

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**ANÁLISE DO PERFIL CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS  
E A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA EM  
BELO HORIZONTE**

Doutorado

Rosânia Rodrigues de Sousa

Brasília, DF  
2009

**Rosânia Rodrigues de Sousa**

**ANÁLISE DO PERFIL CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES  
POLICIAIS E A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO EM SEGURANÇA  
PÚBLICA EM BELO HORIZONTE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria das Graças Torres da Paz

Brasília, DF  
Novembro de 2009

**Rosânia Rodrigues de Sousa**

**Análise do Perfil Cultural das Organizações Policiais e a Integração da Gestão em Segurança Pública em Belo Horizonte**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

---

Profª Drª. Maria das Graças Torres da Paz (Presidente)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília

---

Profª Drª Ana Lúcia Galinkin (Membro)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres (Membro)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. Almir de Oliveira Júnior (Membro)

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada / IPEA-DF

---

Prof. Dr Eleuni Antônio de Andrade Melo (Membro)

Fundação Universa- DF

---

Profª Drª Helena Tonet (Membro Suplente)

Fundação Universa- DF

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Maria das Graças Torres da Paz, pela forma como me recebeu e por todos os ensinamentos durante os quatro anos de curso na Universidade de Brasília. A professora Graça soube, com muita sabedoria, paciência e amizade, conduzir esse processo que é, por vezes, doloroso.

À minha família - mãe, irmãos, cunhados e sobrinhos - pelo longo tempo em que estive ausente do convívio familiar e pelo suporte que sempre me deram.

À Abigail, ao Daniel, à Nicole, à Nívea, à Cristina e Luciana, pela amizade que me dispensaram durante o período que morei em Brasília. Vocês foram fundamentais!

Ao Afonso Chaves, pelo auxílio dado na minha chegada à Brasília. Meu eterno agradecimento.

Ao Renato Morato, pela amizade, companhia e ajuda na montagem da minha casa em Brasília.

Aos meus amigos da Fundação João Pinheiro, pela amizade e colaboração em todos os momentos em que precisei. Em especial, à Cláudia Beatriz, Marília, Maria Luiza, Olinto, Bruna, Vera e Sérgio.

Aos integrantes do Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro, companheiros nessa longa jornada.

Aos meus amigos e colegas da Universidade de Brasília, que tiveram um papel fundamental durante todo esse período. Em especial, a Cleide, Francisco, Hugo Pena Brandão, Cristiane Fayad, Alessandra Bevilaqua, Evanise, Rosana Hofman e Suzana Cannes.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa, pela acolhida e pela ajuda nos momentos necessários. Em especial, a Eliana Gosendo e Marina Dessen.

Ao João César, um amigo desde os tempos de mestrado e que sempre me incentivou a seguir em frente.

Ao Windson, major da PMMG, pelas discussões que me possibilitaram ampliar meus horizontes.

À professora Íris Barbosa Goulart, que sempre teve uma palavra de incentivo, uma palavra amiga e que sempre esteve presente desde que iniciei no mestrado.

Ao Cel. PM QOR Hélio dos Santos Júnior, ex-Comandante Geral da PMMG, por abrir as portas da instituição para o meu trabalho.

Ao Cel. PM Renato Vieira de Souza, atual Comandante Geral da PMMG, pelo incentivo e pelo auxílio em todas as horas em que precisei.

Ao Dr. Marco Antônio Monteiro, Chefe da Polícia Civil de Minas Gerais, por possibilitar a pesquisa na Instituição.

À Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo auxílio durante o tempo em que morei em Brasília.

À Fundação João Pinheiro, na pessoa de seu presidente, por viabilizar minha participação no Programa de Doutorado do PSTO/UnB.

À Universidade de Brasília. Em especial, a todos os funcionários e professores do PSTO, que me receberam tão bem. Saibam que me senti em casa!

A todos os policiais civis e militares da 1ª Região Integrada de Segurança Pública, pela colaboração na pesquisa. Sem a participação de vocês tudo teria sido mais difícil.

A Deus, a partir do qual tudo é possível!

Ao meu pai, eterna fonte de inspiração.

## RESUMO

O estudo das características da cultura das organizações policiais auxilia um maior conhecimento do funcionamento desse tipo de organização. Assim, o objetivo desta tese é analisar o perfil cultural das organizações policiais em Minas Gerais, quais sejam a Polícia Militar e a Polícia Civil, caracterizando-as a partir do estudo de seus valores organizacionais, de suas configurações de poder, além de seus ritos e mitos. Para caracterizá-las foram aplicadas escalas validadas a 528 policiais militares e a 190 policiais civis da 1ª Região Integrada de Segurança Pública em Belo Horizonte. Foram realizadas também entrevistas semi-estruturadas com 19 policiais civis e militares. Os resultados revelaram que o valor organizacional preponderante nas duas organizações é o Valor Conformidade. Por sua vez, a configuração de poder que mais caracteriza a Polícia Civil, bem como a Militar é a configuração Autocracia. O valor preocupação com a coletividade é o que tem maior poder preditivo das configurações de poder, na Polícia Civil e na Polícia Militar. Os resultados foram discutidos e comparados entre as duas organizações policiais mineiras. A análise da dimensão simbólica das organizações permitiu aprofundar mais o conhecimento dessas organizações. Sugestões para novas pesquisas foram propostas.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Valores organizacionais. Configurações de poder. Organizações policiais.

## ABSTRACT

The study of the characteristics of the culture of police organizations helps a better understanding of how this kind of organizations work. Therefore, the main aim of this article is to analyse the cultural profile of the police organizations in the State of Minas Gerais, Brazil, which are the Military Police and Civil Police, and to characterize them by using their organizational values and their power configurations, myths and rites were analyzed too. In order to characterize them, validated scales were used with 528 military police officers and 190 civil police agents of the 1st Integrated Public Security Region in Belo Horizonte, Minas Gerais. Semi-structured interview were done with 19 police officers. The results revealed that the ruling organizational value in both organizations is the conformity value. Besides, the power configuration that better characterizes the Military and Civil Polices is the configuration Autocracy. The value concern about the society is the one which better explain power configurations, in Military and Civil Polices. The results of both organizations were discussed and compared. The symbolic dimension analyses allow deepening the organizations' knowledge about their culture. Suggestions for further research were made.

**Key Words:** Organizational culture. Organizational values. Power configurations. Police organizations.



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ACISP - Áreas de Coordenação Integrada de Segurança Pública

AISP - Áreas Integradas de Segurança Pública

BPM - Batalhão de Polícia Militar

CE - Coalizão externa

CI - Coalizão interna

CPC - Comando de Policiamento da Capital

COMPSTAT - Estatística Computadorizada

CONSEP - Conselhos de Segurança pública

DPSSP – Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública

IGESP - Integração da Gestão em Segurança Pública

IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais

NYPD - New York Police Department

PMMG - Polícia Militar de Minas Gerais

RISP - Regiões Integradas de Segurança Pública

SVS - Schwartz Value Survey

SAS - Seção de Assistência à Saúde

SEDS - Secretaria de Estado de Defesa Social

SENASP - Secretaria Nacional de Segurança Pública

SUSP - Sistema Único de Segurança Pública

SPSS - Statistical Package of Social Science

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Organograma da Polícia Civil de Minas Gerais.....</b>	<b>66</b>
<b>Quadro 2: Elementos chaves para a compreensão da estratégia do Compstat.....</b>	<b>74</b>
<b>Quadro 3: Composição da Região Integrada de Segurança Pública em Belo Horizonte (RISP 01).....</b>	<b>83</b>
<b>Quadro 4: Área de Comando Integrado de Segurança Pública (ACISP).....</b>	<b>83</b>
<b>Quadro 5: Áreas Integradas de Segurança Pública (AISPs) - 1ª RISP/Belo Horizonte.....</b>	<b>84</b>
<b>Quadro 6: Instrumentos utilizados na pesquisa.....</b>	<b>87</b>
<b>Quadro 7: Resumo das categorias sínteses das entrevistas individuais- Polícia Militar.....</b>	<b>131</b>
<b>Quadro 8: Categoria Síntese A das entrevistas na PMMG.....</b>	<b>132</b>
<b>Quadro 9: Categoria Síntese B das entrevistas na PMMG.....</b>	<b>133</b>
<b>Quadro 10: Categoria Síntese C das entrevistas na PMMG.....</b>	<b>135</b>
<b>Quadro 11: Categoria Síntese D das entrevistas na PMMG.....</b>	<b>136</b>
<b>Quadro 12: Categoria Síntese E das entrevistas realizadas na PMMG.....</b>	<b>138</b>
<b>Quadro 13: Categorias Síntese F das entrevistas realizadas na PMMG.....</b>	<b>140</b>
<b>Quadro 14: Categoria Síntese G das entrevistas realizadas na PMMG.....</b>	<b>141</b>
<b>Quadro 15: Resumo das categorias sínteses das entrevistas.....</b>	<b>143</b>
<b>Quadro 16: Categoria Síntese H das entrevistas realizadas na Polícia Civil.....</b>	<b>143</b>
<b>Quadro 17: Categoria Síntese I das entrevistas realizadas na Polícia Civil.....</b>	<b>144</b>
<b>Quadro 18: Categoria Síntese J das entrevistas realizadas na Polícia Civil.....</b>	<b>146</b>
<b>Quadro 19: Categoria Síntese K das entrevistas realizadas na Polícia Civil.....</b>	<b>147</b>
<b>Quadro 20: Categoria Síntese L das entrevistas realizadas na Polícia Civil.....</b>	<b>149</b>
<b>Quadro 21: Categoria Síntese M das entrevistas realizadas na Polícia Civil.....</b>	<b>151</b>
<b>Quadro 22: Categoria Síntese N das entrevistas realizadas na Polícia Civil.....</b>	<b>153</b>
<b>Quadro 23- categorias sínteses.....</b>	<b>164</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Articulação da 1ª Região Integrada de Segurança Pública.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 2: Áreas Integradas de Segurança Pública.....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Estado civil dos respondentes (PMMG/PCMG).....</b>	<b>98</b>
<b>Tabela 2 - Médias e desvio-padrão das amostras para os fatores relativos aos valores organizacionais (PMMG/PCMG).....</b>	<b>99</b>
<b>Tabela 3 - Médias e Desvio-Padrão da amostra para fatores relativos às Configurações de Poder (PMMG/PCMG).....</b>	<b>109</b>
<b>Tabela 4 - Correlações entre as Configurações de Poder e os Valores Organizacionais na PMMG.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabela 5 - Correlações entre as Configurações de Poder e os Valores Organizacionais na PCMG.....</b>	<b>116</b>
<b>Tabela 6 - Regressões hierárquicas (variável dependente: arena política) na PMMG.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 7 - Regressões hierárquicas (variável dependente: arena política) na PCMG.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 8 - Regressões hierárquicas (variável dependente: autocracia) na PMMG.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabela 9 - Regressões hierárquicas (variável dependente: autocracia) na PCMG.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabela 10 - Regressões hierárquicas (variável dependente: instrumento) na PMMG.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabela 11 - Regressões hierárquicas (variável dependente: instrumento) na PCMG.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabela 12 - Regressões hierárquicas (variável dependente: meritocracia) na PMMG.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 13 - Regressões hierárquicas (variável dependente: meritocracia ) na PCMG.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 14 - Regressões hierárquicas (variável dependente: missionária ) na PMMG.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabela 15 - Regressões hierárquicas (variável dependente: missionária) na PCMG.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 16 - Regressões hierárquicas (variável dependente: sistema autônomo)na PMMG.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 17 - Regressões hierárquicas (variável dependente: sistema autônomo) na PCMG.....</b>	<b>125</b>

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	13
<b>1 A CULTURA ORGANIZACIONAL - ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES SOBRE O TEMA .....</b>	<b>17</b>
1.1 Os estudos sobre valores .....	24
1.2 Os valores organizacionais.....	27
1.3 O Poder nas Organizações.....	31
1.4 Mitos e Ritos Organizacionais.....	36
1.4.1 <i>Ritos e Rituais</i> .....	37
1.4.2 <i>Mitos</i> .....	40
1.4.2.1 O Mito do Herói.....	42
<b>2 A POLÍCIA MODERNA E O SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL - UMA CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>45</b>
2.1 O Surgimento da Polícia Moderna.....	48
2.1.1 <i>Profissão: Policial</i> .....	53
2.1.2 <i>A Polícia no Brasil</i> .....	57
2.1.2.1 A Polícia Militar de Minas Gerais: suas raízes e história .....	58
2.1.2.2 A Polícia Civil de Minas Gerais: um pouco de sua história .....	61
2.2 As Organizações Policiais Mineiras - a identidade organizacional em questão .....	64
2.3 A Integração das Organizações Policiais em Minas Gerais - o modelo .....	69
2.3.1 <i>A Polícia de Resultados e a PMMG - os antecedentes do modelo IGESP</i> .....	74
2.3.2 <i>A Implementação do modelo IGESP e seus pressupostos</i> .....	76
<b>3 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>80</b>
<b>4 MÉTODO .....</b>	<b>86</b>
4.1 Universo da Pesquisa.....	86
4.1.1 <i>Definição da Amostra</i> .....	86
4.2 Instrumentos .....	86
4.3 Procedimentos.....	92
4.4 Análise dos Dados .....	93
4.4.1 Observações sobre as <i>Reuniões do IGESP</i> .....	93
4.4.2 <i>A Pesquisa Empírica</i> .....	97
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS .....</b>	<b>99</b>
5.1 Resultados nas organizações policiais.....	99
5.1.1 Relação entre Valores Organizacionais e Configurações de Poder na PMMG.....	117
5.1.2 Relação entre Valores Organizacionais e Configurações de Poder na PCMG .....	1179
5.2 Análise das Regressões .....	1202
5.3 Síntese dos Resultados Quantitativos.....	131
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>133</b>
6.1 Discussão dos Dados Qualitativos.....	155
6.2 Síntese dos Dados Qualitativos.....	159
<b>7 DISCUSSÃO .....</b>	<b>164</b>
<b>8 CONCLUSÃO.....</b>	<b>178</b>
REFERÊNCIAS .....	182
APÊNDICE .....	192
ANEXOS .....	1966

## INTRODUÇÃO

A importância da cultura no contexto das organizações constitui uma preocupação considerada ainda recente para alguns autores. A necessidade de entender a influência que a cultura exerce no comportamento dos indivíduos e dos grupos fez com que os psicólogos organizacionais voltassem seus interesses de pesquisa para este tema, na esperança de melhor compreenderem a relação entre cultura e ambiente organizacional. Os estudiosos, hoje, cada vez mais, investigam as possíveis relações entre cultura, qualidade de vida e saúde no trabalho ou entre cultura e relações de poder nas organizações, dentre outras possibilidades.

É nessa perspectiva de melhor entendimento sobre como a cultura de uma organização pode influenciar o seu ambiente organizacional interno e, também, a forma como se relaciona com outras organizações que se pretende desenvolver investigações acerca da integração das polícias civil e militar no Estado de Minas Gerais a partir do estudo do perfil cultural de ambas as organizações.

Muitos são os conceitos sobre “cultura”, pois não há um consenso geral sobre o seu significado. Antes de conceituar o termo *cultura organizacional*, faz-se necessário esclarecer a ideia do que vem a ser “cultura”. O conceito de cultura surge na antropologia, a partir do século XIX. De acordo com Laraia (2009) o primeiro conceito de cultura foi dado por Tylor (*apud* Laraia, 2009), que contemplava na perspectiva etnográfica, todo comportamento apreendido pelo homem enquanto membro de uma sociedade. A cultura foi então concebida como um conjunto que inclui conhecimento, crença, arte, normas e costumes, além de outros hábitos que são adquiridos pelo homem enquanto pertencente a uma sociedade. Pode-se perceber aqui que esta definição traz em seu bojo a ideia de aprendizagem.

Outro conceito de cultura, também na perspectiva antropológica, foi dado por Geertz (1973) que introduz a ideia da semiótica. Para o autor, “o homem é um animal amarrado em teias de significado que ele mesmo teceu” (p.5). Ainda segundo ele, o comportamento é visto como uma ação simbólica e a cultura, como pública, porque seu sentido é público. Esta perspectiva simbólica do estudo da cultura também foi influenciada pelos estudos desenvolvidos pelos sociólogos Berger e Luckmann (1985) que em sua obra *A construção social da realidade* analisam a vida cotidiana, que se impõe de forma objetiva para os indivíduos mesmo antes de seu nascimento. Assim, para os autores, o universo simbólico, constituído pela linguagem por meio da construção de campos semânticos, possibilita aos

membros de determinado grupo apreender a realidade de forma consensual, viabilizando, assim, a comunicação entre eles.

A cultura vista como “um sistema de crenças que dá sentido às atividades do homem” acaba por controlar as relações entre os indivíduos, dando-lhes o roteiro a partir do qual essa interação deve acontecer. Este roteiro, por sua vez, se cristaliza e se perpetua por meio de modelos de interação.

A transposição dos estudos realizados sobre cultura e sociedade para a realidade de grupos específicos - no caso, as organizações - teve ênfase na década de 1980 e hoje é vista como de fundamental importância para se entender o funcionamento das organizações. Os diferentes procedimentos utilizados para análise da cultura organizacional, possibilitam o acesso a diversos ângulos do que vem a ser o perfil cultural prevalecente no âmbito das organizações, possibilitando também a compreensão do comportamento humano no interior delas.

Neste trabalho, adota-se o modelo de perfil cultural das organizações proposto por Paz e Tamayo (2004), o qual considera que os valores organizacionais, as configurações de poder, os estilos de funcionamento organizacional, os princípios de justiça e os mitos e ritos como fatores que podem ser avaliados para se traçar o referido perfil. O perfil cultural pode ser traçado com base em todos esses fatores, mas também é possível fazer combinações de alguns desses para caracterizá-lo.

Dentre os fatores sugeridos pelos autores, valores organizacionais, configurações de poder e mitos e ritos foram selecionados nesta pesquisa para uma análise mais detida a ser desenvolvida.

Nesta pesquisa, pretende-se verificar, de forma empírica, o perfil cultural da Polícia Civil e da Polícia Militar em Belo Horizonte, tendo-se como cenário o projeto do governo de Minas Gerais no que se refere à integração dessas organizações policiais. Dentre os temas que vêm desafiando governantes desde meados dos anos de 1990, e que trazem preocupação a uma grande parcela da população brasileira está a *segurança pública*. Muitas vezes, o destaque dado a esse tema supera até mesmo questões ligadas à educação e à saúde. O aumento dos índices de violência no País faz crescer também um sentimento generalizado de insegurança na população, reacendendo uma série de discussões a respeito da gestão do Sistema de Defesa Social no Brasil.

Em busca de melhores resultados sobre a questão da segurança pública, o Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), formulou

algumas orientações nas quais estavam contidas as linhas gerais que deveriam nortear o planejamento das atividades de prevenção e repressão à criminalidade em todo o País.

Em 2004, a Polícia Civil e a Polícia Militar definem em Minas Gerais as estratégias de prevenção e repressão à criminalidade em Belo Horizonte. A partir daí, tem início a implantação, sob o comando da Secretaria de Estado de Defesa Social, de um modelo inovador de gestão de segurança pública.

Surge, desse modo, a Integração da Gestão em Segurança Pública (IGESP), iniciativa pioneira no Brasil que, segundo Souza (2005), tem por objetivo gerenciar, monitorar e avaliar as estratégias policiais de controle e prevenção da criminalidade em Minas Gerais.

A IGESP consiste em uma metodologia de gestão por resultados aplicada ao trabalho policial integrado (Polícia Militar e Polícia Civil). Essa ação, inovadora no Brasil, foi inspirada na experiência do COMPSTAT (Estatística Computadorizada), e será detalhada na segunda seção deste trabalho.

