS



FONTE: Pesquisa de campo.

A grande maioria dos entrevistados, 97%, sente falta de organismos atuantes das causas relativas aos seus direitos como policiais militares.

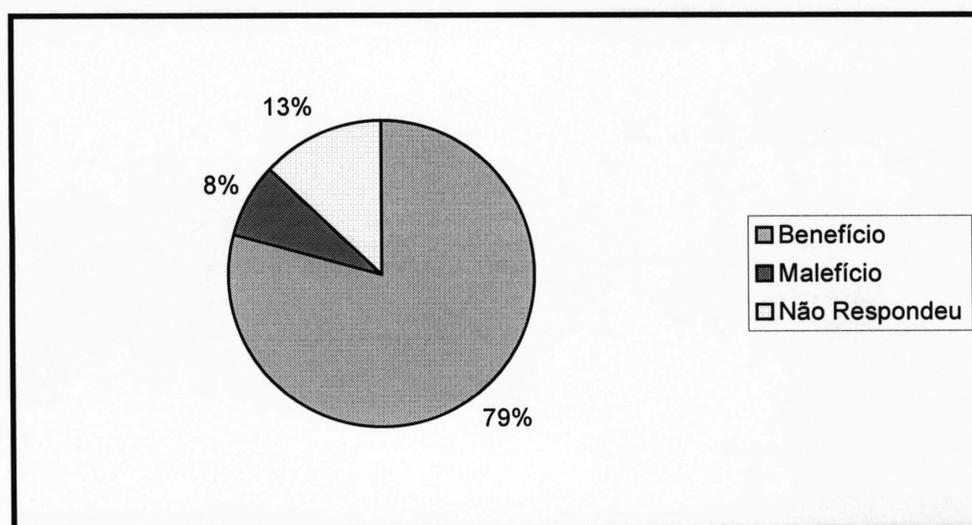
GRÁFICO 9 – FALTA DE ORGANISMOS ATUANTES NAS CAUSAS DOS PMS



FONTE: Pesquisa de campo.

79% dos PMs entrevistados afirmaram que a sindicalização branca trouxe benefício à corporação, uma vez que passou a defender direitos de todos os PMs, em face da política salarial do governo. 8% afirmaram que trouxe malefício, uma vez que pressionou o Comando e minimizou a hierarquia e disciplina, viga mestra da Corporação. 13% dos PMs não quiseram responder a esse questionamento, conforme se pode observar no gráfico 10.

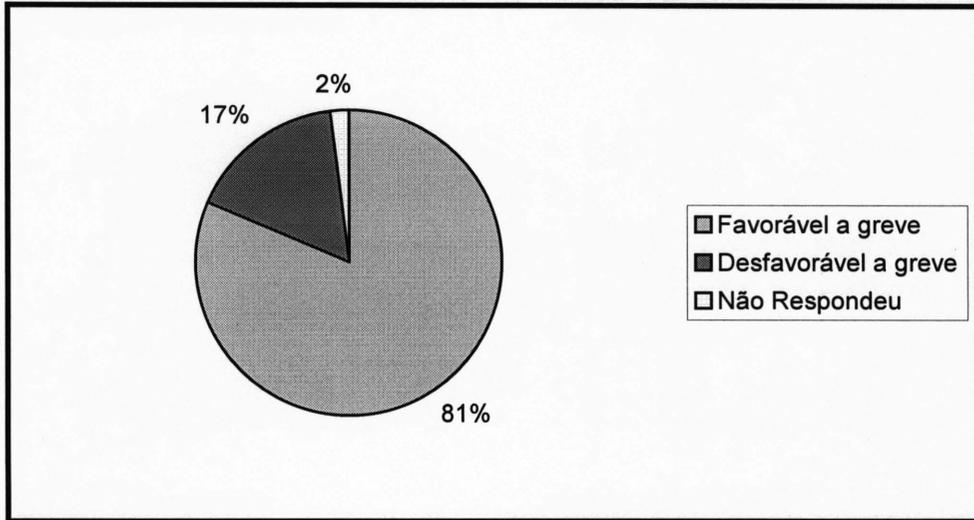
GRÁFICO 10 – RESULTADOS DA SINDICALIZAÇÃO BRANCA NA CORPORAÇÃO



FONTE: Pesquisa de campo.

Através do gráfico 11, a seguir, pode-se verificar que a maioria dos entrevistados (81%), é favorável ao exercício de greve pelos policiais militares. Somente 17% declararam-se desfavorável e 2% não opinaram.

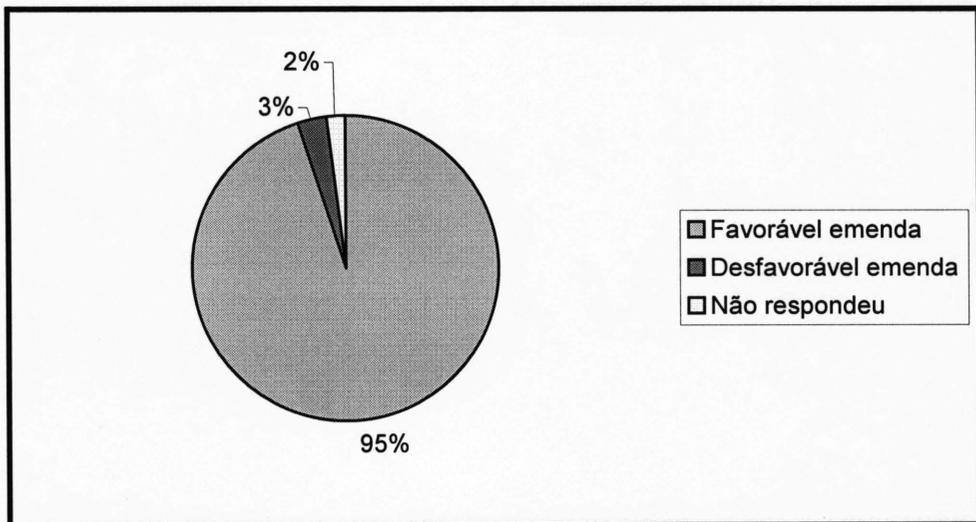
GRÁFICO 11 – FAVORABILIDADE AO EXERCÍCIO DE GREVE



FONTE: Pesquisa de campo.