A importância dos aspectos culturais relacionados a valores, normas e heróis, que, muitas vezes, permanecem submersos em relação à vida organizacional, e considerando que o acesso a esses aspectos oferecem subsídios para uma avaliação do que ora vem sendo proposto pela Administração Pública, é que estimulou o interesse de analisar o perfil cultural das organizações policiais mineiras a partir do processo de integração proposto pelo governo estadual.

Desse modo, com o intuito de melhor compreender essas organizações, este estudo é norteado por três questões:

- Como se caracteriza o perfil cultural das organizações policiais mineiras?
- De que maneira a descrição do perfil cultural das organizações policiais pode subsidiar o aprimoramento do processo de integração dessas organizações?
- Como os integrantes das duas organizações policiais, em Belo Horizonte, estão percebendo o processo de integração?

Para responder a essas perguntas, estabeleceram-se os seguintes objetivos para este trabalho:

**Geral:** Traçar o perfil cultural das polícias civil e militar do estado de Minas Gerais, em Belo Horizonte.



**Específicos:**

- Identificar os valores organizacionais presentes na Polícia Civil e na Polícia Militar de Minas Gerais em Belo Horizonte;
- Descrever os ritos e mitos que perpassam a existência dessas organizações;
- Analisar as configurações de poder presentes nas organizações pesquisadas;
- Investigar a percepção dos policiais civis e militares sobre o processo de integração policial em Belo Horizonte.
- Identificar os valores organizacionais que são preditores das configurações de poder organizacional, nas organizações pesquisadas.

A partir desses levantamentos e análises, espera-se obter subsídios que possibilitem o conhecimento mais aprofundado dessas organizações e, conseqüentemente, oferecer subsídios para o aprimoramento do processo de integração dessas organizações policiais no estado de Minas Gerais.

Para alcançar esses objetivos, foram utilizadas como estratégia de pesquisa as abordagens quantitativa e qualitativa. Participaram do estudo policiais civis lotados nas diversas unidades que compõem o 1º Departamento de Polícia Civil e policiais militares vinculados aos Batalhões que compõem o Comando de Policiamento da Capital. O 1º Departamento de Polícia Civil e o Comando de Policiamento da Capital constituem a 1ª Região Integrada de Segurança Pública, com sede na cidade de Belo Horizonte.

Este trabalho subdivide-se em três partes. A primeira trata do estudo da cultura nas organizações, em que se define o termo *cultura*, focaliza o tema no âmbito das organizações, salientando seus principais expoentes; descreve o modelo a ser aplicado, qual seja o modelo de análise do perfil cultural das organizações proposto por Paz e Tamayo (2004); apresenta o Sistema de Segurança Pública no Brasil e no Estado de Minas Gerais, bem como as organizações policiais mineiras e o modelo de Integração da Gestão em Segurança Pública (IGESP), implementado pelo governo estadual, tendo como base o “Compstat” (Estatística Computadorizada); e formula o modelo de investigação. A segunda parte está relacionada ao método utilizado para a coleta dos dados e a apresentação e discussão dos resultados. A terceira parte, a título de conclusão, sintetiza os resultados do estudo e aponta as limitações metodológicas.

## 1 A CULTURA ORGANIZACIONAL - ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES SOBRE O TEMA

O conceito de cultura tem uma longa história e nem sempre foi utilizado com o mesmo sentido. Derivada da palavra latina *cultura* adquiriu no início do período moderno o significado de “cultivo de alguma coisa”, como grãos ou animais (Thompson, 1995). Por volta do final do século XVIII e início do século XIX, começa a ser empregado, primeiramente na França e na Inglaterra e posteriormente na Alemanha, como sinônimo e, em outros casos, contrastando com a palavra *civilização*. Nessa mesma época, esse termo chegou a ser utilizado em trabalhos que buscavam oferecer histórias universais da humanidade.

De acordo com Silva e Zanelli (2004), o estudo da cultura como campo de conhecimento científico começou a se firmar no período compreendido entre o final do século XVIII e o início do século XIX, constituindo um conceito articulado por filósofos e historiadores alemães que pode ser descrito, conforme a concepção clássica, do seguinte modo: “cultura é o processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas, um processo facilitado pela assimilação de trabalhos acadêmicos e artísticos e ligado ao caráter progressista da era moderna” (Thompson, 1995, p.170).

O antropólogo Clifford Geertz, em sua obra *A interpretação das culturas*, apresenta um novo olhar sobre este termo, considerando-o a partir de uma perspectiva simbólica. Segundo este autor,

[...] acreditando, com Max Weber, que o homem é um animal suspenso em teias de significados que ele mesmo teceu, entendendo a cultura como sendo essas teias, e sua análise como sendo uma ciência interpretativa, em busca de significados e não uma ciência experimental em busca de leis. (Geertz, 1973, p.5).

A cultura é vista como linguagem, código, aquilo que possibilita a um grupo ou sociedade dar um sentido ao mundo em que se vive, como também às suas próprias ações, já que lhes fornece um referencial de vida.

Hofstede (2005, p. 4) define a cultura como “a programação coletiva da mente que diferencia os membros de um grupo humano de outros”. Assim, a cultura é determinada pelas diferentes interações estabelecidas em sociedade, através das quais se processam o aprendizado dos valores culturais. Esta definição, se mostrou limitada, não sendo, tão completa quanto à formulada por Kroeber e Kluckhohn (*apud* Hofstede, 1980, p.36), para quem a cultura se constitui de padrões explícitos e implícitos de comportamentos, os quais são

adquiridos e transmitidos por meio de símbolos, distinguindo os grupos humanos. O núcleo central da cultura consiste nas ideias tradicionais e, especialmente, em seus valores subjacentes. O sistema cultural pode ser considerado como produto da ação e como elemento condicionante de ações futuras. Em sua definição, Hofstede (2005) propõe uma divisão da cultura em dois níveis: 1) valores e 2) práticas. Os valores seriam definidos como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas a outro”. O autor adverte que não se deve esquecer da diferença entre valores desejáveis e valores desejados. O primeiro refere-se, por exemplo, ao modo como as pessoas pensam que o mundo deveria ser; o segundo, àquilo que as pessoas desejam para si. Já as práticas englobam os símbolos (palavras, gestos, figuras com sentido particular para os indivíduos que partilham determinada cultura), os heróis (pessoas vivas ou já falecidas que servem como modelo a ser seguido) e os rituais (atividades realizadas de forma coletiva e consideradas essenciais em determinada cultura).

Segundo Smith e Bond (1999), para se entender a importância da cultura para a psicologia social e a psicologia das organizações, faz-se necessário formular um conceito do tema que seja suficientemente claro. Ao apresentarem o conceito proposto por Herskovits, segundo o qual “cultura é parte do ambiente feito pelo homem”, os autores explicam que trata-se não apenas de objetos feitos pelo homem, mas também de instituições sociais, como é o caso do casamento, emprego, educação e tantos outros regulados por leis, normas e papéis. Portanto, o conceito proposto por Herskovits seria, no entendimento de Smith e Bond (1999), apenas uma primeira aproximação do conceito de cultura, já que não responde a questões afetas a comparações transculturais. Os autores reconhecem que não há concordância quanto aos vários conceitos encontrados na literatura.

Rohner (1984) conceitua a cultura “como um sistema organizado de significados que membros desta cultura atribuem a pessoas e objetos os quais compõem a cultura”. Para Smith e Bond (1999), reportando-se à definição dada por Rohner, esta definição implica que o conceito de cultura deve ser restrito ao “significado das coisas” para um grupo de pessoas. Ainda segundo Smith e Bond, Rohner (1984) também propõe uma distinção entre o conceito de cultura e o de sistema social. O sistema social é definido como “o comportamento de múltiplos indivíduos dentro de uma população culturalmente organizada, incluindo seus padrões de interação social e redes de relações sociais”. Smith e Bond (1999) percebem aí um contraste entre sistema social e cultura nas formulações de Rohner, em termos de compartilhamento de significados que são dados aos eventos, ressaltando que a linha que separa cultura de sistema social é muito tênue.

Comparando as definições propostas por Rohner (1984) e Hofstede (1980), Smith e Bond (1999) afirmam que ambos os conceitos estão apresentados “em termos de significado e que é mais apropriado estudá-los através de valores de amostras representativas de membros de cada cultura”. Afirmam ainda que Hofstede (1980) foi “particularmente cuidadoso ao enfatizar que o núcleo dos valores é aplicado às culturas nacionais e não a indivíduos”.

Hofstede (1980) aponta que a cultura pode ser entendida como uma composição de posições de valores ao longo de várias dimensões, sendo que algumas das quais parecem ser universais. A forma como os grupos variam em cada uma delas é que determinará o padrão cultural de cada grupo. O autor sugere que a cultura deve ser classificada de acordo com sua posição na dimensão individualismo/coletivismo, na dimensão distância do poder, no nível que se evita a incerteza e finalmente, na dimensão masculinidade/feminilidade. O autor sustenta que, a maioria das pessoas, vive em sociedades nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse pessoal. Esse tipo de sociedade é chamada de “coletivista”. De outro lado, ainda segundo o autor, existem sociedades consideradas como uma minoria, onde prevalece o interesse individual sobre o do grupo, as quais, por sua vez são chamadas de “individualistas”. Pode-se dizer que o individualismo está ligado a sociedades cujos os laços entre os indivíduos se perderam. Quando não se olha para si próprio, o máximo que se faz é olhar para sua própria família. De outro lado, o coletivismo está relacionado a sociedades em que as pessoas, já a partir do nascimento, estão integradas em grupos fortes e coesos, que continuam a se proteger em troca de uma inabalável lealdade (Hofstede, 2005, p.76).

A dimensão distância do poder se refere à de que forma os funcionários menos poderosos dentro de uma organização aceitam a distribuição desigual de poder. Por sua vez, a dimensão evitação da incerteza, mede a forma como o indivíduo lida com situações incômodas, isto é, como ele as evita de forma a não colocar em risco a estabilidade de sua carreira. Já a dimensão masculinidade se refere à ênfase dada, na sociedade, a valores tais como a assertividade e a aquisição de dinheiro e bens materiais ao invés de enfatizar as pessoas; enquanto na dimensão feminilidade os valores dominantes enfatizam os relacionamentos entre as pessoas, a preocupação com o próximo e com a qualidade de vida, de forma geral.

Singelis e Brown (1995) ressaltam que embora a dimensão individualismo/coletivismo seja importante para os estudos transculturais, ela é ainda considerada por muitos estudiosos como de grande abrangência.

Para Triandis (1994, p.111), a cultura é “a parte do ambiente feita pelo homem”. Em consequência, possuem tanto elementos considerados objetivos quanto aqueles considerados

subjetivos. São considerados objetivos: instrumentos, caminhos e aplicações. Como os subjetivos apontam-se: categorias, associações, crenças, atitudes, normas, papéis e valores. O autor afirma que a cultura subjetiva tem elementos que predizem o comportamento social.

Markus, Kitayama, e Heiman (1996) ao abordarem o conceito de cultura proposto por Shweder observam que o autor “tentou minimizar a relação entre pessoa/ambiente, eu/sociedade e individual/coletivo, distinção considerada central pelos teóricos da psicologia social”. Segundo Shweder, “não há ambiente social ou cultural independente do significado e da forma como as pessoas tomam os significados e recursos do ambiente”. Assim, a partir de uma perspectiva considerada analítica, ele define cultura como sendo

[...] aquela sub-parte de significados possíveis ou disponíveis que pela virtude ou aculturação - informal ou formal, implícito ou explícito, não-intencional ou intencional - se tornou tão ativo dando forma aos processos psicológicos dos indivíduos na sociedade, que estes significados se tornaram, para estes indivíduos, indistinguíveis da própria experiência”. Desse ponto de vista, torna-se importante para o estudo da aprendizagem cultural identificar os processos social, político e psicológico que, segundo esse mesmo autor, explicam como, quando, e que significados são trazidos ou são ajustados dentro de suas essências locais, ou ainda, são mantidos mais ou menos suprimidos permanentemente. (Shweder apud Markus, Kitayama, & Heiman, 1996, p. 8-9).

A partir dos conceitos de cultura até aqui destacados, fica evidente a sua influência no comportamento humano, nos diferentes grupos ou sociedades.

Assim, como um prolongamento do estudo da cultura, observamos no final da década de 1970, início da de 1980, surgem os primeiros estudos acerca da cultura organizacional. Um dos fatores que mais contribuiu para o crescente interesse nesta área foi a internacionalização das organizações e o conflito cultural que se enfrentava em sua decorrência.

Para alguns autores, como Hofstede (1980), a cultura nacional acaba por definir o comportamento dos indivíduos. Nesse sentido, “as culturas nacionais devem ser consideradas nas previsões a respeito do comportamento nas organizações em diferentes contextos socioculturais”. Para o autor, não basta decifrar a cultura da organização à qual o indivíduo está vinculado; é preciso mais do que isso, compreender o contexto sociocultural no qual a organização está inserida. Assim, ao analisar o perfil cultural das organizações policiais mineiras, não se pode negligenciar o fato de que estas organizações estão inseridas em uma realidade específica, qual seja o estado de Minas Gerais e mais especificamente, a capital, Belo Horizonte.

Motta (1997), corroborando a assertiva acima e reportando-se a Hofstede, afirma que a maior descoberta deste autor relaciona-se à importância da cultura nacional na explicação das

diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Isto é, “cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes”.

Os primeiros estudos acerca da cultura organizacional surgiram por volta da década de 1950, com a internacionalização das empresas. A necessidade de estabelecer convivência entre diferentes culturas acusava a existência de conflitos que nas organizações, em especial as multinacionais. Neste contexto, a cultura era considerada uma variável externa. Apenas quando se vincula, posteriormente, a cultura com a gestão da organização é que se passa a considerar essa variável como interna. A expressão *cultura organizacional* passa a ser utilizada definitivamente no final da década de 1970, tornando-se um importante instrumento para a interpretação da vida e do comportamento organizacional.

Dentre os estudiosos do tema “Cultura organizacional”, um dos mais citados e conhecidos é Edgar Schein. O autor define cultura organizacional como

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004, p. 17).

Ainda de acordo com o autor, esses pressupostos atingiram resultados satisfatórios para se tornarem válidos para o modelo e devem ser passados aos novos membros como a forma correta de sentir, pensar e perceber os problemas de adaptação e integração enfrentados. Nesse sentido, Motta e Freitas (2000) afirmam que os pressupostos básicos são considerados por Schein como o elemento fundamental da organização enquanto cultura.

Schein (1990, p.109) admite que a cultura organizacional é algo que pode ser apreendido, transformado e mudado. Devido à forma de assimilação das premissas e dos valores ao longo do tempo, pode-se dizer que a cultura organizacional pode representar um forte obstáculo às tentativas de inovação e mudança de hábitos e de padrões. O autor concebe a cultura como um modelo dinâmico e revela como ela pode ser apreendida. Existem diferentes níveis pelos quais isso se realiza: a) os artefatos visíveis, que são fáceis de serem obtidos, porém difíceis de serem interpretados; b) os valores, que também dizem muito sobre a cultura, pois orientam a vida da organização e direcionam o comportamento de seus membros e c) os pressupostos básicos, que estão situados no nível mais profundo e de difícil acesso, dessa forma, tendem a ser inconscientes e são considerados como inquestionáveis na organização.

Esse modelo aponta também que os diferentes níveis se interagem, tornando-se fundamentais para a compreensão da cultura organizacional como um todo.

Os pressupostos básicos, para Schein (2004), padronizam-se em paradigmas culturais, com alguma ordem e consistência, com o objetivo de orientar a ação do ser humano e, segundo Fleury, Shinyashiki e Stevanato (2007), isso vai implicar que se determinado grupo compartilha durante algum tempo um número significativo de experiências ao lidar com problemas internos e externos, conclui-se que esse grupo compartilhará de uma visão de mundo. Ainda de acordo com esses autores, duas características são marcantes nesse conceito: a) a necessidade de pensar a cultura relacionada a uma unidade social; e b) a necessidade de estabilidade do grupo durante algum tempo. Esse conceito está, portanto, baseado nas teorias de dinâmica de grupo e de crescimento grupal.

Schein (1990) a partir de uma releitura da obra de Bion incorporou vários conceitos a seu modelo teórico. Na verdade, o conceito de pressuposto básico e a concepção relativa à dinâmica afetiva da vida de grupo, desenvolvida por Bion, tiveram um papel importante para Schein, quando esse autor desenvolveu o conceito de cultura organizacional. Todavia, além de abandonar a idéia defendida por Bion (1975) sobre “padrões básicos de comportamentos subjacentes”, amplia o papel dos valores, bem como a noção de pressupostos básicos, tomando como referência os trabalhos desenvolvidos por Kluckhohn (1965). Os membros do grupo, nesse sentido, podem agir de acordo com princípios considerados como corretos e tão óbvios que dificilmente serão questionados enquanto constituintes de uma visão de mundo. Deve-se lembrar que o modelo desenvolvido por Bion e citado por Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997, p.27) refere-se à compreensão de pequenos grupos e não de organizações, que são o foco do trabalho de Schein. Em sua perspectiva de análise, Schein (1990) aponta que todas as organizações têm início como pequenos grupos e mesmo ao se expandirem continuam, de certa forma, a funcionar através desses grupos. Torna-se assim, necessário o entendimento sobre a formação dos pequenos grupos, pois estes possibilitam entender o desenvolvimento da cultura das organizações, a partir do entendimento de suas sub-culturas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que a cultura organizacional representa a mente da organização, isto é, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, como também em outras manifestações, como histórias, símbolos e, até mesmo, edifícios e produtos, considerados mais tangíveis. Ainda de acordo com esses autores, a cultura representa, em certo sentido, a força vital da organização, a alma do seu corpo físico. Para Mintzberg, quanto mais fechada for a organização mais profundamente enraizada será a sua cultura.

Entre os estudiosos que se interessam pelo estudo da cultura organizacional, muitos acreditam que a cultura exerce impacto no desempenho da organização, como Schein (2001), Fleury e Fischer (1996), Handy e Gouvea (1994), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Paz e Tamayo (2004), dentre outros.

Paz e Tamayo (2004) propõem um modelo de análise do *Perfil Cultural das Organizações*, onde a cultura é concebida como a forma de sentir, pensar e agir compartilhadas na organização. Este modelo é composto pelas variáveis valores organizacionais, configurações de poder, estilos de funcionamento organizacional e princípios de justiça. Estas variáveis, segundo os autores, compõem o núcleo da cultura, enquanto os mitos, os ritos e os jogos de poder são considerados como variáveis no nível das práticas culturais. Estas variáveis ao caracterizarem a vida organizacional, seja através das configurações de poder, de cerimônias que auxiliam no reforço dos valores organizacionais, ou de histórias que relembram as realizações dos heróis organizacionais, seja na comparação que os membros da organização fazem entre si em relação aos investimentos feitos por eles bem como em relação às recompensas recebidas em função dos investimentos, ou através dos padrões de comportamento que caracterizam determinada organização- acabam por descrever o perfil cultural de uma dada organização. Para se compreender a cultura de forma mais ampla, deve-se considerar os três paradigmas propostos por Meyerson e Martin e destacados por Paz e Tamayo (2004):

- 1) o paradigma integrador vê a cultura como “aquilo que é compartilhado de maneira unificada em uma organização [...]”, admitindo a idéia de harmonia, enfoca a concordância e o que é compartilhado; não considera as subculturas;
- 2) o paradigma diferenciador tem seu foco voltado para a diversidade, para as diferenças. Considera as subculturas e as possibilidades de mudança na cultura das organizações;
- 3) o paradigma da ambigüidade tem seu foco no paradoxo, na falta de clareza. Aqui há a possibilidade de coexistência entre consenso, divergência e confusão. Neste paradigma não se reconhecem padrões, e assim, também não se aceita a mudança cultural.