Como se pode verificar, através do gráfico 12 abaixo, a maioria dos PMs entrevistados, 95%, é favorável à Emenda Constitucional que venha permitir a sindicalização dos Policiais Militares.

GRÁFICO 12 – FAVORABILIDADE À EMENDA CONSTITUCIONAL PERMITINDO A SINDICALIZAÇÃO DOS PMS



FONTE: Pesquisa de campo.

6.2.2 Entrevistas com as Esposas de Policiais Militares do 5º Batalhão

As entrevistas foram realizadas com as esposas das praças policiais militares do 5º Batalhão, em Londrina, conforme se pode observar no quadro 3 a seguir. Como se pode verificar, a maioria das entrevistadas foi composta por esposas de Soldados, seguidas pelas dos Cabos, 3º Sargentos, 2º Sargentos e 1º Sargentos, e esposas que não declararam a graduação dos esposos, sendo que as esposas de Subtenentes abstiveram-se de participar.

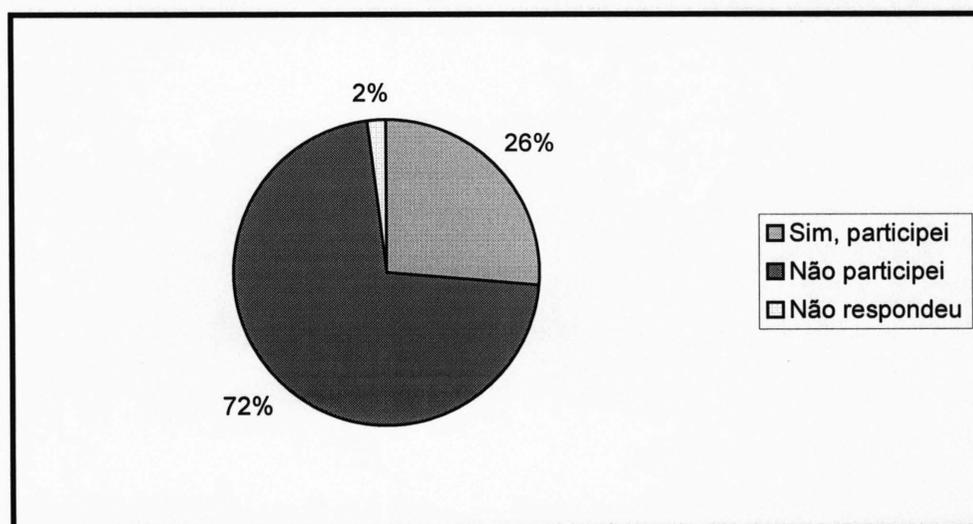
QUADRO 4 – ESPOSAS DOS PMS ENTREVISTADAS

Gradação	Quant.
Soldado	82
Cabo	9
1º Sargento	3
2º Sargento	2
3º Sargento	7
Subtenente	-
Não declarado	3
Total	106

FONTE: Pesquisa de campo.

De acordo com o gráfico 13 abaixo, a grande maioria das esposas dos PM's , 72%, afirmou que não participou do movimento, sendo que somente 26% delas relataram ter participado.

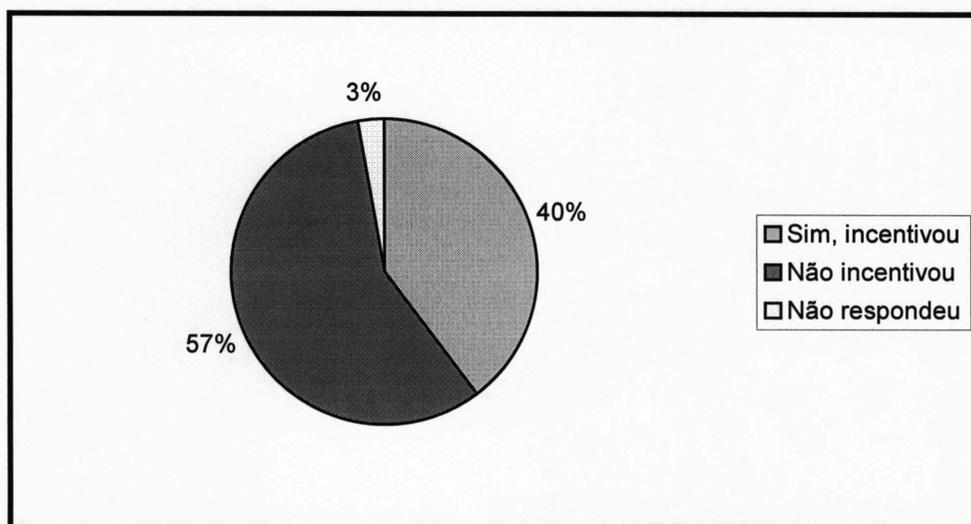
GRÁFICO 13 – PARTICIPAÇÃO DAS ESPOSAS NO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

Conforme se pode observar no gráfico 14 a seguir, 57% das entrevistadas afirmaram que o esposo não incentivou sua participação no movimento reivindicatório de forma coordenada e 40% afirmaram que isso ocorreu.