Para os autores, é possível reconhecer a importância dos indivíduos na construção da organização, por meio de suas ações. Segundo eles,



[...] a cultura é um sistema estruturante, um sistema que se estrutura, sobretudo, pelo jogo dos atores que agem na organização em um ambiente de múltiplas interações e que desempenham um papel importante na construção de conteúdos significantes, por exemplo, na construção de novos valores e mitos da organização. (Paz & Tamayo, 2004, p.19).

Os autores descrevem que a análise do perfil cultural de uma organização - a partir de uma base documental, de entrevistas realizadas e de aplicação de instrumento, isto é, a partir da utilização de uma metodologia “pluralista” - possibilita a identificação de forma mais profunda do perfil cultural da organização. Sustentam que a aplicação deste, além de facilitar a identificação de características universais, na medida em que pode ser aplicado em diferentes organizações de natureza semelhante, possibilita identificar as diversidades, incluindo aí as da própria cultura.

Paz e Tamayo (2004) afirmam que “é possível abordar a cultura tanto do ponto de vista comportamental como do ideacional”. Isso significa que se pode considerar a cultura como aquilo que a organização é e, sob o outro enfoque, aquilo que a organização tem (variável a ser administrada). Assim, alguns de seus aspectos são passíveis de mudança planejada.

No modelo apresentado, o objetivo é descrever a organização a partir da identificação de seu perfil cultural, isto é, por meio dos traços e das forças que a caracterizam.

Dentre os fatores que compõem o modelo de análise do perfil cultural das organizações e que servirão de base para o desenvolvimento desta pesquisa, destacam-se os valores organizacionais, as configurações de poder, os mitos e ritos como aqueles selecionados para esta pesquisa e que doravante serão analisados mais detidamente.

## **1.1 Os estudos sobre valores**

No estudo sobre a cultura de um grupo, de uma sociedade ou organização é necessário se entender dentre outras coisas, sobre suas concepções de vida, seus valores e suas crenças compartilhadas. Assim, antes da análise dos valores organizacionais, convém apresentar a definição do que se entende por “valores”.

Roe e Ester (1999) apontam que a literatura apresenta um grande número de definições sobre valores. A mais citada seria a de Rokeach: “uma crença persistente que um modo específico de conduta ou estado-final de existência é pessoalmente ou socialmente preferível a um modo de conduta oposta ou inversa ou estado-final de existência”. Também

citam a de Hofstede: “uma tendência ampla de preferir certos estados de coisas a outros”. Eles afirmam que a mais elaborada definição foi dada por Schwartz: “estados desejáveis, objetivos, alvos, ou comportamentos, transcendendo situações específicas aplicadas como padrões normativos para julgar e escolher entre modos alternativos de comportamento” (Roe & Ester, 1999, p.3, tradução nossa).

Essas definições têm em comum o fato de os valores orientarem comportamentos e escolhas.

Segundo Schwartz (2006), a partir de 1950 surge, gradualmente, um consenso na conceitualização básica de valores. Citam-se como as principais características da concepção dos valores básicos, que estão implícitas nos escritos de muitos teóricos e pesquisadores:

- Os valores são crenças que estão ligadas à emoção.
- Os valores são um construto motivacional que se referem a objetivos desejados que as pessoas se esforçam por alcançar.
- Os valores transcendem determinadas ações e situações, já que são objetivos abstratos. A natureza abstrata dos valores os diferencia das normas e atitudes que normalmente se referem a ações específicas.
- Os valores guiam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. Assim, servem como padrão ou critério.
- Os valores são ordenados pela importância relativa entre um e outro (existe uma hierarquia de valores que diferencia as pessoas enquanto indivíduos).

Para Schwartz (2006), esta teoria identifica dez orientações distintas de motivação dos valores que as pessoas, em todas as culturas, reconhecem e que especificam a dinâmica do conflito e a congruência entre esses valores. Segundo o autor, esses valores básicos são derivados de três requisitos universais da condição humana: necessidades dos indivíduos como organismos biológicos; necessidade de interação social coordenada; e necessidade de sobrevivência e de bem-estar dos grupos.

Esses dez valores básicos têm a intenção de incluir todos os valores centrais reconhecidos em culturas ao redor do mundo. Eles, ainda segundo o autor, abrangem conteúdos de diferentes categorias encontradas em teorias anteriores sobre valores, em questionários sobre valores de diferentes culturas e em discussões religiosas e filosóficas sobre o assunto.

As dez orientações de motivação dos valores básicos são assim caracterizadas:

- a) Autodireção: independente de pensamento ou ação, escolhendo, criando e explorando.
- b) Estimulação: emoção, novidade e desafio na vida.
- c) Hedonismo: prazer e senso de gratidão por si mesmo.
- d) Realização: sucesso pessoal por meio da demonstração de competência, de acordo com os padrões sociais.
- e) Poder: status social e prestígio, controle ou domínio sobre as pessoas e sobre os recursos.
- f) Segurança: segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo.
- g) Conformidade: limitação de ações, inclinações e impulsos prováveis para perturbar ou prejudicar os outros e violação de normas ou expectativas sociais.
- h) Tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura tradicional ou religião proporcionam ao eu.
- i) Benevolência: preserva e aumenta o bem-estar daqueles com quem a pessoa está em freqüente contato.
- j) Universalismo: entendimento, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza.

Além de identificar uma estrutura de valores básicos, com base na motivação, a Teoria dos Valores explica aspectos estruturais dos valores, isto é, relações dinâmicas entre eles. Schwartz (2006) afirma que essa estrutura é derivada do fato de que as ações direcionadas à busca de qualquer valor levam a consequências que podem conflitar ou serem congruentes na busca de outros valores.

Com relação aos instrumentos propostos para avaliação dos valores, tem-se o instrumento desenvolvido por Rokeach - o inventário de valores de Rokeach (IVR) - que foi adaptado para o Brasil por Günther (*apud* Tamayo, 2007). Esse instrumento é composto de 36 itens distribuídos em duas listas de 18 valores cada uma. A primeira lista refere-se a valores terminais; a segunda a valores instrumentais. Cada valor é definido, operacionalmente, por meio de uma frase curta.

Schwartz desenvolveu um instrumento para avaliar valores, denominado Schwartz Value Survey (SVS), muito parecido, segundo Tamayo (2007), ao desenvolvido por Rokeach. Compõe-se de 57 valores, distribuídos em duas listas, numa escala que varia de -1 a 7. Para Tamayo, este instrumento, parecido com o de Rokeach, supera-o em razão de algumas

deficiências desse último, quais sejam: a) os valores que constituem os itens representam uma amostra mais representativa dos valores humanos. No SVS, o autor integrou valores correspondentes a outras culturas, tais como a chinesa e a mulçumana, dentre outras; b) no SVS, a escala é intervalar; e c) o SVS apresenta estrutura fatorial, e os valores são avaliados de acordo com os tipos motivacionais propostos na teoria. Todos os itens do instrumento e os tipos motivacionais de valores estão organizados ao longo de um *continuum*. Com relação às deficiências apresentadas pelo SVS, Tamayo (2007) aponta que ele está dividido em duas listas de itens, e estes correspondem à divisão dos valores estabelecida por Rokeach, isto é, os valores terminais e os instrumentais. Enquanto os valores terminais foram formulados com substantivos, os instrumentais foram formulados com adjetivos. Ao ser utilizado em diferentes países, observa-se que nas sociedades em que o substantivo e o adjetivo não se diferenciavam não se observava uma diferença entre valores instrumentais e terminais. A presença das duas listas no instrumento SVS constitui um anacronismo desnecessário e contra as evidências empíricas. Uma segunda deficiência diz respeito aos pontos da escala. A escala de Schwartz varia de 0 a 6 e tem dois pontos extras: -1, que representa que o valor avaliado “é oposto aos princípios que orientam sua vida”, e 7, que representa que o valor avaliado “é de suprema importância como um princípio orientador em sua vida”. O SVS foi traduzido para 46 línguas. No Brasil, foi traduzido e validado por Tamayo e Schwartz (1993).

Após essa breve exposição sobre o conceito de valores e algumas contribuições acerca deste constructo na perspectiva do indivíduo, a seguir serão considerados estudos acerca dos valores organizacionais.

## **1.2 Os valores organizacionais**

No estudo sobre as organizações, um ponto fundamental está relacionado ao estudo dos valores organizacionais. Estes constituem um dos principais pontos para se compreender a cultura de uma organização, pois os valores vigentes representam a forma de agir da organização, seja esta consciente ou não.

Pode-se dizer que, mesmo com algumas divergências, todos os autores que se debruçam no estudo do tema, apontam a importância dos valores no estudo da cultura organizacional.

O interesse pelo estudo dos valores no contexto das organizações também existe. Muitos são os estudiosos que têm contribuído para a sua compreensão.

De acordo com Tamayo (2007), os valores organizacionais estão incluídos no universo dos valores, mas se referem ao “domínio específico das organizações”. Os valores, em uma organização, são escolhidos desde o momento de sua fundação e, muitas vezes, precedem a esse momento. É por meio dos valores que a organização aponta suas metas e se diferencia das demais na sociedade e no mercado. O autor afirma ainda que a organização se inspira nos valores da sociedade e de seus membros para escolher seus próprios valores e priorizá-los.

Schein (1990) concebe a cultura como um modelo dinâmico. Os valores orientam a vida da organização e direcionam o comportamento de seus membros. Deal e Kennedy (1982) definem valores como as crenças e conceitos básicos de uma organização. São os valores que estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Para Tamayo (1998), os valores organizacionais referem-se a princípios ou crenças compartilhados pelos empregados que orientam o funcionamento e a vida da organização, esclarecendo que “uma função dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização” (p.58). Tal função, de acordo com o autor, tem por objetivo impedir que percepções diferentes da empresa, do comportamento organizacional e das tarefas a serem realizadas afetem negativamente a organização.

Katz e Kahn (1976) afirmam que os componentes mais importantes das organizações são os valores, os papéis e as normas, definindo que as normas e os valores são elementos integradores, já que são compartilhados por todos na organização, ao passo que os papéis são elementos discriminadores, na medida em que diferenciam os indivíduos a partir dos seus cargos ou funções. Assim, estes três elementos definem e orientam o funcionamento das organizações.

De acordo com Freitas (1991), os valores “formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização”. Para a autora, são os valores que possibilitam a todos os funcionários terem uma direção comum, funcionando também como um guia para o comportamento diário.

Ainda de acordo com Freitas (1991), os valores referem-se àquilo que é importante para se atingir o sucesso. Eles são resistentes ao tempo e, neste sentido, são sempre lembrados e enfatizados.

Os valores organizacionais, portanto, compõem a construção da identidade social da organização. Eles auxiliam na determinação do que ela é e a forma como ela se percebe. Assim, quando os funcionários se veem diante dos valores, ritos, crenças, rituais, normas, rotinas e tabus da organização, o que se quer de verdade, é que eles se identifiquem com os padrões a serem seguidos, enfim, que a eles seja fornecido um senso de direção comum a todos que partilham do ambiente organizacional.

Tamayo (*apud* Mendes & Tamayo, 2001) tomando por base os estudos desenvolvidos por Schwartz e Ros (1995), afirma que os valores atendem não somente aos objetivos organizacionais, mas também às necessidades dos indivíduos. Nessa perspectiva, a cultura auxilia o processo de socialização organizacional por meio de seu sistema de valores que possibilita a simbolização e a mediação das necessidades, tanto organizacionais quanto individuais.

De acordo com Gondim e Tamayo (1996), no conceito de valores organizacionais devem ser enfatizadas as seguintes dimensões: cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional e são assim constituídas:

- a) Aspecto cognitivo: considerado elemento básico. Como as crenças, expressa as formas de conhecer a realidade organizacional, isto é, as verdades da organização que devem ser seguidas.
- b) Aspecto motivacional: os valores organizacionais representam metas, conscientes ou não, da organização. Expressam interesses e desejos, que podem ser do fundador, do próprio indivíduo ou de gerentes. Informam quais são as preferências em relação aos diferentes modos de se comportar na organização.
- c) A função dos valores é orientar a vida e o comportamento da organização e de seus componentes. Guiam também o julgamento que os membros da organização fazem do comportamento dos outros e dos vários eventos organizacionais em termos do que é certo ou errado.
- d) A hierarquia dos valores: os valores organizacionais implicam diferenciação entre o que é considerado importante e o que é secundário. Pode-se dizer que a sua essência é a de possibilitar sua hierarquização. Isto é, quais são aqueles valores considerados prioritários para a organização e quais são aqueles que gravitam em torno do que é considerado importante.

Mendes e Tamayo (2001) explicam que os valores integram a manutenção e a transformação dos comportamentos das pessoas, de forma dialética, por meio da socialização e da aprendizagem permanentes.

Paz e Tamayo (2004) afirmam que os valores organizacionais são fenômenos que orientam a vida organizacional e guiam o comportamento de seus integrantes, sejam estes pertencentes ao nível gerencial ou à base da organização. Também determinam como os comportamentos serão julgados/avaliados, bem como os eventos da organização. São abordados com base em oito valores, são eles: *Realização* que tem como foco a valorização da competência do funcionário; *Conformidade* que valoriza o respeito às normas da organização, a cortesia e as boas maneiras do funcionário; *Domínio* que está relacionado à preocupação na obtenção de lucros, bem como no domínio de mercado; *Bem-Estar do Empregado* que avalia, segundo Tamayo (2005), “a preocupação da organização em construir um ambiente de trabalho prazeroso, com alta qualidade de vida, bem-estar e satisfação do trabalhador”; *Tradição* que tem como preocupação a manutenção da tradição e dos costumes na organização; *Prestígio (Competência)* está ligado à imagem da organização perante a sociedade, bem como à necessidade de ser conhecida e admirada por todos; *Autonomia* expressa as práticas da organização, voltadas para estimular a criatividade, o desafio e a inovação no ambiente de trabalho e *Preocupação com a coletividade* (ética organizacional) que avalia a preocupação da organização em oferecer um ambiente justo, igualitário, sincero e honesto a seus funcionários. A partir desses valores são traçadas as prioridades axiológicas das organizações. O modelo de análise dos valores organizacionais se fundamenta em Schwartz (1992), que propôs a teoria dos valores humanos, entendidos como fatores motivacionais, que por sua vez são dispostos em quatro eixos “abertura a mudança” (estimulação, autodeterminação, hedonismo) versus “conservadorismo” (conformidade e tradição) e “autotranscendência” (universalismo e benevolência) versus “autopromoção” (poder e realização). Vários estudos têm sido desenvolvidos a partir de então. Pode-se dizer, enfim, que os valores organizacionais permitem predizer o funcionamento da organização e o comportamento de seus funcionários e gestores. Por este motivo, são tão valiosos para as organizações.

No Brasil a ênfase sobre valores organizacionais se inicia com os estudos de Álvaro Tamayo, proponente do construto valores organizacionais a partir da teoria de Schwartz. Dentre esses estudos destacam-se o de Gondim e Tamayo (1996) que realizaram um estudo com o objetivo de identificar a hierarquia de valores da instituição CNPq, de acordo com a percepção de seus funcionários; Tamayo (1998) que desenvolveu um estudo onde verificou a

relação entre comprometimento afetivo com valores organizacionais, satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional; Mendes e Tamayo (2001) desenvolveram um estudo que tinha como objetivo identificar as relações entre valores organizacionais e as vivências de prazer-sofrimento no trabalho; Borges et al (2002) realizaram um estudo onde analisaram a relação entre valores organizacionais e os níveis da síndrome de burnout em três hospitais universitários do Rio Grande do Norte; Miguel e Teixeira (2009) desenvolveram um estudo com o objetivo de verificar a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento; por sua vez, Mendonça e Tamayo (2004) investigaram relações entre valores e retaliação organizacional.

Assim como os valores organizacionais orientam e guiam a vida e o comportamento dos indivíduos no interior das organizações, revelando características da cultura organizacional, a compreensão do poder nas organizações, por seu turno, também é importante para a compreensão dessa cultura. Portanto, a seguir, exploraremos a literatura acerca do poder organizacional.

### **1.3 O Poder nas Organizações**

Inicialmente, torna-se importante, retornar às origens da palavra poder, que etimologicamente vem do latim “*potere*”, que significa pôr posse. Já em Ferreira (1999), pode-se encontrar uma diversidade de significados que este termo possui. Como verbo, ele apresenta o significado de “ter alguma coisa” e como substantivo tem o sentido de dentre outras coisas de: direito de deliberar, agir, mandar, possibilidade de, vigor, potência, autoridade, domínio, influência, força, posse, aptidão. Tem também o sentido de governo de um estado e por extensão seus diferentes níveis de manifestação, quais sejam, o executivo, o legislativo e o judiciário. O poder também apresenta diferentes conceituações nas diferentes ciências, dependendo de seu campo de atuação, bem como de seus paradigmas. Enquanto no Direito o poder é definido como autoridade para praticar ato jurídico (lei), na economia, por exemplo, significa a dominação exercida em função da posse de vultuosas quantias financeiras. Enfim, esses poucos exemplos demonstram que a palavra poder possui diferentes significados, o que demonstra a sua complexidade.

Na literatura social, um dos autores citados na discussão sobre poder organizacional é Weber (1991). Segundo esse autor, o *poder* significa a “probabilidade de impor a própria



vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 1991, p.33). Este autor faz ainda uma diferenciação entre *poder e dominação* que para ele significa a possibilidade de se ter obediência para todas as ordens, ou ainda para algumas mais específicas, no interior de um grupo de pessoas. Assim, pode-se dizer que a dominação tem relação com a presença específica de uma pessoa ou associação que manda nos demais e nessas pessoas que são mandadas observa-se uma vontade em obedecer.

Clegg (1993), reportando-se à literatura weberiana sobre o tema, afirma que “a noção de poder organizacional fundamenta-se [...] na estrutura hierárquica e nas relações entre os diferentes níveis”. Essa afirmativa, segundo o autor, está relacionada ao poder legítimo, formal. A ideia de que a obediência é ponto central na análise da construção do poder organizacional, é compartilhada, segundo Clegg (1993), por autores que o precederam, como Weber e Etzioni e também por Mintzberg e Foucault. Para esses autores, o ponto central da análise do poder toma como base a relação entre disciplina e virtude organizacional.

Ainda de acordo com o autor, “o poder é inerente à autoridade e é legitimado através de regras [...]”. Estas deveriam ser interpretadas de forma disciplinada e reguladas, caso não surgissem novos poderes e caso os já existentes não fossem transformados.

Schein (2004) aponta que a principal atribuição do poder “é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização”. Para o autor, o poder ordena (é legítimo e estabelece fronteiras), confirma os processos organizacionais e distribui prêmios àqueles que têm bom desempenho. Clegg (1993) enfatiza o poder “em seu aspecto mantenedor, fiador e homologador da cultura da organização”. Nesse sentido, o poder possui um elemento preservador que leva ao controle. Para o autor, o poder é o principal elemento para que o lado controlador da organização apareça. Segundo ele, esse lado controlador nem sempre é visto como agradável.

Logo, é inegável a permanente atualidade dos estudos sobre o poder nas organizações. Ao se considerar apenas a última década do século XX e a primeira do século XXI pode-se constatar a diversidade de abordagens sobre o tema. A título de exemplo, salienta-se dentre outros os estudos de Dwyer (1991) que investigou sobre como o humor se reflete nas relações e na distribuição de poder nas organizações; Cotton (1994) pesquisou sobre o comportamento organizacional tendo a variável classe social como preditora do poder nas organizações; Clement (1994) relacionou os papéis da liderança com cultura e poder organizacional; Pettigrew e McNulty (1995) identificaram que o poder da administração é proporcionado por fatores contextuais e culturais; Paz (1997) relacionou estruturas de poder com avaliação de

desempenho nas organizações; Vargas (1998) realizou um estudo que identificou quais os tipos de configurações que melhor representavam as relações de poder que estavam presentes na Embrapa. Paz (1999) investiga sobre poder e justiça organizacional; Bruins; Ellemers; De Gilder (1999) investigaram sobre a influência do uso do poder e das competências dos superiores nas respostas avaliativas e comportamentais dos subordinados.

No século XXI, esse interesse se mantém. Paz (2004) aborda sobre poder e saúde organizacional; Enns e Mc Farlin (2005) estudaram sobre a influência para compreender os processos mais usados pelos executivos para ganhar o apoio dos seus pares na implantação de inovações; Zhang (2006) centrou-se no estudo da liderança localizada na cúpula de uma empresa; Colarelli; Spranger; Hechanova (2006) estudaram diferenças sexuais no poder e tentam explicar a assimetria entre homens e mulheres na ocupação de cargos de alta gerência; Um autor de destaque no estudo do poder nas organizações é Mintzberg (1983, 1992), que constrói uma teoria robusta de poder organizacional, definindo-o como a capacidade de afetar o comportamento organizacional. Do ponto de vista teórico, os estudos desse autor sobre o poder também são considerados um marco, já que ele se caracteriza pelo enfoque sistêmico que engloba os seguintes níveis individual e coletivo, interno e externo, intra e entre os grupos, bem como é visto como dinâmico e fluído.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que as relações de poder, além de cercarem as organizações, também as inspiram. Uma distinção entre dois tipos de poder pode, então, ser feita:- o poder micro e o poder macro. Enquanto o primeiro trata de indivíduos e grupos no interior da organização, o segundo está relacionado ao uso do poder pela organização, isto é, ele refere-se à interdependência entre a organização e o seu ambiente. Para o autor, o poder micro tem o foco nos indivíduos em conflito com seus colegas dentro da organização e no poder macro, a organização está agindo em seu próprio interesse, seja em conflito ou cooperação com outras organizações.

De acordo com Paz e Tamayo (2004) a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg “focaliza o poder dentro e em torno das organizações”. Segundo Paz e Tamayo (2004), essa teoria parte da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder onde vários jogadores, considerados influenciadores, procuram controlar as ações organizacionais através da utilização das bases de poder, além da utilização de habilidades pessoais e vontade para investir energia na organização. Mintzberg (1983) propõe uma tipologia das configurações de poder que é resultante da interação entre: 1- coalizões externas e internas da organização; 2- os sistemas de influência (autoridade, ideológico, especialista e político) e 3-

o sistema de metas (sobrevivência, controle, eficiência, crescimento e metas ideológicas-formais e pessoais compartilhadas).

Os elementos básicos do poder são os jogadores que podem pertencer ou não à estrutura da organização, mas que tem a intenção de exercer influência nos resultados organizacionais. Esses influenciadores utilizam como meio de influência para controlar as decisões organizacionais a autoridade, a ideologia, a especialidade ou perícia e a política. Ainda segundo o autor, pode haver relação entre o sistema de poder interno da organização e o ambiente externo através dos influenciadores que constituem coalizões que interagem entre si, com o objetivo de adquirir poder em relação à organização, formando assim, a coalizão externa (CE) e a coalizão interna (CI).

As coalizões se formam, interna ou externamente, a partir de alianças de poder entre os influenciadores para que alcancem determinados objetivos. Compõem a coalizão externa (CE) diferentes grupos, tais como: proprietários, associados, associações e públicos. A coalizão externa (CE) é formada de três formas diferentes: a) a coalizão externa dominadora é formada por poucos influenciadores, que, por sua vez, exercem seu poder em conjunto e de maneira direta; b) a coalizão externa passiva, onde os influenciadores são considerados como potenciais, e dessa forma não exercem poder e recebem influência da coalizão interna; c) a coalizão externa dividida, que tem vários de seus influenciadores com demandas conflitantes, o que acaba por refletir na coalizão interna, dividindo-a. Os meios pelos quais os influenciadores externos se utilizam para influenciar a organização são: as normas sociais, indicação de membros para a alta direção e restrições legais, dentre outras. Já a coalizão interna é formada pelos membros da organização, desde diretores, gerentes, supervisores até os empregados, que vivenciam seu cotidiano e são distribuídos em diferentes níveis hierárquicos. Os influenciadores da coalizão interna (CI) realizam diversos jogos de poder, tendo por objetivo aumentar sua força na coalizão interna (CI). Eles utilizam quatro sistemas de influência, que organizam e desorganizam o fluxo de poder existente: a) o sistema de autoridade; b) o sistema ideológico; c) o sistema de especialistas e d) o sistema político.

As configurações de poder consideradas nesta pesquisa são as propostas por Mintzberg (1983):

1. Autocracia: o poder é concentrado no mais alto chefe da organização, que define e maximiza as metas a serem atingidas. É uma configuração comum em organizações pequenas, jovens e de ambiente de fácil compreensão.

2. Instrumento: as organizações servem de instrumento para o alcance de objetivos claramente estabelecidos por um indivíduo ou um grupo, que é composto por influenciadores dominantes de fora da organização.
3. Missionária: o grande influenciador é a ideologia, que mantém a coalizão passiva. A organização favorece a forte identificação dos seus membros com as metas e objetivos ideológicos.
4. Meritocracia: os especialistas mantêm o poder com base nas habilidades e no domínio de conhecimento e se constituem nos mais fortes influenciadores internos.
5. Sistema Fechado ou Autônomo: os próprios membros da organização, especialmente seus administradores, são os grandes controladores das decisões organizacionais, que se utilizam de padrões burocráticos para fazerem o controle interno.
6. Arena Política: é típica de organizações em crise. Há o aumento da atividade política e a diminuição das forças de integração. Essas configurações de poder constituem as culturas autocráticas, instrumentais, missionárias, meritocráticas e autônomas. As culturas organizacionais em crise são denominadas de “arenas políticas”.

No Brasil, alguns estudos têm sido desenvolvidos sobre a dinâmica do poder nas organizações. Pode-se citar Paz (1997) que estabeleceu relações entre estruturas de poder e avaliação de desempenho. Martins e Paz (2000) desenvolveram uma pesquisa sobre as interações entre configurações de poder e comprometimento. Paz, Mendes e Gabriel (2001) relacionaram configurações de poder com estilos de caráter nas organizações. Flausino et al (2001) construíram e validaram um instrumento de bases de poder; Neiva e Paz (2005) realizaram um trabalho onde se pretendeu avaliar as mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização pública, que sofreu intervenções durante quatro anos, e verificar os fatores que influenciaram nessa percepção. Guimarães e Martins (2008) realizaram uma pesquisa cujo objetivo era investigar a relação existente entre a interação do trabalhador com seu meio e com seus colegas de trabalho e como essa interação reflete no seu comprometimento com a organização e com sua equipe de trabalho. Paz (2008) relacionou configurações de poder com estresse nas organizações.

Além de destacar a importância do estudo dos valores e do poder organizacionais para a compreensão da cultura das organizações, deve-se considerar, segundo Fleury (1992) que os ritos, os mitos, bem como os valores, podem ser considerados como o poder invisível da organização, já que controlam a dinâmica organizacional como também influenciam o comportamento de seus membros, delimitam espaços e fortalecem estruturas. Nesse sentido,

como já foi dito anteriormente, também revelam pontos relativos às características das organizações. Portanto, a seguir, abordar-se-a acerca dos mitos e ritos organizacionais.

#### **1.4 Mitos e Ritos Organizacionais**

Os mitos e os ritos organizacionais são também fatores que compõem a análise do perfil cultural das organizações.

Fleury e Fischer (1996, p. 19), ao afirmarem que “[...] a cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais [...]”, ressalta a importância do universo simbólico na transmissão da cultura nas organizações.

Para Motta (2000) o pensamento simbólico que os seres humanos apresentam, bem como os ritos e os rituais que neles estão associados, são considerados patrimônio do grupo, que se mantém em sua constituição coerentes e consistentes entre vivos e mortos, homens, animais, natureza e cultura.

Pode-se dizer que esse “sistema simbólico” presente nas organizações aponta para a presença de uma simbologia comum, unificadora, que todos os integrantes da organização reconhecem e são recompensados por ela. Dentre eles, destaca-se os ritos e mitos.

Os ritos têm um papel importante no processo de socialização dos indivíduos nas organizações, na medida em que mostram a eles que a partir do momento em que passam a fazer parte daquele grupo determinadas regras, valores que devem ser internalizados e as crenças que dirigem as relações de trabalho devem ser respeitadas, e, assim não podem ser esquecidas. A não observância dessas regras, normas e padrões de comportamento podem levar a punições e ou sanções, tais como a “expulsão”<sup>1</sup> do grupo de referência. Esse processo de adaptação nas organizações policiais, especialmente as militares, acontece de forma intensiva, em que o policial militar é levado a se “despojar” do seu papel de civil, deixando para trás muitos de seus hábitos e crenças. Talvez esteja aí um ponto de diferenciação entre as organizações policiais civis e militares. O policial civil parece sentir muito menos impacto da “força” com que os valores da Instituição são introjetados em seus integrantes. Essa questão pode também estar ligada ao fato de que a PMMG procura “arregimentar” pessoas novas e em início de carreira, dando uma atenção especial à integração inicial e assim, estabelecendo-se uma nova identidade. Essa não é necessariamente a situação da Polícia Civil, uma vez que

---

<sup>1</sup> Não apenas a expulsão em si, mas também formas de isolamento, de não pertencimento

para o cargo de delegado de polícia, o candidato deve ter curso superior em Direito, logo, muitas vezes, isso pode significar uma experiência anterior à Instituição. Enquanto os ritos, segundo Freitas (1991), tornam a cultura mais tangível e coesa, já que são representados por atividades planejadas, que têm consequências práticas e expressivas (Freitas, 1991, p.75), os mitos, por sua vez, fazem referência a histórias consistentes com valores da organização, mas que não se sustentam em fatos. Verifica-se aí mais uma diferença entre a Polícia Militar e a Polícia Civil, uma vez que na PMMG, percebe-se que a organização assume e reforça a existência do seu universo simbólico, enquanto na Polícia Civil, esse universo parece ser negado, pois até mesmo o ritual embutido na elaboração do inquérito policial é negado.

#### ***1.4.1 Ritos e Rituais***

O estudo dos ritos é parte fundamental das construções antropológicas, principalmente naquilo que se refere às sociedades primitivas. O seu estudo na vida moderna é justificado pelo fato de que os rituais e as cerimônias estruturam e apresentam interpretações da realidade social.

O primeiro autor a se interessar pelo estudo dos rituais foi Van Gennep (1978), quando em 1909 lança um livro sobre o assunto. Assim, a partir dos estudos do autor os rituais passam a ser considerados em sua constituição básica: *ritos de separação, de margem e de agregação*. Segundo o autor, essas três categorias secundárias referem-se a uma categoria especial, os ritos de passagem, que se decompõem quando submetidos à análise. O autor afirma ainda que os ritos de separação ocorrem com maior frequência em cerimônias fúnebres, enquanto os ritos de agregação nas cerimônias de casamento. Por sua vez, os ritos de margem são desenvolvidos na gravidez e no noivado, por exemplo.

Outro autor que se interessou pelo estudo dos rituais foi Turner (1974), antropólogo que estudou os rituais de iniciação entre meninas de um grupo étnico do Zimbábue. Segundo esse autor, os conflitos são concebidos como “drama social”, e neste caso os rituais servem, basicamente, para resolvê-los, diminuindo rivalidades.

No âmbito organizacional, destacam-se, dentre outros, os estudos de Deal e Kennedy (1982) e Trice e Beyer (1993). Estes últimos definem “rito” como um conjunto de atividades planejadas que consolidam determinado número de formas culturais em uma única ocasião. Essas atividades são executadas por meio de interações sociais. Esses autores propõem uma

tipologia para os ritos organizacionais, assim composta: ritos de passagem; ritos de reforçamento; ritos de degradação, ritos de redução de conflitos, ritos de renovação e ritos de integração. Os ritos de passagem, de degradação e de reforçamento têm o foco no indivíduo, ao passo que os demais têm seu foco no grupo.

Para os autores, as consequências manifestas dessa tipologia são:

- Ritos de passagem: facilitam a transição de pessoas dentro de papéis e status sociais, que são novos para eles.
- Ritos de degradação: dissolvem identidades sociais e seu poder.
- Ritos de reforçamento: reforçam a identidade social e seu poder.
- Ritos de renovação: reformam a estrutura social e aperfeiçoar seu funcionamento.
- Ritos de redução de conflitos: reduzem conflitos e agressões.
- Ritos de integração: incentivam e reanimam sentimentos comuns que amarram as pessoas a um sistema social.

Paz e Tamayo (2004) afirmam que os ritos são atividades de natureza social, planejadas e executadas por membros da organização, que estas atividades se constituem em um evento extraordinário e marcante para o indivíduo no contexto de trabalho. Os ritos, ainda de acordo com esses autores, “são a dramatização dos valores e regras da organização e a incorporação dos mitos”.

Para Trice e Beyer, (1993) os ritos, tal qual os mitos, têm sua qualidade ligada ao sagrado, e muitos ritos estão intimamente ligados aos mitos. Para os autores, os ritos são indicadores importantes da cultura, porque são elaborados e incorporam várias formas, cada uma das quais carrega significados; isto é, veicula mensagens relativas aos seus valores.

Lenhard (1980) afirma que os ritos contribuem para o reavivamento e manutenção dos valores dos grupos sociais.

Para Galinkin e Paz (2006), os ritos ou rituais - utilizados pelas autoras como sinônimos - são atividades simbólicas (organizadas e codificadas) que permitem não só a identificação como também a comunicação social que são indispensáveis à vida em sociedade. Ainda de acordo com as autoras, os ritos correspondem a uma prática formalizada e regulamentada que representam uma ruptura na rotina diária da vida pública e da vida privada. São de natureza simbólica, sendo representados pelas celebrações, regras de etiqueta, promoções, entrega de prêmios e transmissão de cargos, dentre outros.

Os ritos e rituais são também importantes no processo de socialização de novos integrantes da organização, pois mediante a repetição, na sua realização, transmitem aspectos da cultura considerados relevantes. Essa repetição pode ser considerada importante não apenas para os novatos, como também para os demais integrantes da organização, pois a sua realização traz à memória dos mais antigos a importância do ato.

Silva e Zanelli (2004) explicam que os ritos e os rituais são importantes elementos a serem considerados na análise da cultura. Essa importância se dá porque esses elementos constituem uma série de atividades planejadas, que têm alguma elaboração e interagem muitas formas de expressão cultural, as quais irão resultar em manifestações concretas e expressivas.

DaMatta (1997) destaca que os rituais promovem, principalmente nas sociedades complexas, a identidade social e a construção do seu caráter. É o ritual, segundo o autor, que permite tomar consciência de determinadas cristalizações sociais mais profundas que ocorrem na sociedade e que passam a se constituir como algo “eterno”. Segundo o autor, é por meio do ritual que o indivíduo pode, enquanto pertencente a determinado grupo, mostrar como se resolve um problema que se coloca, como se apropriar dele e como o apresentar sob determinado estilo. O autor afirma que é por meio do rito que se transforma algo natural em algo social e que essa transformação se dá, necessariamente, por meio de dramatização, para que a pessoa tome consciência das coisas, as quais passam a ter sentido, como sendo sociais.

Rodolpho (2004, p.139) sustenta que “os rituais emprestam formas convencionais e estilizadas para organizar certos aspectos da vida social [...]”. Esclarece que essas formas estabelecidas têm em comum uma marca, a repetição, que dá à pessoa que o executa certa segurança, a partir da familiarização com a sequência do ritual, pois aí é que vai acontecer o que leva a pessoa a uma sensação de coesão social.

Gastaldo (2008, p. 152), reportando-se a Goffman, afirma que a ideia de ritual para o autor está relacionada a um “comportamento expressivo, a gestos ou ações significativos”. As condutas denominadas como “ritualizadas” trazem em seu bojo um sentido que não está ligado na conduta em si, mas, nos “códigos culturais” que lhes dão significado.

Peirano (2003) declara que o mais importante em um ritual não é seu “conteúdo explícito”, mas suas características, tais como: forma, convencionalidade e repetição. Nas organizações policiais, em geral, e as organizações policiais militares, em especial, o universo simbólico é repleto de riquezas, expressas por meio de gestos, linguagem e comportamentos ritualizados, dentre outros. Vale destacar o processo de socialização dos novos membros nas organizações policiais, as formas de tratamento praticadas entre as diferentes patentes na Polícia Militar, em que o superior é sempre o “comandante”, e dos diferentes cargos na



Polícia Civil, em que o delegado é sempre tratado por “doutor”. Um ritual comum às duas instituições diz respeito à formação de alunos no pátio das academias antes do início das aulas, quando se cantam o hino brasileiro e o da instituição, com o objetivo de introjetar regras, normas e valores das instituições. As organizações policiais militares se destacam pela realização de alguns rituais, como ordem unida, que acabam por oferecer aos policiais militares um sentido de corpo único. Outro ritual presente nesta organização é a continência, que é considerada um cumprimento do subordinado ao seu superior, de caráter obrigatório. Muitos policiais a consideram como ato mecânico, desprovido de afeto, enquanto outros a reconhecem como uma forma de saudação e respeito.

DaMatta (1997) afirma que o rito e o mito devem ser analisados em conjunto, como dramatizações, de temas e questões básicas do cotidiano de uma sociedade. Afirma ainda que tanto o mito quanto o ritual são formas de chamar a atenção para determinados pontos da realidade social que estão mergulhados nas rotinas, interesses e complicações da vida cotidiana.

Crema (2007) explica que o rito é a expressão do mito. Segundo ele, o mito e o rito são os dois lados de uma mesma realidade, sendo que o mito inclui princípios básicos, considerados orientadores e que se apresentam na forma de estórias ou crenças.

#### **1.4.2 Mitos**

Rocha (1986) afirma que o mito é uma narrativa; é um discurso; e uma fala. É uma narrativa especial que se diferencia das outras narrativas humanas, pois oferece a possibilidade de viver o passado e o futuro sem se esquecer do presente. Ainda segundo esse autor, o mito carrega em si uma mensagem cifrada, e esta precisa ser interpretada. Seu conteúdo manifesto não é verdadeiro, mas ele tem um valor e uma eficácia na vida social. Ele esconde alguma coisa. O que ele tenta dizer não é dito de forma explícita.

Eliade (1986,p.11) afirma que o mito conta uma história sagrada, descreve as diferentes aparições do sagrado/sobrenatural no mundo. Para o autor, “conhecer os mitos é aprender o segredo da origem das coisas”. O mito não narra apenas a origem de tudo; narra também os primeiros acontecimentos, em consequência dos quais o homem se transformou naquilo que é hoje. O mito ensina ao homem as “histórias” que o constituíram existencialmente e tudo o mais que tem relação com a sua existência e com sua forma de

existir no mundo que o afeta de forma direta. Em relação às organizações policiais, o mito, além de explicar o início de tudo em relação a sua história tenta explicar também quem é esse policial e essa organização hoje.

Trice e Beyer (1993), reportando-se a Kluckhohn afirmam que os mitos diferem das histórias em razão de sua “grande seriedade”. Nos mitos, dizem os autores, as explicações são colocadas fora de dúvida e livres de argumentos. As explicações proporcionadas por eles estimulam, racionalizam e organizam as ações.