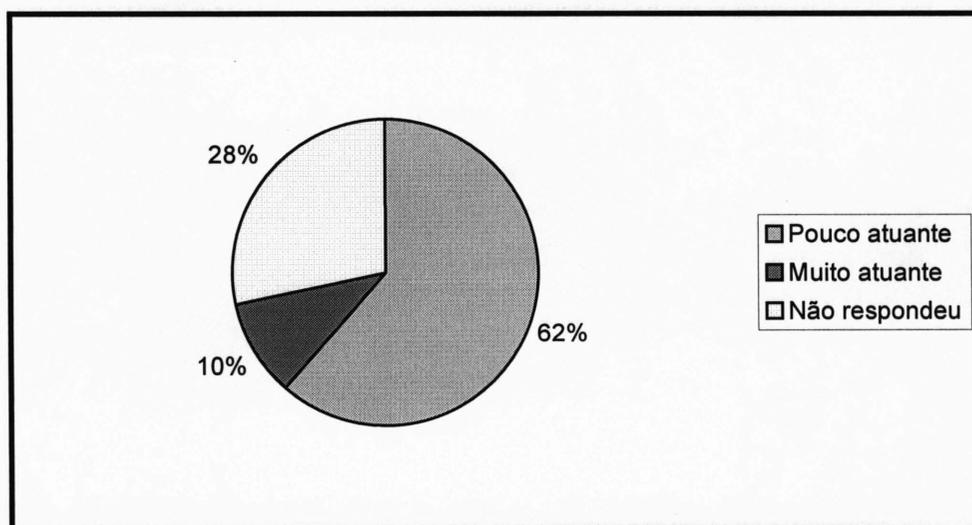
GRÁFICO 14 – INCENTIVO DO ESPOSO À PARTICIPAÇÃO NO MOVIMENTO DE FORMA COORDENADA



FONTE: Pesquisa de campo.

Verifica-se no gráfico 15, a seguir, que 62% das esposas entrevistadas afirmaram que sua participação no movimento foi pouco atuante e somente 10% relataram ser muito atuante.

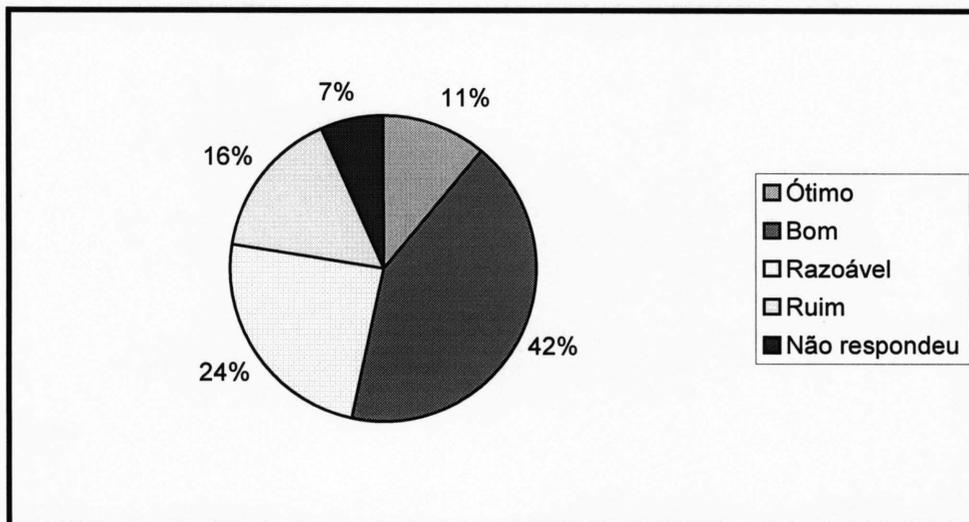
GRÁFICO 15 – PARTICIPAÇÃO ATUANTE NO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

No gráfico 16, a seguir, pode-se verificar que 42% das esposas de PMs entrevistadas afirmaram que o resultado do movimento foi bom, 24% relataram que foi razoável, 11% afirmaram que foi ótimo e 16% informaram que foi ruim. Cerca de 7% das entrevistadas não opinaram a respeito.

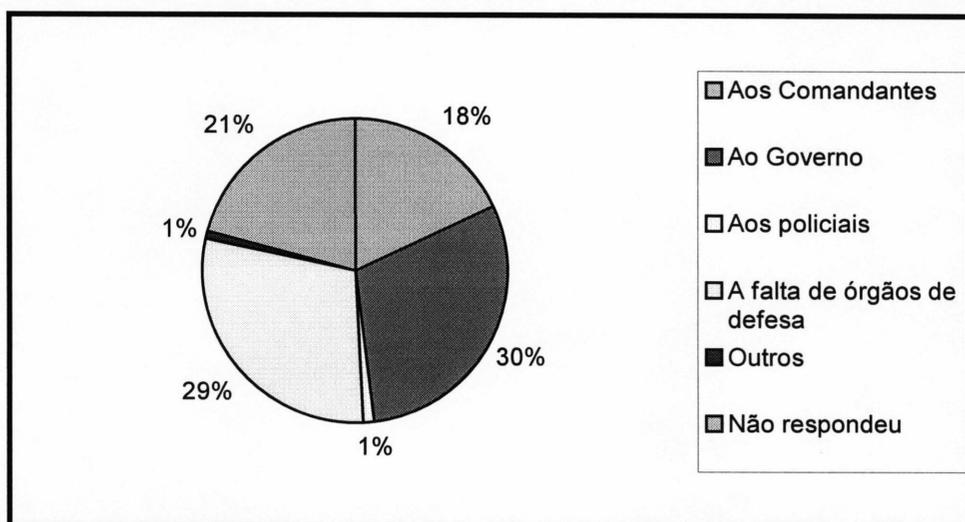
GRÁFICO 16 – RESULTADO DO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

Como se pode observar no gráfico 17, abaixo, 30% atribuíram a responsabilidade pela deflagração do movimento ao Governo, devido à política salarial insatisfatória. 29% atribuíram à falta de órgãos de defesa da classe policial militar, 18% atribuíram aos Comandantes, que se omitiram aos interesses da classe e somente 1% atribuiu aos policiais e a outros. 29% das entrevistadas não responderam a essa questão.