Os mitos diferem das sagas, ainda de acordo com Trice e Beyer (1993), já que os eventos por eles representados nunca aconteceram, pois foram imaginados. Apesar disso, os mitos carregam em si uma verdade profundamente enraizada em crenças culturais estabelecidas antes mesmo que eles tenham qualquer poder ou compreensão nas pessoas.

Paz e Tamayo (2004) afirmam que os mitos são fenômenos por meio dos quais é possível codificar e organizar as percepções, os sentimentos, os pensamentos e as ações. Para os autores, os mitos são expressos, com frequência, em forma de histórias.

Toda organização, a partir dos estudos de Enriquez (1997, p.1), se organiza em torno de um mito comum ou, então, constrói para si, progressivamente, um mito fundador ou um mito heroico. Para esse autor, “o mito permite que as pessoas vivam numa tessitura comum e saibam que tipo de interação devem ter umas com as outras. Toda organização sente a necessidade de um tecido afetivo que favoreça a coesão e, ao mesmo tempo, de uma orientação geral do pensamento”.

Ziemer (1996, p. 45), utilizando-se dos estudos de Boje, afirma que “os mitos [...] organizam e explicam, com sucesso, as atividades e os acontecimentos do passado da empresa, tornando-se o referencial básico a ser, doravante, utilizado para direcionar os objetivos presentes e futuros da organização”. Com isso, o mito revela-se indispensável. O autor aponta os mitos organizacionais enquanto organizadores e estruturadores da organização, destacando como suas funções: explicar rotinas e procedimentos; interpretar os eventos do passado; direcionar o presente e o futuro; diminuir complexidades e instabilidades; ajudar a criar uma identidade organizacional; e estabelecer um compromisso com os valores ou ideais da organização.

O mito e o ritual, de acordo com DaMatta (1997), seriam, dramatizações ou formas específicas de se atentar para determinados aspectos da realidade social, pontos estes que estão submersos pelas rotinas, interesses e dificuldades do dia a dia.

Para Aktouf (1994), os elementos que exprimem a especificidade de uma cultura e que auxiliam o observador externo a desvendá-la são: mitos, ritos, rituais, valores e heróis, dentre

outros. Desses elementos, o que mais contribui para a constituição de crenças, de valores e de identidade é o mito, posto que está mais diretamente ligado à origem das sociedades. Assim, pode-se dizer que o mito exerce um papel de decodificador dos valores presentes na sociedade.

Paul Ricoeur citado por Aktouf (1994), afirma que uma das funções essenciais do mito é fazer parte da resolução de problemas ligados à origem do homem. Isso significa que o mito tem uma participação na construção da sua identidade.

Aktouf (1994), ao discorrer sobre a importância do mito no estudo da cultura, afirma que ele é um elemento central, pois “[...] ele é, também, um assunto coletivo e de passagem para atos coletivos: os ritos, rituais e cerimônias”. O mito é aquele que encena as proezas dos heróis, que por sua vez, resolvem as grandes contradições e normalmente transgridem os tabus existentes.

Para Malinowski, também citado por Aktouf, o mito representa:

[...] uma realidade viva (que) codifica as crenças, salvaguarda e favorece a moral [...] contém as regras práticas para a conduta do homem [...] é uma força ativa de peso considerável (que) preenche uma função específica, que se liga à tradição, à continuidade da cultura, (função que) consiste em reforçar a tradição. (Malinowski apud Aktouf, 1994, p.70).

Nesse sentido, pode-se dizer, de acordo com a citação acima que o mito é um componente primordial da civilização humana, pois é nele que o homem encontra os modelos que devem servir de exemplos de todos os seus atos.

Um dos mitos que se destaca no estudo das organizações policiais é o mito do herói, que será visto a seguir.

#### **1.4.2.1 O Mito do Herói**

Ainda hoje se pode perceber nas organizações policiais a existência de um perfil profissional que enfatiza o modelo do policial herói, aquele que foi escolhido para tirar a população das “garras” dos malfeitores. Ainda hoje a figura do super-herói povoa as ações de muitos policiais. Justifica-se aí o fato de neste trabalho discorrer sobre o mito do herói em um tópico à parte.

O termo *heroi*, de acordo com Ferreira (1999), deriva-se do latim *heroe* e significa “homem extraordinário por seus feitos guerreiros, seu valor ou sua magnanimidade”. Este

termo é também utilizado no estudo da cultura das organizações, em que de maneira metafórica, seus feitos guerreiros podem bem significar a defesa dos valores organizacionais de forma inequívoca.

Os heróis, segundo Freitas (1991), incorporam os valores da organização, condensando toda a sua força. Eles podem ser natos ou podem também ser criados.

Araújo (1989, p.153), em sua tese de doutoramento sobre o desejo de reconhecimento, afirma que o tema do heroísmo, desenvolvido no capítulo “Mito do Herói”, tem relação direta com a perspectiva psicológica da identificação. Para esse autor, a figura do herói está associada ao sentido de “excepcional”, e como tal sugere ideias como: “personagem de coragem e méritos superiores, preferido dos deuses, filho de um deus e de uma mortal ou de uma deusa e um mortal”. Essa situação faz dele, de acordo ainda com Araújo (1989), um ser semidivino e iluminado, que se distingue do outro por possuir um valor extraordinário ou, ainda, por seus sucessos na guerra. Outro fator que o destaca está relacionado a sua força de caráter, sua grandeza de alma ou sua alta virtude. Na vida cotidiana, afirma ainda o autor, esse personagem é o herói do dia, aquele que atrai a atenção do público para si.

Visto de outro ponto de vista, Araújo (1989, p.155) afirma que “o herói se distingue do homem comum não somente graças a uma performance pessoal extraordinária naquilo que concerne sua atividade heróica [...] mas também graças à dimensão transcendente de sua ação”. Reforça que o herói não é apresentado como um indivíduo que age à parte de suas emoções, e sim como aquele que encarna um “ethos”, ou seja, valores que inspiram o ideal de vida de um grupo/ coletividade.

Araújo (1989) aponta também que no contexto atual a mídia tem papel importante na fabricação do herói, na medida em que “fabrica” figuras que se tornam mitos, que são recompensados pelo esforço em se atingir o sucesso. Para esses “heróis da mídia”, os valores universais não contam mais, o que conta é o charme ou a performance pessoal do indivíduo. A fabricação do herói pela mídia, mesmo considerado um heroísmo pobre e artificial, é ainda hoje considerada atual e acontece a partir da “produção” de figuras que se tornam mitos e que são recompensados pelo esforço em se atingir o sucesso. A fabricação desse herói, prossegue o autor, toma como base também a construção coletiva ou individual de um ideal do eu, especialmente no que se refere à perfeição e à busca de prestígio, de superioridade ou de dominação. Essa dominação funciona no nível do imaginário, como “domínio” ou como exclusão do outro. Esse outro deve reconhecer o vencedor, o campeão, o qual designa, às vezes, a divisão do mundo entre o bem e o mal.

Ainda segundo Araújo (1989, p.192) “são as circunstâncias históricas, o poder, as ideologias, as mídias ou a moda que designam arbitrariamente quais são os valores a seguir e as pessoas dignas de admiração”. Para o autor, utilizando-se de uma citação de Otto Rank, a “verdadeira história do herói” deve ser encontrada no mundo cotidiano do desejo e do conflito. Isso significa, de acordo com o autor, que “as dinâmicas da atividade imaginária que produz o herói se situam mesmo no coração do cotidiano”.

O que se percebe na atividade policial é que, em alguma medida, ela ainda está ligada à metáfora do super-herói, aquele que foi o escolhido para proteger a população e retirá-la das “garras” dos malfeitores. Esse lado heróico abre a possibilidade de o policial, ao sustentar o desejo de ser reconhecido como super-herói, colocar em risco não só a sua própria vida como também a dos demais companheiros e da população em geral. Apesar de ser um modelo que se apresenta como decadente, ainda povoa o imaginário das organizações policiais. Nos dias atuais, perceber-se um esforço na busca pela profissionalização do trabalhador da segurança pública, especialmente ao incorporar preceitos ditos “científicos” em seu trabalho, o que vem contribuindo para a diminuição das ações desses “super-heróis”. Surge daí uma questão para reflexão: Até que ponto, ainda hoje, as instituições policiais não reforçam em seus integrantes que o bom policial é aquele valente, corajoso e até certo ponto inconsequente, na medida em que se percebe como o justiceiro social? Ou ainda: em que medida o próprio processo de socialização nessas organizações contribui para a criação desse perfil heróico nos policiais? Durante o Curso de Formação dos policiais, sejam eles civis ou militares, uma atividade bastante recorrente é cantar o hino da instituição. Essas canções falam de feitos heróicos na busca pela liberdade do povo, das ações corajosas, da necessidade de se sacrificar pelo ideal que se busca. Enfim, tais canções não apenas introjetam os valores mais profundos das instituições como também, e aqui lembrando as palavras de Araújo (1989), a fabricação do herói está “ligada à construção coletiva ou individual de um ideal do eu”, e esse, por sua vez, vincula-se a um desejo inconsciente de imortalidade.

Neste capítulo discorreu-se sobre as variáveis componentes do perfil cultural das organizações. Considerando que esse perfil será levantado em duas organizações policiais, apresentam-se, no próximo capítulo algumas características das referidas organizações e do sistema de segurança pública do qual fazem parte. Certamente essas informações subsidiarão a interpretação dos dados obtidos.

## 2 A POLÍCIA MODERNA E O SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL - UMA CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma das principais atribuições do Estado nas sociedades contemporâneas é a manutenção da ordem pública e uma das formas de fazê-lo é através do combate à criminalidade. Esta atividade exclusiva do Estado se deu entre os séculos XVII e XIX, com a ascensão do Estado moderno, que passa a se incumbir da prevenção do crime através do policiamento ostensivo, da investigação e coleta de provas contra possíveis autores de crimes, do julgamento destes indivíduos com o objetivo de se apresentar a verdade dos fatos e finalmente punir, através da prisão, que é uma das formas de punição, aqueles considerados culpados e condenados. De forma sintética, este é o fluxo das atividades que definem o papel do Estado na manutenção da ordem pública em diversas sociedades contemporâneas.

O Sistema de Justiça Criminal, de acordo com Lima (2000), funciona com o objetivo de controlar os comportamentos desviantes. Para tal, emprega diferentes formas e vários níveis de premiação e punição. As instituições da justiça penal, segundo Paixão (1988), existem para administrar os conflitos na sociedade e implementar a ordem pública, o que vai envolver, de alguma forma, a adoção de mecanismos de controle social.

Um grande número de estudiosos da área, segundo Saporì (1995), utiliza a expressão *sistema de justiça criminal* como sinônimo de *sistema de segurança pública*. Ainda segundo o autor, o desenho institucional da justiça criminal no Brasil possui características peculiares se comparados outros países, inclusive países vizinhos. O sistema policial que o compõe, é dividido entre duas organizações: a Polícia Militar responsável pelo policiamento ostensivo, enquanto a Polícia Civil é responsável pelo policiamento investigativo. Esta divisão organizacional foi estabelecida no final da década de 60 e não encontra precedentes em outros países ocidentais. Este Sistema, no Brasil, é composto, além das organizações policiais, por diferentes organizações: o Ministério Público, a Defensoria Pública, o Judiciário e o Sistema Prisional.

Costa e Grossi (2007) explicam que, as questões de segurança pública no Brasil até a década de 1990 eram vistas, particularmente, como de responsabilidade dos governos dos estados. Aqui, é preciso destacar que, embora o trabalho de polícia nos estados seja realizado pela Polícia Civil e pela Polícia Militar, ele é disciplinado pela Constituição Federal. O trabalho das polícias também é condicionado pelo Direito Penal e pelo Direito Processual Penal, que são de competência da União. Com a volta do País à democracia, foi promulgada

em 1988 a nova Constituição, cujo artigo 144, que se refere à questão da segurança pública, enumera os órgãos responsáveis pela segurança pública: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Civis, Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares.

As polícias subordinadas à União são: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e Polícia Ferroviária Federal. Dentre elas, apenas a Polícia Ferroviária Federal não foi formalmente instituída. Já as Polícias Militares, Polícias Civis e Corpos de Bombeiros Militares são considerados órgãos estaduais do Sistema de Segurança Pública.

Na Constituição, ficaram mantidas como forças auxiliares e de reserva do Exército as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares, no caso de ameaça à segurança nacional.

Com relação à organização e funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, a Constituição aponta que estes serão disciplinados por lei de forma a garantir a eficiência de suas atividades. Uma novidade aí apontada refere-se à possibilidade de os municípios poderem constituir Guardas Municipais, cujo objetivo é proteger os bens, serviços e instalações do município, atuando em atividades de vigilância.

As Polícias Militares são os órgãos responsáveis nos estados e no Distrito Federal pelas atividades de policiamento ostensivo fardado e pela preservação da ordem pública sendo subordinadas aos governadores.

As Polícias Civis também são órgãos estaduais do mesmo sistema de segurança pública, também subordinadas aos governadores, sendo responsáveis pelas atividades de polícia judiciária, isto é, pela apuração de ilícitos penais, investigando crimes com o objetivo de identificar as bases legais para a acusação de suspeitos, no âmbito de sua competência (excetuam-se aí as apurações de competência da Polícia Federal, bem como os crimes militares, que têm jurisdição própria). Os Corpos de Bombeiros Militares são os órgãos responsáveis por atividades de defesa civil, atuando também em casos de emergências, prevenção e combate a incêndios, e resgates.

Em tese, os órgãos que compõem o Sistema de Justiça Criminal no Brasil, deveriam atuar de forma integrada, mas de acordo com Beato Filho (1999), não há análises detalhadas disponíveis que apontem a integração funcional das diversas organizações que compõem o sistema de justiça criminal. Ainda, segundo o autor, parece haver uma certa ‘desconfiança’ em relação à integração das várias organizações do sistema de justiça criminal, sem que saibamos exatamente a causa desses conflitos de jurisdições (Beato Filho, 1999).

Cruz (2006) explica que a articulação entre as organizações policiais e as demais instituições do Sistema de Justiça Criminal é parte importante da análise do desempenho dessas organizações, bem como da forma de o Sistema atingir seus objetivos, pois estão relacionadas à competência do sistema na elucidação dos delitos que efetivamente ocorreram, seus registros, investigação, determinações de culpados e, por fim, apresentação da denúncia para a Justiça proferir a sentença.

Assim, reportamo-nos a Beato Filho (1999), quando o autor, referindo-se ao fluxo de processo do Sistema de Justiça Criminal, aponta que este tem início quando uma ocorrência é realizada pela Polícia Militar e esta comunica à Polícia Civil, que realiza seu registro. Após o registro da ocorrência pela Polícia Civil, esta inicia o inquérito policial, onde será levantada a fundamentação da queixa, a busca de indícios e materialidade dos crimes. Concluído o inquérito policial, este é remetido ao Ministério Público, a quem cabe a análise das informações obtidas e coletadas no curso do processo investigativo, cumprindo-lhe decidir se existe ou não elementos suficientes para a formalização da denúncia, que é então encaminhada à Vara Criminal, onde, se aceita a denúncia, o réu é processado pelo Judiciário, podendo ou não ser condenado. Em caso de condenação, o réu fica sob a custódia do Estado, cumprindo pena em unidades prisionais, caso essa seja de privação da liberdade.

Segundo Paixão, citado por Beato Filho (1999), as polícias, presentes na ponta inicial do Sistema, também atuam de forma desarticulada. Isso levou ao surgimento de muitas propostas de integração entre essas organizações, que vão desde a supressão da força militar à unificação de seus comandos.

Porto (2004), referindo-se à questão da unificação/integração das atividades de segurança, afirma ser esta uma questão sempre colocada como algo a ser realizado no futuro. Dentre os estudiosos do tema, a grande maioria acredita ser essa possibilidade de unificação/integração impossível em curtíssimo prazo. Para a autora, mesmo considerando as formações profissionais distintas, a disputa de competências, as diferenças salariais, as diferentes culturas organizacionais e as indefinições em termos de atribuições, o impedimento maior parece estar em sua base, não só as histórias de cada corporação, como também uma disputa de poder, de busca de legitimidade, de valorização e reconhecimento.

Sapori (2006) aponta algumas mudanças na área de segurança pública nas duas últimas décadas, apesar da presença de altos níveis de impunidade e ineficiência no controle da criminalidade. Para este autor, reportando-se a Lemgruber, Musumeci e Cano (2003), a Justiça Criminal assumiu novo arranjo institucional com a introdução das Ouvidorias de Polícia, dos Juizados Especiais Criminais e a proliferação das Guardas Municipais. O autor



cita como a mudança mais expressiva a maior aproximação da Polícia Militar com a sociedade civil em diferentes regiões. Segundo este autor, dados empíricos mostram que as Polícias Militares têm se adequado de maneira mais efetiva e com maior competência à democracia instalada na sociedade, mesmo tendo sido forjadas dentro de uma cultura militar. Reforça que está havendo um processo de modernização nas Polícias Militares que não tem sido acompanhado pelas Polícias Civis. Corroborando essa afirmativa, Poncioni (2006) afirma que “as polícias civis [...] mantêm intactas elites organizacionais que se manifestam saudosas do período áureo da instituição [...]”. Destaca que esse “período áureo” refere-se ao período pré-Constituição de 1988. A despeito dessas afirmativas, percebe-se, hoje, em Minas Gerais, um movimento no sentido de modernizar a Polícia Civil, embora este ainda se dê de forma muito incipiente.

## **2.1 O Surgimento da Polícia Moderna**

Em qualquer sociedade os esforços no sentido de manter a paz e a ordem, bem como de prevenir e combater delitos, são de fundamental importância. Benyon em seu prefácio ao livro de Monet (2001), declara que “os problemas de ordem pública e de criminalidade afetam todas as sociedades [...]”. A partir dessa necessidade de manter a ordem e aplicar a lei é que surge a “polícia”.

O surgimento da polícia moderna foi uma reação à forma como no século XVIII e mesmo depois do início do século XIX os conflitos nas relações sociais eram resolvidos. Segundo Muniz (1999), as polícias profissionais foram a resposta dada às arbitrariedades realizadas pelo uso privado da força nos conflitos sociais. Assim, é possível dizer que o surgimento da polícia nos moldes que conhecemos hoje deve ser entendido no contexto de formação do Estado moderno, pela introdução de regras formais e legais na administração pública e na organização da sociedade capitalista. O surgimento das polícias profissionais está relacionado ao surgimento de pressões civis pelos ideais libertários, bem como pelos esforços realizados pelos Estados na busca pelo monopólio do uso da força na resolução de conflitos sociais.

O surgimento da polícia moderna, burocrática, pública e estatal, aconteceu, segundo Monet (2001), em Londres, Inglaterra, com base em reformas ocorridas na sociedade em

resposta às condições de vida no início do século XVIII. Esta veio se opor ao modelo francês de vocação totalitária, segundo Muniz (1999).

O termo *polícia* é derivado do grego polis e descreve a constituição e organização da autoridade coletiva. Segundo Costa (2004) esta palavra tem a mesma origem epistemológica da palavra *política*. Logo, uma está intimamente ligada à outra. A atividade de polícia é também uma atividade política, já que diz respeito à maneira como o poder é exercido pela autoridade. O Estado, segundo Max Weber, detém o monopólio da força. Assim, só ele tem o poder e o dever de cuidar da segurança interna e externa, policiando, julgando e, quando necessário, punindo aqueles que burlam a lei. E o fazem, dentre outros recursos, mediante uma força pública, cuja denominação é “polícia”. Enquanto criação do Estado moderno, a polícia retira dos indivíduos o uso privado da força. Nesse sentido, para que o uso da força pelos policiais seja considerado legítimo deve haver regras legalmente definidas a serem seguidas. Pode-se dizer que a diferença entre o uso da força pela polícia e por aqueles a quem ela se opõe está relacionado ao respeito às leis.

Bayley (2001, p.20) afirma que a polícia é definida “como o grupo de pessoas autorizadas por um grupo para regular as relações interpessoais dentro de uma comunidade, através da aplicação de força física”. Essa definição possui três partes que lhe compõe: a força física, o uso interno e a autorização coletiva.

O uso da força física é competência exclusiva da polícia. Segundo Bayley (2001), isso não significa que ela será usada. Mas a polícia possui autorização para usá-la caso seja necessário. Já a estipulação de uso interno da força, utilizada para a manutenção da ordem dentro da sociedade, é importante para fazer a separação entre a polícia e o exército. Por sua vez, a autorização coletiva está relacionada a um propósito coletivo; ela “está presa a unidades sociais das quais deriva sua autoridade”. Neste caso, deve-se excluir do termo *polícia* aquelas pessoas que utilizam a força na sociedade com objetivos não coletivos. Para Bayley (2001, p.22) a polícia não existe sem esses elementos.

Oliveira Júnior (2007), reportando-se a Bayley (2001), esclarece que a criação da polícia não é necessariamente atribuição do Estado, já que outros grupos, inclusive de interesse privado, podem autorizar um uso interno da força que passa a ser considerado legítimo.

Monjardet (2002) ressalta que é muito difundida a visão instrumental da polícia. Nessa perspectiva, ela se divide em duas escolas, uma de característica mais progressista e outra mais conservadora. Para o grupo mais progressista, a polícia é um instrumento de dominação, por excelência, da classe dominante sobre as classes dominadas quando as outras

possibilidades de dominação não surtem efeito. O grupo conservador vê a polícia como um “instrumento especializado da aplicação da lei”, o que significa dizer do ponto de vista funcionalista que “A sociedade, dá mandato à polícia de reprimir o desvio” (Monjardet, 2002).

Monet (2001), afirma que o que distingue os policiais de outras profissões que utilizam a força física para executar suas tarefas está ligado ao fato de que este privilégio não é limitado nem a uma clientela particular, nem a uma série de fatos definidos previamente. A força, segundo o autor, “é para o policial um recurso geral aplicável sob formas múltiplas e numa infinidade de situações não definidas *a priori*”.

Ao discorrer sobre as dimensões da polícia, Monet (2001, p.15-16) afirma ser esta uma forma particular de ação coletiva organizada, que consiste em homens organizados em administrações públicas, com um tipo particular de estrutura burocrática, submetidos à hierarquia e a uma disciplina inspirada em modelos militares. Com presença maciça e visibilidade ostensiva, a polícia pertence ao universo social e mental de uma dada sociedade.

O autor afirma ainda que a polícia é “uma instituição singular em razão da posição central que ela ocupa no funcionamento político de uma coletividade”.

Para Beato Filho (2000), corroborando a assertiva acima, a polícia é “o segmento mais visível do Sistema de Justiça Criminal [...]”.

Na busca por uma Teoria de Polícia, Egon Bittner (2003, p. 219), sociólogo americano, argumenta que dentre as instituições do governo moderno a polícia é a que provoca mais interesse, pois é a instituição mais conhecida e, ao mesmo tempo, a menos compreendida. Para o autor, todos os membros da sociedade sabem da existência da polícia e sabem como solicitar seus serviços, mesmo que a maneira como ela interfere na vida das pessoas varie segundo a escala social. É a instituição menos compreendida porque as pessoas não sabem explicar com que objetivos o serviço policial foi estabelecido. Diz ainda o autor que as pessoas não saem do lugar-comum em relação ao “fazer” policial e que, por outro lado, os policiais também não foram bem sucedidos quando da formulação de uma justificativa que descrevesse verdadeiramente o que eles fazem.

Egon Bittner, citado por Monet (2001, p.25), sintetiza o que considera ser o objetivo da polícia:

*[...] o papel da polícia é tratar de todos os tipos de problemas humanos quando, e na medida em que, sua solução necessita, ou pode necessitar, do uso da força, no lugar e no momento em que eles surgem. É isso que dá uma homogeneidade a atividades tão variadas quanto conduzir o prefeito ao aeroporto, deter um malfeitor, expulsar um bêbado de um bar, regular a circulação, conter uma multidão, cuidar*

*das crianças perdidas, administrar os primeiros cuidados e separar os casais que brigam.* (Bittner *apud* Monet, 2001, p.25).

O autor aborda também outras duas questões importantes acerca do trabalho policial. A primeira refere-se ao estigma que essa profissão “carrega”, e que está ligado ao fato de que a polícia está em contato próximo com o mal, com o crime, com a desordem. Isso, segundo Bittner, faz da polícia uma “ocupação corrompida”. Corroborando com a afirmativa sobre o estigma ligado à profissão policial, Paixão (1982) afirmou, em pesquisa desenvolvida em uma organização policial, que “[...] o papel do policial equivale ao do lixeiro [...]”, isso porque é ele quem retira da sociedade aqueles a quem ela deseja esquecer e que a função do trabalho policial, em termos metafóricos, é uma “função intestinal”. Dessa forma, o trabalho policial é considerado pelo autor como “trabalho sujo”, já que no seu dia a dia, seja no policiamento ostensivo, seja nas investigações, lida com a “escória” da sociedade. A segunda questão está relacionada à necessidade de o policial agir com presteza em suas ações. Como resultado, na maioria das vezes, o policial não tem condições de refletir demoradamente sobre as diferentes situações de conflitos humanos que se colocam diante dele. Isso significa que o trabalho policial não implica apenas o uso da violência legítima (uso da força); existem inúmeros e complexos problemas sociais e humanos, aos quais ele não pode se abster de responder.

Paixão e Beato Filho (1997) questionam sobre o desconhecimento da polícia, o que, talvez, pode explicar, ainda que parcialmente, uma imagem mitificada das atividades policiais. Para esses autores, grande parte da população brasileira, bem como grupos políticos influentes, acredita que o papel das organizações policiais é exclusivamente o de controle da criminalidade. Trabalhos empíricos, segundo os autores, demonstram ser o trabalho policial bastante diferente da crença das pessoas. Tal afirmativa vem corroborar os estudos de Bittner sobre o que ele considera o “verdadeiro” papel da polícia.

No debate sobre qual é o verdadeiro trabalho policial, Monjardet (2002) chama atenção para o fato de que este não se refere a um determinado número de tarefas em torno de um núcleo central, mas, sim, a toda a extensão das atividades que são realizadas, sendo que nenhuma delas obtém unanimidade. Segundo o autor, o que torna impossível dar uma definição sobre o trabalho policial é o fato de ele estar relacionado à ordem social, que, por ser social, está sujeita à variedade das avaliações sociais. Isso implica ou exclui diversas práticas de conservação, reforço e sanção.

Ainda segundo o autor, a polícia apresenta a característica de uma profissão no qual nenhuma atividade, tarefa ou missão tem o consenso unânime de seus integrantes, quer esteja ela relacionada ao princípio de sua obrigação ou a suas modalidades.

Lima (1995) defende que a polícia é um serviço público cuja finalidade é proteger e defender a cidadania. Assim, o que fundamenta a autoridade policial é a sua capacidade de administrar conflitos.

O trabalho da polícia implica na necessidade de interpretação, isto é, o trabalho do policial não significa uma aplicação pura e simples da regras. O policial tem autonomia para, na sua atuação, julgar sobre o que precisa ou não fazer, no chamado “teatro de operações”. Além disso, deve-se ter em mente que essa autonomia não significa falta de regras, já que o policial enfrenta situações ambíguas, que não estão previstas em lei ou regulamento. A essa autonomia necessária para a interpretação do trabalho dá-se o nome de “poder discricionário”.

Surge daí uma reflexão acerca do papel da polícia (administrar conflitos) e da necessidade implícita em seu trabalho, qual seja, a necessidade de interpretar. Pode haver aí um paradoxo na formação deste profissional: normalmente, há um “condicionamento” do policial, em que ele aprende a cumprir ordens sem nenhuma reflexão acerca do fato em questão. Ao se ver nas ruas face a face com a realidade, é obrigado a tomar decisões equilibradas. Tal fato pode levar a uma dissonância cognitiva, e o que geralmente ocorre é que o conteúdo formal aprendido nas academias é rejeitado em favor do conhecimento adquirido nas ruas, no dia a dia do trabalho. Nesse sentido, verifica-se ainda hoje que parece haver uma dicotomia entre o conhecimento teórico e o conhecimento prático.

Cruz (2006), em sua revisão sobre o trabalho policial, e corroborando a explicação acima, lembra que os policiais se utilizam em suas atividades de um alto grau de arbítrio. Lembra, também, que isso não significa que as tarefas por eles desempenhadas estejam definidas de forma vaga. Ao contrário, essas tarefas são definidas de modo exaustivo em regras e normas, mas o trabalho policial é esboçado a partir do entendimento da realidade pelo policial. Esse “confronto” com a realidade acontece de maneira informal quando do seu contato com a população e a partir da experiência adquirida nos anos de trabalho na rua.

Bayley (2001), corroborado por Beato Filho (2000), afirma que não existe um modelo ideal de polícia. Complementando essa ideia, Beato Filho (2000) reitera a não existência de uma fórmula pronta para a organização das forças policiais. Afirma ainda o autor que nenhuma das ideias colocadas como centrais em um pretense modelo ideal pode ser garantia de uma polícia democrática.

Na tentativa de construir o perfil desse profissional, apresentam-se a seguir algumas considerações acerca da profissão policial.

### 2.1.1 Profissão: Policial

Monjardet (2002) reconhece a existência de uma visão da polícia que é muito difundida, conhecida como “visão instrumental”. Esta visão se divide em duas escolas: uma progressista e uma conservadora. De acordo com a primeira (progressista), a polícia é o instrumento de dominação por excelência do poder (da classe dominante). Em tal concepção, fixada por Engels (*Origens da Família, da Propriedade e do Estado*), afirma-se que os aparatos policiais são instrumentos da dominação física, pela força, das classes dominadas, quando outros recursos de dominação não são suficientes. A escola conservadora define a polícia como instrumento especializado da aplicação da lei (law enforcement).

A história das organizações policiais, ao longo dos tempos, é reflexo da estrutura das relações de poder que existem na sociedade.

Para Monet (2001), o termo polícia remete a um tipo especial de organização burocrática inspirada, ao mesmo tempo, nas organizações militares e no funcionamento da administração pública. Assim, hierarquia e disciplina são pontos fundamentais ao funcionamento dessas organizações, pois, com base nelas, seus integrantes devem trabalhar em grupo, como uma só pessoa e sob a ordem de seus chefes. Embora se constitua em uma administração, a polícia não é como as outras, na medida em que apresenta características que a diferenciam das demais de forma contundente e definitiva aos olhos de todos. Os policiais são regidos por um estatuto diferenciado de todos os outros funcionários da administração pública. Além do uniforme, utilizam armas, o que demonstra mais uma vez o pertencimento a um mundo diferenciado, no qual as relações são colocadas como relações de autoridade.

Monjardet (2002) aponta algumas características da profissão policial que constituem e reproduzem a sua cultura profissional. Segundo esse autor, os policiais partilham das mesmas preocupações acerca de suas condições de trabalho, tal como qualquer outro profissional, independente das peculiaridades presentes nessa profissão. Além das questões afetas às condições de trabalho, deve ser apontado também o apego policial ao princípio de autoridade. O autor assinala que o discurso policial enfatiza a dissolução do princípio de autoridade na sociedade, apontando para as dificuldades de manter o respeito à autoridade, assim como acontece na família, na escola e na Justiça.

Skolnick (1996), em sua obra *Justice without trial* argumenta que os policiais, “[...] como os militares enfrentam o perigo, como os professores, devem construir uma relação de autoridade com seu público; como todo trabalhador, têm a preocupação com a eficácia de sua

ação [...]”. A diferença está em que apenas os policiais combinam todos esses elementos em uma única situação de trabalho. Assim, formam-se os traços que caracterizam os policiais, independente de grau e função. Esses traços caracterizam a cultura policial que ultrapassa, as fronteiras do País, constituindo uma identidade profissional mundial do que é “ser policial”. Essa afirmativa é corroborada por Wood, Davis e Rouse ao afirmarem que “algumas orientações centrais continuam a ser partilhadas pela maioria dos policiais, formando um tipo de arquétipo da cultura da polícia, que pode ser pensada como a fundação da identidade policial que forma a base das outras subculturas” (Wood, Davis & Rouse, 2004, p. 139, tradução nossa). Destacam-se como traços característicos dos policiais:

- a suspeita/ ou desconfiança em relação ao outro (não policial);
- o sentimento de isolamento social, que cria uma solidariedade interna muito forte;
- os policiais se percebem como uma força moral que protege os inocentes contra aqueles que vitimizam os cidadãos de bem;
- valorização da masculinidade como atributo básico para uma boa atuação do poder coercitivo;
- separação interna entre os policiais de rua (*street cops*) e os da administração (*mangement cops*).

Quanto à suspeita que se cria em relação ao cidadão que não é policial, isso se dá de forma quase automática, em razão do distanciamento entre “o mundo dos policiais” e o “mundo lá fora”. Cria-se, assim, a ideia de que o mundo dos policiais é o ideal, enquanto o mundo lá fora se caracteriza pela falta de seriedade, pela displicência e pela desordem. Essa solidariedade, também chamada “espírito de corpo”, está relacionada à necessidade de o policial saber com quem ele pode contar nas situações difíceis. Com relação às organizações militares, mesmo que hoje ocorra de maneira menos evidente, pode-se perceber uma diferenciação entre o “militar” e o “paisano”, entre o policial e o cidadão não policial ou entre o militar e o civil, o que acaba por criar uma solidariedade muito forte entre os policiais e ao mesmo tempo, por afastá-los do restante da sociedade. Pode-se dizer que se de um lado a solidariedade tem o lado positivo, pois minora o sentimento de isolamento, de outro pode ser também uma forma “perigosa” de esconder desvios. Ela é vista também diante de ataques externos à organização policial, já que, em geral, a unidade da polícia se consolida ainda mais quando ocorre a necessidade de defender a instituição.

Com relação à questão da valorização da masculinidade como atributo básico para uma boa atuação, destaca-se que, ao se valorizar a masculinidade ou a virilidade, pode-se dizer que ela está muito próxima da violência, já que o homem viril é aquele que não hesita em infligir sofrimento ou dor em outrem em nome de demonstrar seu poder sobre ele. Nesse sentido, o indivíduo que não se comporta de forma viril poderia vir a ser reconhecido, utilizando-se aí o jargão policial, como *frouxo*, *mochiba*, isto é, aquele que não tem coragem ou é incapaz.

A separação entre policiais de rua e aqueles da administração aponta para um conflito existente nas organizações, já que os policiais administrativos são, de alguma forma, “ridicularizados” por não possuírem experiência operacional, isto é, “vivência nas ruas”. Assim, o que se valoriza é ser policial de rua, aquele que se depara com as aventuras da profissão ao invés de ficar assentado atrás de uma mesa assinando documentos e atendendo telefones.

Outro ponto que deve ser destacado é a característica da cultura policial, voltada para o saber prático. Esse saber é resultado das experiências cotidianas, adquiridas ao longo da vida profissional e que apresentam um forte traço de informalidade. O que se percebe é uma grande concorrência entre o saber formal, adquirido nas Academias de Polícia, e o saber informal, repassado pelos policiais veteranos aos policiais mais jovens, nas rodas de discussão. Aqui, está-se diante da força do processo de socialização informal em relação ao processo formal que é elaborado pelas organizações.

Paixão (1982) sustenta que o saber informal exerce um importante papel na conformação da identidade de policial e do seu fazer polícia.

Uma característica das organizações policiais diz respeito à presença de alguns estereótipos, tais como o sentimento de aversão à mídia. Segundo constatou Monjardet (2002), para os policiais a mídia “dá uma imagem um tanto desfavorável da polícia”. Percebe-se que as relações entre mídia e polícia são vistas como antagônicas. O autor aponta, também, que os policiais percebem que o público em geral julga a polícia de forma “desfavorável”, embora algumas pesquisas demonstrem que a imagem da instituição seja positiva entre a população. Percebe-se aí, segundo Monjardet a existência de um “mal-entendido”, que acaba por apoiar determinadas práticas na organização.

A visão estigmatizada que a sociedade tem do policial em função da profissão que exerce, é outra característica dessa profissão, e isso se reflete nos altos índices de rejeição social dessa categoria.



Eu sempre falo que os policiais têm direitos de minoria. Eu quero dizer que nós somos tratados da mesma forma que qualquer outra minoria, às vezes pior. Porque somos policiais, nós temos que nos preocupar com a escória nos chutando, cuspidos em nossa comida. Certas pessoas não apertam nossas mãos, nós somos tratados como leprosos. Nós sempre nos preocupamos se nossos carros estão sendo arranhados, se nossos filhos estão sendo agredidos... apenas pelo fato da cor da nossa pele ser azul. (Wood, Davis & Rouse, 2004, p.140- 141, tradução nossa).<sup>2</sup>

Revela-se nessa fala que, além da marca estigmatizada da profissão, o fato de o uniforme ser visto como uma pele e como tal, permite dizer que ele “adere” no indivíduo, e assim não pode ser despido com facilidade. Assim, podemos dizer que o uniforme se inscreve de forma definitiva na subjetividade desses sujeitos (Sousa, 2001). Talvez aqui se apresente outra diferença entre a Polícia Militar e a Polícia Civil, uma vez que a Polícia Civil não usa uniforme. Esta pode ser uma diferença na construção da identidade de seus integrantes.

A desconfiança e a dissimulação também são vistas como elementos constitutivos da cultura policial. Embora possam não ser considerados como determinantes de comportamento, podem ser visíveis no trabalho diário dos policiais. A desconfiança ou suspeita dos policiais em relação ao cidadão não policial cria “dois mundos”. O mundo não policial é visto como o “mundo” ruim, que traz prejuízos. Dessa forma, os policiais assumem um comportamento de quase hostilidade para com aqueles que não “habitam” o mundo “ideal/policial”. Com relação à questão da dissimulação, pode-se dizer que para o policial todas as informações são vistas como “sigilosas”. Nesse sentido, a dissimulação é uma forma de manter o sigilo dessas informações, impedindo o seu vazamento. A informação é algo valioso nas organizações, em especial nas organizações policiais, pois possuí-la significa ter “poder”, dominar algum conteúdo que o outro não domina e, assim, o fato de possibilitar a circulação de uma informação, seja em partes ou na sua totalidade, pode significar a perda de um status que ela (informação) pode lhe conferir.

Reiner (2004) afirma que, como qualquer outra cultura, a cultura da polícia não é monolítica. Existem subculturas que se distinguem no interior da organização policial mais geral. Para este autor, “a cultura policial desenvolveu-se como uma série padronizada de acordos que ajudam os policiais a superar e a ajustar-se às pressões e tensões com que a polícia se confronta. Gerações sucessivas são socializadas nessa cultura, mas não como aprendizes passivos ou manipulados de regras didáticas”. Isso porque, segundo o autor, a transmissão da cultura da polícia é mediada por histórias e mitos, dentre outros, em que se exploram bons e maus comportamentos, *a priori*.