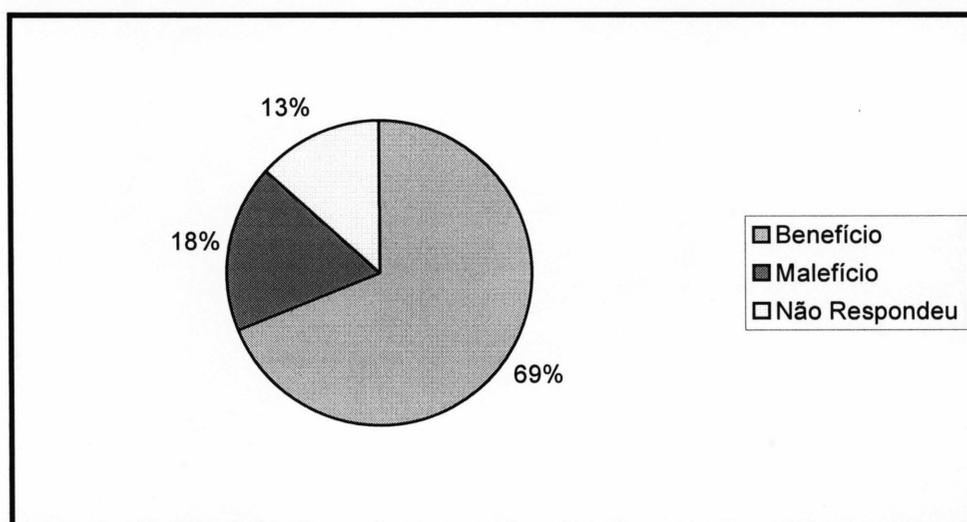
GRÁFICO 17 – RESPONSABILIDADE PELA DEFLAGRAÇÃO DO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

De acordo com o gráfico 18 abaixo, pode-se observar que a maioria das esposas de PMs entrevistadas afirmou que a sindicalização branca trouxe benefício à corporação, uma vez que passou a defender direitos de todos os policiais militares, em face da política salarial do governo. Cerca de 18% afirmaram que isso trouxe malefício, uma vez que não foram alcançados os objetivos pretendidos e 13% preferiram não responder à questão.

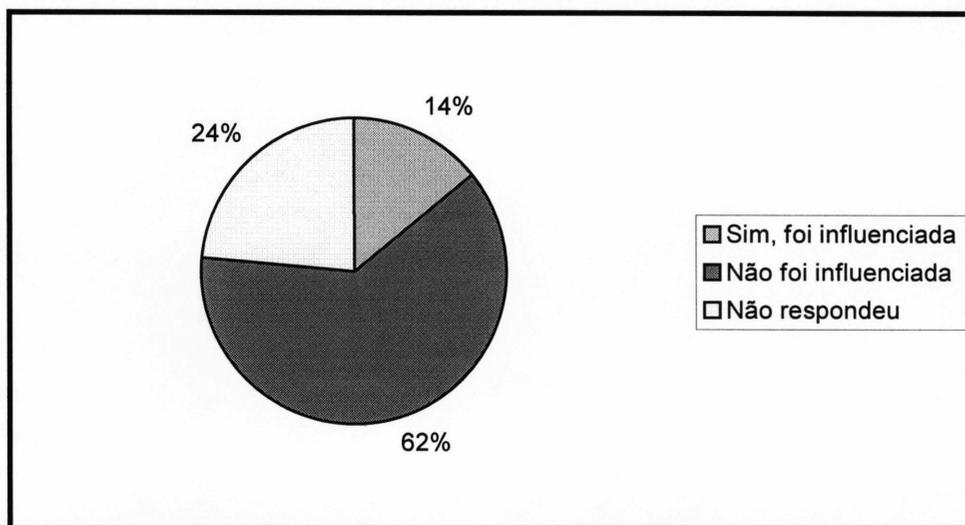
GRÁFICO 18 - RESULTADOS DA SINDICALIZAÇÃO BRANCA NA CORPORÇÃO



FONTE: Pesquisa de campo.

Quanto à influência de outros organismos na participação das esposas dos PMs no movimento, 62% das entrevistadas afirmaram que isso não ocorreu, 14 % relataram que sim e 24% não quiseram opinar, conforme se pode ver no gráfico 19, a seguir.

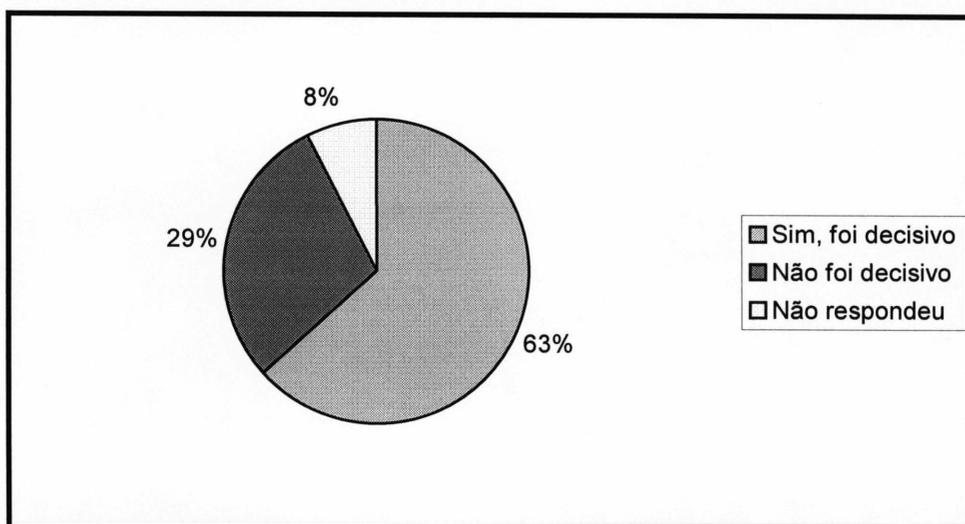
GRÁFICO 19 – INFLUÊNCIA DE OUTROS ORGANISMOS NA PARTICIPAÇÃO DAS ESPOSAS NO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

Com relação a decidibilidade do movimento nos resultados, como se pode ver através do gráfico 20 a seguir, a maioria das entrevistadas, 63% afirmaram que o movimento, através das manifestações realizadas, foi decisivo para alcançar os resultados e 29% afirmaram que não. Aproximadamente 8% das entrevistadas não responderam ao questionamento.

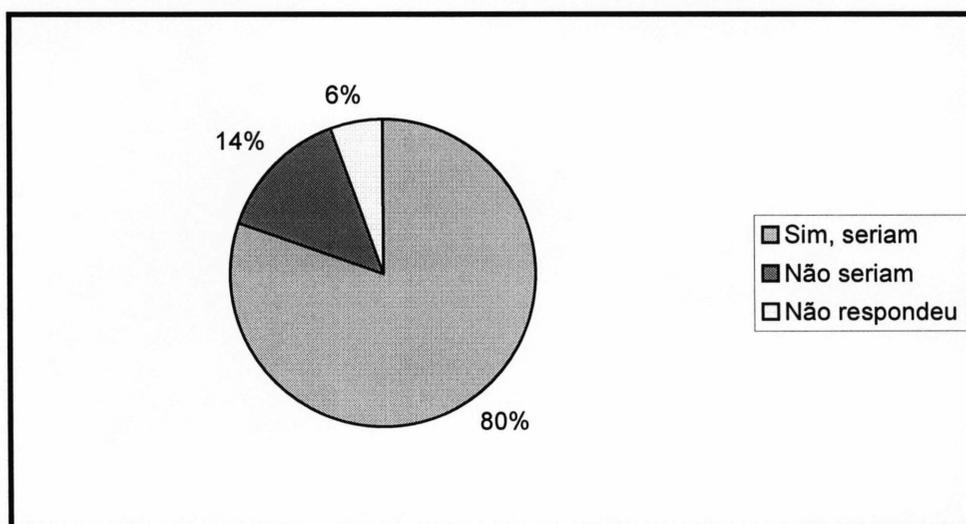
GRÁFICO 20 – DECIDIBILIDADE DO MOVIMENTO NOS RESULTADOS



FONTE: Pesquisa de campo.

Conforme se verifica no gráfico 21, abaixo, a maioria das esposas de PMs entrevistadas, 80%, afirmaram que os movimentos seriam desnecessários, se houvesse a participação efetiva de representantes da classe nas negociações, 14% afirmaram que não e 6% não opinaram.

GRÁFICO 21 – NECESSIDADE DO MOVIMENTO



FONTE: Pesquisa de campo.

6.2.3 Entrevista com os Ex-Comandantes do 5º Batalhão da Polícia Militar

Objetivando aferir a aceitabilidade, credibilidade, viabilidade e compatibilidade do movimento das esposas dos policiais militares com a organização, estrutura, serviços e inerência da atividade dos militares estaduais, foram entrevistados os ex-Comandantes do Batalhão de Policiamento de Londrina, conforme se pode observar a seguir.

Com unanimidade, os ex-Comandantes responderam que o surgimento de organismos de defesa de direitos de policiais militares, – a chamada sindicalização branca – foi causada principalmente pela insatisfação da classe com a política salarial do governo, trazendo, por isso, malefício à corporação, uma vez que pressionou o Comando e minimizou a hierarquia e disciplina, não havendo possibilidade de compatibilizar o movimento com essas vigas-mestras da corporação.

Os entrevistados afirmaram, ainda, que os movimentos de reivindicação que se assemelham às greves não são assimilados pela comunidade e, mesmo tendo a participação de todas as classes, a “sindicalização branca”, em âmbito da Corporação, não poderia prosperar.

Afirmaram, ainda, que as irregularidades não foram devidamente apuradas e responsabilizadas, havendo dificuldade na identificação dos responsáveis pelas transgressões.

Na opinião dos ex-Comandantes, a participação direta do comandante nas negociações com as esposas foi positiva, uma vez que propiciou o entendimento entre as partes.

De acordo com os entrevistados, o movimento não teve legitimidade – o pleito não era justo – e a imprensa explorou o fato de forma bastante negativa.

Questionados a respeito da favorabilidade à Emenda Constitucional que venha permitir a sindicalização dos policiais militares, os ex-Comandantes foram unânimes em afirmar que não são favoráveis a ela.

7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Fundamentando-se essa análise em postulados da teoria do desenvolvimento organizacional, cujo objetivo é tratar dos problemas ligados a mudanças ambientais, gestão de recursos de toda natureza e forças atuantes nas organizações, *constata-se que* a Polícia Militar precisa voltar suas atuações ao atendimento das demandas populares, ou seja, desenvolver suas atuações em função do atendimento ao público interno, aperfeiçoando-o, e ao público externo, atendendo-o.

Para a consecução desses objetivos, devem ser observadas as variáveis básicas para o desenvolvimento organizacional, dentro do conceito sistêmico de interdependência e sinergia.

A primeira variável é o meio ambiente com todas as suas alterações tecnológicas, sociais e econômicas, também conhecidas como fatores aceleradores das mudanças dos subsistemas (as empresas, por exemplo), estes integrantes do próprio macro-sistema ambiental, e que permanecem no cenário como sistemas ativos sem passarem por um processo degenerativo.

Outra variável é a própria organização que deve procurar continuamente a adaptação às condições ambientais.

Preponderante também é levar em consideração o grupo social, ou seja, as pessoas que compõem os sistemas, procurando aprender como lidar com os grupos, as formas de liderança, de comunicação, enfim, o processo de relações interpessoais.

Deveras importante é o indivíduo, considerando-se seus elementos intrínsecos, tais como o seu comportamento, a sua motivação, os seus anseios.

Assim como acontece com as empresas privadas, a Polícia Militar deve ser estruturada e constituída visando atender bem o fim a que se destina. A Polícia Militar precisa estar atenta às mudanças que ocorrem no ambiente que a envolve e procurando sempre se ajustar e adaptar-se ao novo.

As cenas da Bahia despertaram e assombraram o Brasil com os desfiles macabros com armas e capuzes e as invasões dos quartéis, resultando em anomia,

desespero, linchamentos, tiroteios, arrastões, saques e mortes. Uma desordem institucional inviabilizando mudanças estruturais urgentes e alimentando confusões, fomentada pelas condições de trabalho desumanas, ausência de qualificação, e a falta de apoio psicológico permanente.