---

<sup>2</sup> Aqui, a pele azul refere-se à cor do uniforme do Departamento de Polícia de Albuquerque-EUA

Esse mesmo autor afirma que a característica central da cultura policial é um sentido de missão. O trabalho policial não é visto apenas como um meio de vida, e sim como uma seita, uma religião, já que o policial tem a missão de proteger “os fracos contra os predadores”. Assim, essa característica traz em seu bojo uma crença muito forte entre os policiais de que eles representam na comunidade a linha de frente na defesa contra a falta de lei. Como resultado, estabelecem-se práticas que são mais resistentes a mudanças, e reforça-se o mito de que a polícia é indispensável em termos de sua missão essencial, que é “proteger e servir”.

### ***2.1.2 A Polícia no Brasil***

O estabelecimento da polícia no Brasil remonta à época da chegada da família Imperial, quando da fundação da cidade hoje denominada Rio de Janeiro. Sua função era a de proteger a sociedade, livrando-a das pessoas “indesejáveis”.

No Brasil, a atividade policial que mais tempo demorou a ser exercida foi a do patrulhamento uniformizado, que foi consolidada apenas no decorrer do século XX, apesar de ter sido iniciada a partir do século XIX. O controle desse tipo de patrulhamento foi alternado entre organizações militares e civis, demonstrando a dificuldade de institucionalização de um campo policial (Medeiros, 2004).

Na maioria das democracias modernas, o ciclo policial é realizado por apenas uma organização policial, mesmo que naquela sociedade existissem outras organizações congêneres. Neste caso, elas se distinguem por vários critérios como território e tipos de crime. No Brasil, em linhas gerais, as funções associadas ao patrulhamento ostensivo uniformizado e ao controle do trânsito são atribuídas às Polícias Militares, enquanto às Polícias Civis são atribuídas as atividades de investigação criminal e o exercício de Polícia Judiciária, no âmbito dos Estados e do Distrito Federal.

Paixão (1993), ao abordar a questão do “dualismo policial”, destaca que a Constituição de 1988 não resolveu a questão relativa a esse dualismo. Pelo contrário, expôs as diferenças institucionais entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, interferindo nas ações policiais, especialmente naquelas referentes ao combate da criminalidade:

Pela lógica constitucional, cabe à Polícia Militar conduzir o infrator a uma delegacia da Polícia Civil onde será lavrado o auto de flagrante. Este procedimento pode envolver longas esperas e a conseqüente

imobilização da guarnição da PM na delegacia. Pela mesma lógica, deve resultar de cada detenção efetuada pela PM algum inquérito aberto pela PC. Ora sob condições de onda criminosa, é rigorosamente impossível que procedimentos judiciais acompanhem o ritmo reativo da PM. Não é difícil perceber nesses descompasso elemento de conflito entre as corporações: tendo que adequar o processamento da oferta da PM a seus recursos, a PC seleciona “casos” a serem investigados: “a PM prende, a PC solta. (Paixão, 1993, p. 12).

Sobre esse tema, Zaverucha e Barros (2002), corroborando os dizeres de Paixão, afirmam que a Constituição, mesmo tirando a subordinação direta da polícia às Forças Armadas, manteve a divisão do ciclo policial entre a Polícia Militar e a Polícia Civil. Para o autor, essa situação é indutora de conflitos entre as polícias, levando prejuízo ao fluxo no Sistema de Justiça Criminal.

### **2.1.2.1 A Polícia Militar de Minas Gerais: suas raízes e história**

As origens embrionárias da hoje denominada Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) remontam ao período do Brasil-colônia, de acordo com Lima Júnior (1969), com a criação das Companhias de Ordenanças, que estavam presentes nas cidades, vilas e povoados, com o objetivo de manter a ordem pública interna e a defesa externa. Eram presididas pelos capitães-mores (comandantes) mais os alcaides-mores, ou juizes ordinários das Comarcas, hoje denominados “prefeitos”.

Com a criação da Capitania de Minas e São Paulo, pela Carta Régia, de 9 de novembro de 1709, separada do Rio de Janeiro e em consequência da descoberta do ouro, foram verificados muitos levantes em Minas Gerais, o que levou o rei de Portugal, Dom João V, a enviar a Minas Gerais um contingente de Dragões constituídos de duas Companhias, com o objetivo de reprimi-los (Marco Filho, 1993).

Em 1720, de acordo com Marco Filho (1993), a Capitania de Minas Gerais se torna independente de São Paulo e em 1729, chega a Minas Gerais uma terceira Companhia de Dragões. Com o passar do tempo, as Companhias de Dragões se tornam inoperantes para as missões a elas confiadas. Por isso, em 1775 elas foram dissolvidas.

Com o objetivo de substituir as Companhias de Dragões, em 9 de junho de 1775, instala-se em Vila Rica, por ordem do governador da Capitania de Minas, o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, primeiro segmento da Tropa Paga da Capitania de Minas e que era integrada por mineiros. Ao Regimento Regular eram atribuídas missões de natureza militar e de natureza policial, quais sejam: manter a guarda e a escolta do governador;

executar o policiamento da Capitania; e, quando necessário, atuar em outras missões no campo da segurança pública a serviço do soberano.

A Tropa Paga foi criada a partir de uma Ordem Régia do rei de Portugal, e seus quadros eram mantidos com recursos do Tesouro da Capitania de Minas. Surge, assim, o que é hoje a Polícia Militar de Minas Gerais.

Com relação à sua estrutura organizacional, o Regimento de Cavalaria de Minas possuía o tipo de organização mais avançado da época, constituída de: Comando-Geral, Estado-Maior, Ajudância, Capelania, Serviço de Saúde e oito Companhias. Em termos de níveis hierárquicos, o Regimento possuía os seguintes postos: governador e capitão-general, tenente-coronel, sargento-mor, capitão, tenente, alferes, sargento, cabos e soldados. Para a constituição desse Regimento (recrutamento), o governador da época tomou cuidados especiais em relação ao efetivo, à disciplina e ao equipamento. Os melhores integrantes vieram dos Corpos Auxiliares, retirados de lá pelo governador e dos Regimentos do Rio de Janeiro foram trazidos oficiais de boa instrução. Assim, foi criado um corpo de tropa considerado exemplar, que se distinguiu nas guerras do sul contra a invasão de dom Pedro de Cebalos (Espírito Santo, 1993). Ainda segundo Espírito Santo (1993), a principal característica dessa tropa era o seu preparo (adestramento). O governador trouxe de Portugal um sargento-mor familiarizado com os mais novos princípios da arte da guerra e alguns oficiais. O objetivo era proporcionar a essa Unidade um treinamento tão atualizado quanto o que era oferecido aos melhores exércitos da Europa. Essa tropa, por ser considerada de importância estratégica na época, possuía os melhores armamentos e equipamentos disponíveis.

Em 1809, com a criação da Guarda Real de Polícia no Rio de Janeiro, tem-se a origem das atuais Polícias Militares estaduais. Ela era uma força de tempo integral, organizada em moldes militares, que inicialmente, era subordinada ao Ministério da Guerra e à Intendência de Polícia, de onde eram pagos seus uniformes e salários. A Guarda Real tinha como atribuições o patrulhamento para reprimir o contrabando, manter a ordem, capturar e prender escravos, desordeiros e criminosos, dentre outros.

Em 10 de outubro de 1831, é criado o Corpo de Guardas Municipais no Rio de Janeiro, através de uma Carta Régia. Em seu artigo 2º autorizava os governadores das províncias criá-los também. Assim, em 12 de dezembro de 1831, o Governo de Minas cria o Corpo de Guardas Municipais Permanentes de Minas, retirando três Companhias do Regimento Regular de Cavalaria de Minas. Foi também em 1831 que surge a Guarda Nacional, extinta em 1918.

Em verdade, não se pode fixar a origem das Polícias Militares do Brasil tomando por base a Carta Régia de 10 de outubro de 1831. As Capitânicas existentes antes dessa data já possuíam suas próprias forças de segurança e de manutenção da ordem<sup>3</sup>.

Essas forças tinham como função, além de defender o território nacional, assegurar a ordem, impor o cumprimento da lei e defender a sociedade. Eram mais militares que policiais, pelas próprias determinações da Coroa Portuguesa, pois sobre elas recaíam sempre, em grande parte, a responsabilidade de defender a integridade do Brasil, sua colônia de Portugal mais importante.

Na República, em 1890, a força policial recebe a denominação de “Guarda Republicana”, que no ano seguinte passa a denominar-se “Corpos Militares de Polícia de Minas Gerais”.

Um marco da formação da Força Pública mineira foi a vinda do coronel Roberto Drexler do exército suíço, que firmou contrato de dois anos com o governo e aqui ministrou todo tipo de instrução à Força Pública.

Em 1918, com o intuito de controlar o poderio bélico das Forças Públicas, surge o primeiro decreto subordinando-as ao Exército e colocando-as como Força Auxiliar de Primeira Linha (Marco Filho, 1993).

Em 1946, a então Força Pública recebe, no governo de Milton Campos, nova denominação: Polícia Militar (PM), de acordo com o art. 183 da Constituição Estadual. A partir dessa data, a PM é considerada, constitucionalmente, como “Força Reserva” do Exército Brasileiro, exercendo três atividades consideradas básicas de policiamento militar: preventivo, repressivo e educativo.

Para Marco Filho (1993, p. 22 e 23), o antigo pensamento militarista que caracterizava a Polícia Militar, em Minas Gerais, foi dando lugar a uma nova mentalidade, cujo principal objetivo era propiciar à sociedade uma segurança policial em detrimento de uma segurança política.

Ainda de acordo com Marco Filho (1993), com a criação do Departamento de Instrução, unidade de ensino, a Corporação se conscientizava da necessidade de ser mais policial do que militar.

Hoje, a denominação “militar” dada à PMMG, é considerada uma questão ligada muito mais à ritualística militar do que a uma dinâmica militar. A questão da militarização das

---

<sup>3</sup> Denominadas Companhias de Ordenanças - organizações paramilitares que se constituíram nas sementes das futuras forças militares do Brasil: Polícias Militares e Exército Nacional.

forças policiais gera um certo desconforto, principalmente na sociedade brasileira, em que a introdução do regime democrático se deu recentemente.

Com a abertura política, as Polícias Militares, segundo Santos (2000, p.20), “iniciaram um modelo de organização mais bem direcionado para suas atividades de polícia ostensiva, em detrimento do excesso de militarismo herdado das Forças Armadas”.

Beato Filho (1998) afirma que o argumento de que uma força policial militarizada não se coaduna com a realidade de uma sociedade moderna e democrática, não encontra respaldo empírico, já que existem polícias militarizadas em países da Europa, como é o caso dos *Carabinieri* na Itália, da *Guarda Civil*, na Espanha, a *Gendarmerie* na França e a *Rijkspolitie* na Holanda. De acordo com autor, o surgimento da polícia moderna aconteceu com a retirada dos exércitos do combate ao crime, tarefa que exige uma força repressiva mais especializada e que não é o mesmo que ir à guerra. Mas, ainda segundo esse autor, isso não significou o surgimento de forças civis de manutenção da ordem pública, que, aliás, já existiam. O autor ainda afirma que foi construído um modelo quase-militar de policiamento, em que “o controle social coercitivo passa a ser exercido por especialistas em tratar com os conflitos e desvios da ordem industrial e urbana”. Em verdade, a discussão deve girar em torno da existência de dois modelos de policiamento: o anglo-saxão (polícia descentralizada, apartidária, desmilitarizada) e o modelo francês (polícia de Estado, centralizada, politizada, militarizada e com baixa aprovação pública).

### **2.1.2.2 A Polícia Civil de Minas Gerais: um pouco de sua história**

O embrião da Polícia Civil e da Polícia Militar, na atualidade, localiza-se na chegada da Corte ao Rio de Janeiro. Na época do Império, a polícia foi concebida sem nenhuma distinção entre militar e civil.

A ordem jurídica portuguesa trazida para o Brasil sofreu uma “adequação” ao País. As Instituições existentes naquela época, vigentes somente em Portugal, foram introduzidas na Colônia. Em 1808, é criada a Intendência Geral de Polícia da Corte (Espírito Santo, 1999; Fundação João Pinheiro, 2008).

Espírito Santo (1999) afirma que muitas foram as constituições, leis federais, constituições estaduais, leis e decretos estaduais que se referem à Polícia Civil. Em 1892, é promulgada a Lei nº 30, que versava sobre a reorganização da polícia no Estado, quando é

aprovada, como milícia cívica, a primeira organização policial civil. A partir dessa lei, a administração policial ficou a cargo da Secretaria do Interior. Cria-se o cargo de chefe de polícia no nível do Estado, de delegado de polícia no município e de subdelegado no distrito.

O chefe de polícia, segundo o autor, era nomeado pelo presidente do estado, enquanto os delegados e subdelegados de polícia eram nomeados pelo chefe de polícia. Cria-se também a figura dos inspetores de quartirão, a quem cabia a prevenção dos crimes. Esses policiais não eram considerados, na época servidores públicos e nem recebiam proventos pela função desempenhada. O critério de nomeação dos policiais pelo chefe de polícia tinha um caráter eminentemente político.

Para a administração policial, o Estado de Minas Gerais foi dividido em municípios, distritos e seções.

Em 1904, é criada a Guarda Civil para a Capital e em 1909 aprova-se seu regulamento. Ela estava organizada em Inspeção e Adjutoria (nível de direção geral), onde foram criados os cargos de delegado de polícia nas comarcas, com exigência de que fossem exercidos por bacharéis em direito e no nível de execução estavam os guardas.

A missão da Guarda Civil era a de auxiliar, dentro da capital do estado, a Polícia Militar na manutenção da ordem, segurança e tranquilidade públicas.

Com a ascensão de Getúlio Vargas, embora não tenha havido mudanças na concepção das polícias civis e militares, elas foram fortalecidas e modernizadas. Em 1932, o Decreto 10.030, dentre outras providências, subordina a chefia da polícia à força pública do Estado. Nessa mesma época, é criada a Polícia Política (Espírito Santo, 1999).

O termo civil surge em contraposição ao militar, surgida no período republicano e marcado pela ascensão dos militares na política brasileira. O processo de separação das polícias já estava consolidado na década de 1960 (Fundação João Pinheiro, 2008).

A Polícia Civil, no decorrer de sua história, se identificou com o campo institucional da Justiça, segundo Andrade (2006). Em 1871, ocorre uma reforma processual penal. Em seu bojo, a Polícia Civil se manteve ligada ao processo penal por meio do inquérito policial, embora nessa mesma época as atribuições judiciais tenham sido retiradas dos delegados. A partir de 1912, o diploma de bacharel em Direito passa a ser exigido para o cargo de delegado.

A definição dos quadros do funcionalismo civil só aconteceu no Estado em 1955, incluídos aí os cargos relativos à Polícia Civil, tais como: -Delegado de Polícia, Médico-Legista, Investigador, Guarda-Civil, Escrivão, Escrevente, Perito, Fiscal de Trânsito, dentre outros. Até essa época, havia segundo Lopes (2002) muita interferência política em relação à alocação e remanejamento dos delegados, especialmente nas cidades do interior. Ainda

segundo o autor, mesmo com a criação de cargos específicos da carreira policial, os delegados incluídos na Polícia Civil e que foram indicados politicamente, mantiveram-se em seus cargos.

A Secretaria de Estado da Segurança Pública, até então denominada Secretaria de Negócios do Interior foi criada em 1956, através da Lei nº 1455. Essa mesma lei determina também que o cargo de chefe do departamento de ordem política e social deve ser ocupado por um delegado de polícia de carreira do estado de Minas Gerais, em efetivo exercício do trabalho policial.

Com o golpe militar poucas foram as mudanças na estrutura da Polícia Civil. A Lei Orgânica, de 1969, determinou a estrutura administrativa da instituição, seus cargos, os critérios de seleção e promoção, bem como as atribuições de seus órgãos. Uma lei complementar à Lei orgânica foi criada e tinha como objetivo modernizar a carreira policial e atender ao processo de desenvolvimento da Polícia Civil.

Em março de 1970, a Lei nº12503 extingue a Guarda Civil e estabelece uma nova relação entre a Polícia Militar e a Polícia Civil. No final da década de 1960 a Guarda Civil era um departamento da Polícia Civil. Ela era responsável pelo policiamento ostensivo, pela fiscalização do trânsito e para acompanhar o policial civil em diligências na Capital e nas cidades de Juiz de Fora, Uberlândia e Uberaba. A Guarda Civil perfazia todo o ciclo de polícia, isto é, ela atuava na prevenção e na investigação criminal. O fim da Guarda Civil coincidiu com o fim do ciclo completo de persecução criminal, ficando a Polícia Militar responsável pelo policiamento ostensivo e a Polícia Civil com a investigação do crime. O fim da Guarda Civil coincide com uma etapa da reestruturação da política de segurança pública proposta pelos governos militares (Fundação João Pinheiro, 2008).

Um marco do período militar para a Polícia Civil foi a modernização e a informatização da instituição. Houve também um processo de interiorização da instituição, em 1972 criou-se 16 divisões regionais da polícia no Estado.

A transição do governo militar para a democracia marca a instituição, reaparecendo a discussão sobre a integração da ação das polícias. Mesmo com mudanças de concepção do papel da polícia, nota-se que muitos problemas continuam, dentre eles o déficit de recursos humanos e materiais na instituição.

De acordo com os relatos históricos sobre a evolução da Polícia Civil em Minas Gerais, essa organização, nunca deixou de ser política, participando de operações especiais nas eleições de governadores e prefeitos, bem como de deputados.



A Polícia Civil, hoje, atua na identificação de veículos e pessoas, na investigação criminal, na prisão de criminosos e no encaminhamento desses à justiça. O grande número de atividades, e sua diversidade em termos de atuação levaram à transformação da Chefia de Polícia em Secretaria de Segurança Pública. Essa Secretaria existiu até 2003, quando foi criada a Secretaria de Defesa Social, ressurgindo o papel de Chefe de Polícia (Fundação João Pinheiro, 2008). Com a criação da Secretaria de Defesa, a coordenação operacional da Polícia Civil e da Polícia Militar passa a ser uma das atribuições da referida Secretaria.

## **2.2 As Organizações Policiais Mineiras - a identidade organizacional em questão**

As Polícias Cíveis, no Brasil, de acordo com Barreto Júnior (2008), tem seu papel enunciado pela Constituição Federal, embora se estruturam na esfera dos Estados e sob a direção dos executivos estaduais. Competem a essas organizações, exercer as funções de polícia judiciária, investigando e apurando os crimes, exceto os militares. Cabe também à Polícia Civil de Minas Gerais, de acordo com o artigo 1º do Decreto 43852/2004, a preservação da ordem e segurança pública, bem como a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Considerada órgão auxiliar do Judiciário, cabe à Polícia Civil preparar os inquéritos que fundamentarão a ação penal, bem como remetê-los ao Ministério Público. Esse trabalho investigativo e de comprovação dos diferentes crimes, é regido pelo Código de Processo Penal Brasileiro.

Barreto Júnior (2008, p.44) aponta que a literatura da área registra consensualmente, que no Brasil, as polícias cíveis são caracterizadas “por um ethos que é fortemente marcado pela cultura jurídica [...]”. Talvez esteja aí uma das razões pelas quais as polícias cíveis brasileiras tentam junto ao Congresso Nacional equiparação salarial ao Ministério Público. Ainda de acordo com Barreto Júnior (2008, p.45) a polícia investigativa simbolicamente se coloca como um “apêndice” do judiciário e como órgão autônomo do Executivo estadual, e assim, acaba sendo estigmatizada como subalterna em relação ao Judiciário. Para esse autor, esse fato cria conflitos de identidade na organização tanto interna quanto externamente. Ainda segundo ele, essa cultura investigativa tem como objetivo “a punição das pessoas em conflito com a lei penal”.