Um segundo emprego é proibido aos militares ativos, uma vez que a tarefa de polícia exige dedicação integral e exclusiva, todavia, é imprescindível que os salários pagos aos soldados sejam condizentes e, no mínimo, digno da função exercida. O esquecimento dessa norma, pode abrir espaço a um segundo emprego ilegal, quase sempre, na segurança privada, e sob vistas grossas das autoridades estaduais, o que é uma crueldade para com os policiais que arriscam a vida sem qualquer proteção institucional e trabalham sem as mais elementares garantias.

Ao se combinar tudo isso, há que se compreender porque acontecem as greves das polícias militares, com a agravante das condenações das lideranças locais e os bloqueios institucionais às manifestações reivindicatórias à ilegalidade, sem ofertar canais de expressão e alternativas de comunicação para com a sociedade. Assim, as praças sentem-se isoladas, impotentes e incomunicáveis, apesar e sobretudo dentro da própria instituição, revoltadas contra um regimento disciplinar que desqualifica os policiais de patente subalterna. Desesperada, se sentindo humilhada e hostilizada por todos, sufocada em sua cultura corporativa, essa categoria aparentemente conseguiu encontrar uma linguagem política para expressar seu sofrimento, seus desejos legítimos e seus repúdios às injustiças, através das associações de suas esposas.

Os movimentos das esposas dos PMs espalhados por todo o Brasil, e mais especificamente, aqueles realizados no Paraná indicam que os Policiais Militares estão aprendendo a usar o discurso dos direitos humanos a seu favor: cobrando salários dignos, condições razoáveis de trabalho e um código disciplinar que os respeite, como profissionais, cidadãos e seres humanos.

O estabelecimento de um salário-mínimo nacional e de condições apropriadas de trabalho, o que envolveria qualificação continuada e acompanhamento psicológico, torna viável a dedicação exclusiva à PM. A implantação de um regimento disciplinar nacional moderno, ainda que severo, e radicalmente intransigente com o crime e a corrupção e a mobilidade ascendente ilimitada por

mérito e segundo o investimento na qualificação profissional, justificaria o veto à greve, nesse contexto, porque os policiais estariam sendo efetivamente tratados - e não só para limitá-los, mas também para beneficiá-los - como uma categoria especial.

O avanço tecnológico se faz presente em todos os momentos e em todos os setores, ratificando o fato de que várias mudanças vêm ocorrendo no mundo moderno em todas as organizações que atuam na sociedade e também na vida pessoal do indivíduo.

Em virtude desse avanço, as empresas e organizações, especialmente a Polícia Militar, precisa acompanhar as contínuas mudanças no ambiente externo que acarretam novas demandas populares e, ainda, os anseios do ambiente interno, fruto da evolução dos tempos, procurando atender ao que se pleiteia e conquistando a confiança dos integrantes desses ambientes.

A título de exemplo, na Bahia, um convênio entre o Estado, através da Polícia Militar e a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia formalizado em março de 1995, denominado Programa PM-UFBA, com o objetivo geral de colaboração técnica entre as partes no desenvolvimento do Programa de Modernização da PMBA, uma série de estudos e projetos foram desenvolvidos procurando atender às necessidades da Corporação de ajustar-se às demandas sociais e vender o modelo antigo de Instituição afastada da população, pois o Policiamento Ostensivo Integrado (POI) não tinha sido suficiente para melhorar a imagem e a eficiência da PMBA.

No atual mundo globalizado, a necessidade de modernização da organização, especialmente da Instituição Polícia Militar, faz-se constante e diretamente proporcional ao dinamismo das mudanças de todos os gêneros (sociais, econômicas e política, entre outras), a fim de acompanhar, crescer, assimilar o novo e aprender com o tempo o caminho a trilhar, evoluindo administrativa e operacionalmente.

A adoção de políticas modernizadoras que serão atuações da Instituição acompanhando o processo evolutivo da sociedade e atendendo aos seus clamores, buscando atender à demanda de seus clientes e estando afinada com as mudanças ambientais, deve ser a meta principal de uma organização moderna.

A outra alternativa é o limbo e degeneração institucional. A escolha deve ser feita, porém o tempo urge. Demora em demasia pode significar a perda do “bonde da História”.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Claudio César de. **O que é movimento social?** Disponível em <http://codigodeideias.blogspot.com/2005/10/grupo-3-o-que-movimento-social.html> Acesso em 08/06/2006 – 21:36h.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 12 ed., 2002.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de Outubro de 1988. 27. Ed. rev. Brasília: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Edição compacta. 2. ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CURY, Cap. PM-BA José Sampaio. **Demandas populares e políticas modernizantes na polícia militar da Bahia: linha evolutiva e resultados**. Monografia apresentada à Fundação João Pinheiro e à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2001.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo : Atlas, 1996.
- FONSECA, Roberto Vidal, Major PM. **Apenas uma visão da Polícia Militar**. Disponível em <http://www.militar.com.br/artigos/artigos2005/robertovidalfonseca/apenasvisaodapoliciamilitar.htm>. Acesso em 07/jun/2006, às 23:05h.
- GADE, C. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. Ed. EPU. 1998.
- GARDEL, Ricardo M. **História e participação da PM em famosas campanhas – síntese de textos**. Disponível em <http://www.militar.com.br/artigos/artigos2003/ricardogardel/historiaparticipacaopm.htm>. Acesso em 02/jun/2006, às 17:12h.
- KAHALE, F. **Criando um clima de motivação**. Pesquisando a motivação: a pesquisa de clima organizacional. Disponível em http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima_org/clim_motiv.htm. Acesso em 20/mai./2006.
- LAMARCA. Disponível em <http://www.antigreja.hpg.ig.com.br/lamarca.htm>. Acesso em 20/mai/2006.
- MAGALHÃES, Humberto Piragibe; MALTA, Christovão Piragibe Tostes. **Dicionário Jurídico**. 2. ed. revista, atualizada e ampliada. V. I. Rio de Janeiro: Edições Trabalhistas (?).
- Notícias do movimento das esposas de PMs no Paraná. Disponível em

<http://www1.folha.uol.com.br>. Acesso em 09/jun/2006 às 01:47h.

NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações, 1998.

Origens do Sindicalismo no Brasil. Disponível em <http://www.sintsef.org.br/sindicalismo.htm>. Acesso em 08/jun/2006 – 21:38h.

PARANÁ, **Constituição do Estado do Paraná**, promulgada em 5 de Outubro de 1989. Ed. especial rev. Curitiba: Juruá, 2005.

PARANÁ, **Lei nº 6.774**, de 8 de Janeiro de 1976. Organização básica da Polícia Militar do Paraná, Curitiba.

PARANÁ, **Lei nº 14.851**, de 07 de outubro de 2005. Altera o efetivo da Polícia Militar do Paraná, Curitiba.

PORTELLA, I. F. **Motivação para o trabalho**. Disponível em http://www.seplan.ma.gov.br/egma/download/res_motivacao.pdf. Acesso em 25/mai./2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. (tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Cap. PM Jorge Vieira da. **O associacionismo do servidor público militar da Polícia Militar de Minas Gerais**. Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, MG, 2001.

ROMEU, C. R. **Formação de uma rede associativista**. Disponível em <http://pegn.globo.com/revista/index.asp?d=/edic/ed162/nassocia.htm>. Acesso em 03/jun/2006, às 19:55h.

ROSA, Paulo Tadeu Rodrigues. **Atos praticados pelas forças policiais civis e militares**. Disponível em <http://www.militar.com.br/legisl/artdireitomilitar/ano2001/pthadeu/atospoliciais.htm>. Acesso em 03/jun/2006.

ROSA, Paulo Tadeu Rodrigues. Direto de associação do servidor público militar . **Jus Navigandi**, Teresina, ano 5, n. 47, nov. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1581>>. Acesso em: 13/jul/2006a.

SANTOS, A. J. dos. Incentivos ao Desempenho – Medidas em Uso e Perspectivas. **Seminário Internacional Capital Humano e Governança: balanço e desafios para a administração pública**. 04 e 05/jun./2002. Brasília, DF. Disponível em http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/pnage/SeminarioCapitalHumano.pdf Acesso em 23/mai/2006.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradutor Solange Aparecida Visconte; revisor técnico Maria José Tonelli. São Paulo: Saraiva, 2002.

STAUFFER, D. Ele tem 22 anos; ela, 38; os outros dois, 50 e 60. Como gerenciá-los com eficácia? **HSM Management**. São Paulo, n. 38, Update n. 6. mai/jun 2003.

STONER, J. A. F. ; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA OS EX-COMANDANTES DO BATALHÃO DE POLICIAMENTO DE LONDRINA

No ano de 1.999 eclodiram em alguns dos estados brasileiros, de forma simultânea e quase inovadora, manifestações por meio de protestos reivindicatórios realizados por policiais militares. Estas manifestações afloraram de diversas formas, tais como paralisações, fechamentos de quartéis, “operações tartaruga” etc. a sindicalização e a greve são expressamente vedadas aos policiais militares, conforme preconiza a constituição federal de 1.988.

Ao contrário dos demais estados, nos quais os próprios policiais militares lideraram as manifestações, no Estado do Paraná ela foi liderada por uma classe de pessoas diversa. Inusitadamente, em face do proibitivo constitucional, as manifestações foram feitas pelas esposas dos policiais militares, contra as quais não pesa qualquer proibição.

As perguntas que serão feitas a seguir têm por objetivo aferir, além de outros, a aceitabilidade, credibilidade, viabilidade e compatibilidade do movimento das esposas dos policiais militares com a organização, estrutura, serviços e inerência da atividade dos militares estaduais.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

- 1) O presente questionário compõe-se de 11 (onze) perguntas..
- 2) Não há necessidade de assinar ou se identificar neste questionário.
- 3) Assinale apenas uma alternativa de resposta em cada pergunta.

QUESTÕES

1) O surgimento de organismos de defesa de direitos de policiais militares – a chamada “sindicalização branca” – foi causada principalmente por:

- () Afrouxamento da hierarquia e disciplina.
- () Falta de apoio de comandantes na defesa de direitos dos policiais militares.
- () Insatisfação da classe com a política salarial do governo.
- () Outro _____

2) A sindicalização branca trouxe para a Corporação:

- () Benefício, vez que passou a defender direitos de todos os policiais militares, em face da política salarial do governo.
- () Malefício, uma vez que pressionou o Comando e minimizam a hierarquia e disciplina, viga mestra da Corporação.

3) É possível compatibilizar a “sindicalização branca” com as vigas mestras da Corporação, hierarquia e disciplina?

- Sim
- Não

4) Os movimentos de reivindicação que se assemelham às greves, são assimilados pela comunidade?

- Sim
- Não

5) A “sindicalização branca”, desde que tenha a participação de todas as classes poderia, em âmbito da Corporação, prosperar?

- Sim
- Não

6) As irregularidades foram devidamente apuradas e responsabilizadas?

- Sim
- Não

7) Na sua opinião, a imprensa explorou o fato de que forma?

- Negativa
- Positiva

8) Houve dificuldade na identificação dos responsáveis por transgressões?

- Sim
- Não

9) A participação direta do comandante nas negociações com as esposas foi:

- Positiva – pois levou ao entendimento.
- Negativa – “legitimou” o movimento.

10) O movimento teve legitimidade, ou seja, era justo o pleito?

- Sim
- Não

11) V.Sa. é favorável à Emenda Constitucional que venha permitir a sindicalização dos Policiais Militares?

- Sim
- Não

QUESTIONÁRIO PARA POLICIAIS MILITARES

No ano de 1.999 eclodiram em alguns dos estados brasileiros, de forma simultânea e quase inovadora, manifestações por meio de protestos reivindicatórios realizados por policiais militares. estas manifestações afloraram de diversas formas, tais como paralisações, fechamentos de quartéis, "operações tartaruga" etc. a sindicalização e a greve são expressamente vedadas aos policiais militares, conforme preconiza a constituição federal de 1.988.

Ao contrário dos demais estados, nos quais os próprios policiais militares lideraram as manifestações, no Estado do Paraná ela foi liderada por uma classe de pessoas diversa. inusitadamente, em face do proibitivo constitucional, as manifestações foram feitas pelas esposas dos policiais militares, contra as quais não pesa qualquer proibição.

As perguntas que serão feitas a seguir têm por objetivo aferir, além de outros, a aceitabilidade, credibilidade, viabilidade e compatibilidade do movimento das esposas dos policiais militares com a organização, estrutura, serviços e inerência da atividade dos militares estaduais.

Instruções para o preenchimento:

1. O presente questionário compõe-se de 13 (treze) perguntas..
2. Não há necessidade de assinar ou se identificar neste questionário.
3. Assinale apenas uma alternativa de resposta em cada pergunta.

QUESTÕES

- 1) Qual o seu posto/graduação?
 Soldado
 Cabo
 3º Sargento
 2º Sargento
 1º Sargento
 Subtenente
- 2) V.Sa. participou do movimento reivindicatório?
 Sim
 Não
- 3) V.Sa. foi favorável à participação das esposas no movimento reivindicatório?
 Sim
 Não
- 4) A principal motivação para o movimento das esposas foi:
 Falta de apoio dos comandantes na defesa dos direitos de policiais militares.
 Insatisfação com a política salarial do governo.

Falta de organismos de defesa dos direitos da classe.

Outra _____

5) Sua participação foi:

Velada

Ostensiva

6) O fato do policial-militar ser proibido por lei de realizar "greves" exerceu influência em sua participação no movimento?

Sim

Não

7) O que poderia contribuir para a adesão de militares a uma associação de policiais militares?

A busca de representação em uma entidade de classe com relação às condições político-administrativas da Polícia Militar do Estado do Paraná.

Benefícios sociais e profissionais tais como assistência jurídica, descontos em clubes e planos de saúde, ações judiciais visando o bem coletivo, entre outros.

Falta de liderança classista e comprometida com os interesses dos Policiais Militares do Estado do Paraná.

Todas as alternativas.

Outros. Cite: _____

8) V.Sa. sofreu injustiças por ter participado do movimento?

Sim

Não

9) Os órgãos de defesa dos policiais militares são:

Eficientes

Ineficientes

10) Os policiais militares sentem falta de organismos atuantes das causas relativas aos seus direitos?

Sim

Não

11) A sindicalização branca trouxe para a Corporação:

Benefício, uma que passou a defender direitos de todos os policiais militares, em face da política salarial do governo.

Malefício, uma vez que pressionou o Comando e minimizou a hierarquia e disciplina, viga mestra da Corporação.

12) V.Sa. é favorável ao exercício de greve pelos policiais militares?

Sim

Não

13) V.Sa. é favorável à Emenda Constitucional que venha permitir a sindicalização dos Policiais Militares?

() Sim

() Não

QUESTIONÁRIO PARA ESPOSAS DE POLICIAIS MILITARES

No ano de 1.999 eclodiram em alguns dos Estados brasileiros, de forma simultânea e quase inovadora, manifestações por meio de protestos reivindicatórios realizados por policiais militares. Estas manifestações afloraram de diversas formas, tais como paralisações, fechamentos de quartéis, "operações tartaruga" etc. A sindicalização e a greve são expressamente vedadas aos policiais militares, conforme preconiza a Constituição Federal de 1.988.

Ao contrário dos demais Estados, nos quais os próprios policiais militares lideraram as manifestações, no Estado do Paraná ela foi liderada por uma classe de pessoas diversa. Inusitadamente, em face do proibitivo constitucional, as manifestações foram feitas pelas esposas dos policiais militares, contra as quais não pesa qualquer proibição.

As perguntas que serão feitas a seguir têm por objetivo aferir, além de outros, a aceitabilidade, credibilidade, viabilidade e compatibilidade do movimento das esposas dos policiais militares com a organização, estrutura, serviços e inerência da atividade dos militares estaduais.

Instruções para o preenchimento:

- 1) O presente questionário compõe-se de 10 (dez) perguntas.
- 2) Não há necessidade de assinar ou se identificar neste questionário.
- 3) Assinale apenas uma alternativa de resposta em cada pergunta.

QUESTÕES

- 1) Qual o posto/graduação do seu esposo?
 Soldado
 Cabo
 3º Sargento
 2º Sargento
 1º Sargento
 Subtenente
- 2) V.Sa. participou do movimento reivindicatório?
 Sim
 Não
- 3) Seu esposo incentivou sua participação no movimento reivindicatório de forma coordenada?
 Sim
 Não
- 4) Sua participação no movimento foi:

- Pouco atuante
- Muito atuante

5) O resultado do movimento foi:

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim

6) A quem V.Sa. atribui a responsabilidade pela deflagração do movimento?

- Aos comandantes, que se omitiram aos interesses da classe?
- Ao Governo, devido à política salarial insatisfatória?
- Aos próprios policiais militares, que não conseguiram negociar e foram impacientes para esperar a solução do Governo?
- A falta de órgãos de defesa da classe policial militar?
- Outro _____

7) A sindicalização branca trouxe para a Corporação:

- Benefício, uma vez que passou a defender direitos de todos os policiais militares, em face da política salarial do governo.
- Malefício, uma vez que, não foram alcançados os objetivos pretendidos.

8) Sua participação no movimento foi influenciada por outros organismos (movimentos, partidos políticos, etc.)?

- Sim
- Não

9) O Movimento através das manifestações realizadas, foi decisivo, para alcançar resultados?

- Sim
- Não

10) Os movimentos seriam desnecessários, se houvesse a participação efetiva de representantes da classe nas negociações?

- Sim
- Não