Neste modelo onde se privilegia a elaboração do inquérito policial, a figura central é do Delegado de Polícia que segundo Barreto Júnior (2008, p.44) funciona como “ordenador

de atos apuratórios”. Essa carreira, no Brasil, tem sido, conforme destaca Beato Filho (1999, p.20) prerrogativa de advogados. Talvez, por isto, destaca o autor, “a polícia brasileira executa através do inquérito policial, um ritual semelhante ao que é exercido pela Justiça através das Varas Criminais com o delegado ocupando a posição de juiz de instrução”.

O papel do Delegado de Polícia vive segundo Barreto Júnior (2008, p.45-46), um novo momento no que se refere à investigação. Como dito anteriormente, a cultura persecutória que caracteriza a atuação do Delegado agora se vê diante de novas exigências, qual seja, a garantia dos direitos fundamentais, inclusive para aqueles denominados agentes da criminalidade. Nesse sentido, o Delegado de Polícia não é mais o “caçador de bandidos”. Essa expressão, do ponto de vista do trabalho policial, privilegia a repressão, como também o caráter punitivo do mesmo. A partir dessa nova visão, o Delegado deve presidir o inquérito sem se esquecer do seu caráter coercitivo, mas fazê-lo com base no respeito aos direitos humanos e na ética.

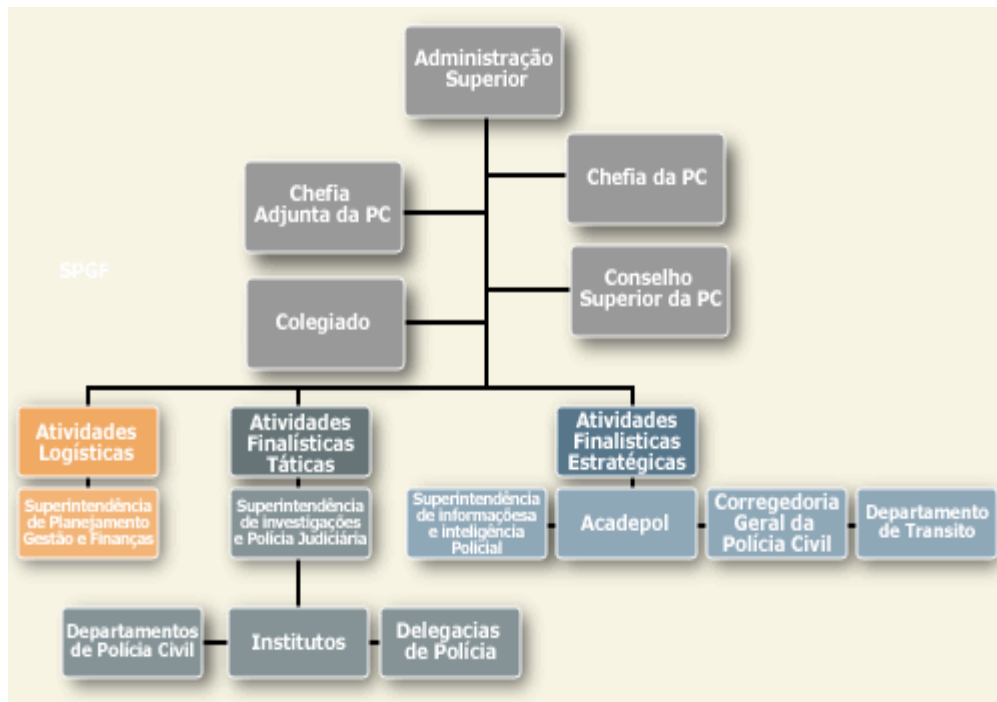
Para Beato Filho (1999, p.21) verifica-se, como exposto acima que o policial dispõe de muito poder, pois ao instruir o inquérito é ele na verdade quem julga se uma pessoa vai ou não entrar no sistema de justiça, o que segundo o autor, é visto por alguns, como a origem de vários problemas presentes nas organizações policiais brasileiras, como a corrupção e a tortura. Estes problemas, destaca ainda o autor, são resultantes “da deformação da atividade da polícia, que passa a exercer funções típicas da instrução criminal”.

O artigo 139 da Constituição do Estado de Minas Gerais define como atribuições da Polícia Civil no Estado:

Art. 139- À Polícia Civil, órgão permanente do Poder Público, dirigido por Delegado de Polícia de carreira e organizada de acordo com os princípios da hierarquia e da disciplina, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e apuração, no território do Estado, das infrações penais, exceto as militares, e lhe são privativas as atividades pertinentes a:

- I- Polícia técnico-científica;
- II- processamento e arquivo de identificação civil e criminal;
- III- registro e licenciamento de veículo automotor e habilitação de condutor. (Minas Gerais, 1988).

Desde 2003, a Polícia Civil de Minas Gerais tem estrutura de órgão autônomo da administração direta, quando ocorreu a reformulação do sistema de defesa social do Estado. A partir de então, tem início um processo de modernização da Polícia Civil, que segundo a própria organização é “fundado em planejamento estratégico, gestão participativa e valorização de pessoas” (Polícia Civil de Minas Gerais, 2009). Nesse processo de modernização, as atividades da Polícia Civil passam a se estruturar em três níveis fundamentais. São eles: administração superior, atividade logística e atividade finalística, segundo demonstrado no organograma a seguir.



**Quadro 1: Organograma da Polícia Civil de Minas Gerais**  
 Fonte: Site da Polícia Civil de Minas Gerais

Conforme se verifica no organograma, a direção superior da Polícia Civil, de acordo com o Decreto 43852/2004, é exercida pelo Chefe de Polícia, que é auxiliado pelo Chefe-Adjunto e pelo Conselho Superior da Polícia Civil. Essas unidades da direção superior têm como objetivos coordenar, propor, deliberar, definir e executar as políticas de gestão institucional de forma ampla, isto é, do ponto de vista logístico e finalístico, de acordo com a legislação. A unidade de apoio logístico é constituída pela Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, que tem como função dar suporte às atividades finalísticas da Polícia Civil, garantindo o funcionamento de suas unidades. Por seu turno, as unidades de atividades finalísticas englobam as funções estratégicas e táticas assim distribuídas:

- Unidades de funções estratégicas: Corregedoria Geral da Polícia Civil; Academia de Polícia Civil (ACADEPOL); Superintendência de Informações e Inteligência Policial e o Departamento de Trânsito. As atividades finalísticas táticas, por sua vez, estão ligadas à Superintendência de Investigações e Polícia Judiciária. A essa Superintendência estão subordinados os departamentos de Polícia Civil, os Institutos, como o de Medicina Legal e as Delegacias de Polícia. Em conjunto, as unidades finalísticas táticas, estão diretamente responsáveis pelas atividades de investigação policial e polícia judiciária.

Por seu turno, às Polícias Militares brasileiras, cabem as atividades de policiamento ostensivo fardado e a atuação dessas organizações é tanto preventiva quanto repressiva. A atuação das Polícias Militares está restrita ao âmbito estadual e, nesse sentido, cada uma das unidades federadas tem a responsabilidade de organizá-las e mantê-las. No caso do Distrito Federal, de acordo com a Constituição Federal de 1988, tanto a Polícia Militar como a Polícia Civil são mantidas e organizadas pelo governo federal.

Em Minas Gerais, compete à Polícia Militar, de acordo com a Diretriz para a produção de serviços de Segurança Pública (DPSSP) nº 01/2002,

[...] estabelecer diretrizes básicas para o planejamento, coordenação, execução e controle, em todo o Estado, das atividades de polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de proteção do meio ambiente e das atividades relacionadas com a preservação e a restauração da ordem pública e a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos da administração pública. (Política Militar de Minas Gerais, 2002, p.6).

De acordo com o Plano Estratégico 2009-2011 da PMMG, a organização tem como missão “assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas o melhor Estado para se viver”. De acordo com o mesmo documento a visão da PMMG está definida como “sermos excelentes na promoção das liberdades e dos direitos fundamentais, motivo de orgulho do povo mineiro”. Os valores que devem nortear o comportamento dos policiais militares, estão assim expressos:

- a) Respeito aos direitos fundamentais e valorização das pessoas;
- b) Ética e transparência;
- c) Excelência e representatividade institucional;
- d) Disciplina e inovação;
- e) Liderança e participação;
- f) Coragem e justiça.

Os valores acima apontam a preocupação da PMMG em balizar as ações de seus integrantes tendo como base o respeito aos direitos humanos, não só do ponto de vista da relação da PMMG com a sociedade a quem ela serve, mas também internamente, possibilitando melhores condições de trabalho a seus servidores. Apontam também que a conduta do policial militar deve ser pautada visando o interesse da coletividade e do bem comum. Este deve agir com honestidade em todas as ações e relações, avaliando as consequências de todos os atos praticados. As ações executadas pela PM devem ser transparentes, pois esta prática fortalece a credibilidade, a legitimidade e a confiança na instituição. Com relação ao valor excelência e representatividade institucional, ele está relacionado, segundo o Plano Estratégico, à necessidade do policial militar “trabalhar de

forma ágil, persistente, responsável, entusiasta e comprometida”, pois assim as ações da organização serão mais efetivas e conseqüentemente trarão mais benefícios para a sociedade mineira. Por sua vez, a representatividade institucional está relacionada ao fato de que o policial militar deve servir de “exemplo” para seus pares, para a comunidade, para outros órgãos e autoridades. Ela só será demonstrada através da internalização e da prática dos valores da instituição. A disciplina e a inovação correspondem respectivamente ao cumprimento das regras, atribuições e deveres, incluindo aí a disciplina tática que é a observância das regras e ações em contexto determinado. A disciplina tática é um valor específico do ambiente policial militar. A inovação corresponde à busca de soluções criativas com o objetivo de melhorar o atendimento das demandas da sociedade. Outro par de valores que deve nortear a vida dos policiais militares está relacionado à liderança que o policial militar deve ter para conduzir, de maneira harmônica, as pessoas em torno dos objetivos da PMMG para que se construa uma cultura de paz. Cada policial militar deve ser um colaborador para que os objetivos institucionais sejam alcançados. Por fim, tanto a coragem quanto a justiça devem pautar as ações dos policiais militares, mesmo que com o sacrifício da própria vida. Esse par de valores encontra-se também expresso no Hino da PMMG, em diferentes estrofes, onde se relata os sacrifícios vividos pelos heróis mineiros (inconfidentes) em busca da liberdade.

Dentre os valores acima descritos merece destaque a “*ética policial-militar*”. São vários os documentos doutrinários da PMMG que se referem a esse valor. A DPSSP nº 01/2002 ao se referir aos pressupostos básicos que servem de parâmetro para o emprego da PMMG, destaca que:

[...] a honra, o sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes da Polícia Militar, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos preceitos e ética policial-militar. (Polícia Militar de Minas Gerais, 2002, p.34).

Neste sentido, os valores característicos da organização militar permeiam, não só, a vida na caserna, como também alcançam seus integrantes nas relações fora dos quartéis. Assim, a ética policial-militar além de ser considerada o exercício da discricção, é considerada também o exercício da lealdade. “Lealdade à família, ao cidadão, ao superior, ao subordinado. Enfim, lealdade à Polícia Militar (Polícia Militar de Minas Gerais, 2002, p. 35)”.

Outra característica importante nas organizações policiais, e em especial nas organizações policiais militares, refere-se ao fato de serem elas fundadas na hierarquia e na disciplina. Na Polícia Militar, segundo Silva Neto (1997, p.29), o “ordenamento hierárquico e

disciplinar da organização tem sido, ao longo da história, internalizado como valor da mais alta significância”. Sabemos que são eles que dão sustentação institucional à Polícia Militar.

A DPSSP nº 01/2002 define a missão da PMMG com base nas Constituições Federal e Estadual, dividindo-a em missão geral, particular e eventual. A missão geral diz respeito à:

[...] executar no Estado de Minas Gerais, dentro da circunscrição de cada Região da Polícia Militar, polícia ostensiva de preservação da ordem pública de acordo com os preceitos constitucionais, cabendo-lhes, portanto, planejar, organizar, dirigir e controlar o emprego de suas unidades subordinadas. (Política Militar de Minas Gerais, 2002, p.38)

Com relação à missão particular, esta corresponde dentre outras coisas à execução de socorrimento público; à escolta de presos; à execução de ações que visam o combate ao crime organizado no Estado; à realização de ações de trânsito urbano e rodoviário, nas formas preventivas e repressivas, bem como apoiar através de convênio ou solicitação, os demais órgãos públicos, garantindo-lhes o Poder de Polícia inerente, dentre outros. Dentro do que lhe compete eventualmente, destaca-se o atendimento à convocação das Forças Armadas, já que constitucionalmente, as Polícias Militares brasileiras são consideradas forças auxiliares e reservas do Exército Brasileiro.

### **2.3 A Integração das Organizações Policiais em Minas Gerais - o modelo**

O debate político no Estado de Minas Gerais incorporou nos últimos dez anos os temas da violência e da criminalidade, já que antes dessa data o aperfeiçoamento da política de segurança pública não era considerado uma prioridade de governo, diante das demais necessidades do estado na área social (Sapori, 2006). Assim, o aumento da criminalidade no estado fez com que os gestores estaduais se voltassem para a necessidade de incorporar o tema na agenda política.

Sapori (2006) afirma também que o fato de não ser prioridade não significa que a questão da ordem pública tenha sofrido completo abandono por parte do governo. Para esse autor, prevaleceu a aplicação de recursos apenas para a compra de viaturas e a seleção de novos policiais, além da implantação de novas delegacias e a construção de penitenciárias e presídios. A utilização desses recursos, segundo o autor, não obedecia a um planejamento prévio ou a um diagnóstico do fenômeno da criminalidade.

Um dos principais pontos que compõem a política de segurança pública e, que começou a ser implementada em Minas Gerais a partir de 2003, dizia respeito à fragmentação dos órgãos participantes do Sistema de Justiça Criminal sob a responsabilidade do Estado. Até essa data, a Polícia Civil e a Polícia Militar não estavam subordinadas a uma única secretaria estadual. Enquanto a Secretaria de Segurança Pública era o órgão que concentrava apenas a Polícia Civil, a Polícia Militar, mantinha status de secretaria de Estado, reportando-se diretamente ao governador. Nessa época, o sistema penitenciário e o sistema de internação de adolescentes infratores ficavam sob a responsabilidade da Secretaria de Justiça e de Direitos Humanos.

Com a criação da Secretaria de Estado de Defesa Social, em 2003, foram extintas a Secretaria de Estado da Segurança Pública e a Secretaria de Estado da Justiça e Direitos Humanos. Assim, a partir da Lei Delegada n. 56, de 29 de janeiro de 2003, fica estabelecida a estrutura da Secretaria de Estado de Defesa Social, na qual fica prescrita a subordinação operacional da Polícia Civil e da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar ao secretário. Fica estabelecida também a autonomia administrativa das duas organizações policiais. A mesma autonomia também é dada ao Corpo de Bombeiros Militar e à Defensoria Pública. No caso das organizações policiais, essa autonomia significa que questões relativas a promoções, nomeações de comandos, elaboração de orçamentos, execução financeira e atividades relacionadas à correição estão fora do poder do secretário de Defesa Social. Isso significa, segundo Saporì (2006), que, mesmo tendo poder sobre o comando das polícias para determinar mecanismos de integração operacional entre as organizações, o secretário não pode determinar a mudança de policiais de uma unidade policial para outra ou de um município para outro.

Por seu turno, em busca de melhores resultados na questão da segurança pública, o Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), edita, em 2003, as “Orientações para elaboração dos planos estaduais de segurança pública”, nas quais estavam contidas as linhas gerais que deveriam nortear o planejamento das atividades de prevenção e repressão à criminalidade em todo o País. Cria-se, então, no nível federal, o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), que tem como diretriz principal um maior grau de integração entre as organizações policiais, e destas, com as instituições federais e com o Ministério Público e Judiciário. O objetivo primeiro do SUSP foi promover a integração da Polícia Civil e da Polícia Militar, contemplando suas rotinas e procedimentos, para no futuro, de forma gradual, criar uma ou mais instituições policiais de ciclo completo (ostensiva e judiciária).

Em consonância com o que fora estabelecido pelo Governo Federal, em 2004, a Polícia Civil e a Polícia Militar lançam em Minas Gerais uma Instrução Conjunta (n. 01/2004), na qual fica definida e regulada as estratégias de prevenção e repressão à criminalidade em Belo Horizonte. A partir da edição dessa norma, tem início em Minas Gerais a implantação, por intermédio da Secretaria de Defesa Social, de um modelo inovador de gestão de Segurança Pública.

O objetivo desse documento refere-se à ação conjunta e integrada das organizações policiais. Surge, desse modo, a Integração da Gestão em Segurança Pública (IGESP), iniciativa que, segundo Souza (2005), tem o objetivo de gerenciar, monitorar e avaliar as estratégias policiais de controle e prevenção da criminalidade em Minas Gerais.

O IGESESP é uma metodologia de gestão por resultados, aplicado ao trabalho policial integrado (Polícia Civil e Polícia Militar), cuja ação inovadora no Brasil foi inspirada na experiência do COMPSTAT (Estatística Computadorizada), que é uma ferramenta administrativo-organizacional e de planejamento das atividades e resultados das organizações policiais, implementada em Nova York, no início de 1990, bem como em Bogotá na Colômbia, com bons resultados. Hoje, esse modelo de gestão está sendo implantado também em outros departamentos de polícia norte-americanos, como Nova Orleans e Minneapolis.

O modelo COMPSTAT consiste no gerenciamento das atividades policiais, com base na gestão do conhecimento e no uso efetivo de informações, especialmente dos mapas de atividade criminal. Este modelo surgiu na gestão de William Bratton como comissário de polícia de Nova York, na administração de Rudolph Giuliani na prefeitura daquela cidade, alterando a forma tradicional de atuação da polícia que associada aos novos modelos de policiamento, tem sido considerada fundamental para o alcance dos objetivos da polícia.

De acordo com Kelling (2001), o COMPSTAT é uma das maiores inovações administrativas nas organizações policiais nos anos de 1980 e 1990.

A estratégia principal do COMPSTAT é combinar a utilização da tecnologia de georeferenciamento na identificação das chamadas “zonas quentes de criminalidade” (áreas de maior incidência criminal), com análises criminais que procuram explicar o porquê do aumento ou da redução dos crimes, além de seus padrões e tendências. Tal modelo tem por objetivo atribuir maior responsabilização aos policiais no controle e na prevenção da



criminalidade local, bem como promover um policiamento orientado para a solução de problemas<sup>4</sup>.

De acordo com Souza (2005) a idéia central do COMPSTAT é: responsabilidade, solução de problemas e análise de crime.

São considerados, segundo Souza (2005), como princípios básicos do modelo COMPSTAT:

- a) O uso de compartilhamento de informações inteligentes, precisas e atualizadas dos eventos criminais: apóia-se na ideia de que para reduzir o crime efetivamente é necessário que todos os integrantes do Departamento de Polícia, independente do cargo ocupado, tenham conhecimento mais acurado sobre quando determinados tipos de crime ocorrem, como e onde eles estão acontecendo e quem são os criminosos.
- b) A alocação rápida de recursos humanos e materiais: corresponde à necessidade de rápida alocação dos recursos disponíveis para que haja uma intervenção mais eficiente nas zonas quentes de criminalidade.
- c) O planejamento tático efetivo e flexível: o ponto principal aqui é evitar falhas no planejamento de metas, para não comprometer o alcance dos resultados.
- d) O monitoramento e avaliação continuada: a avaliação continuada tem por objetivo melhorar a performance policial e a eficiência das atividades, focando-se mais nos detalhes operacionais.

O funcionamento desse modelo prevê o desenvolvimento de novas rotinas de trabalho, que incluem a organização de informações e a realização de reuniões semanais com o objetivo de compartilhar e discutir essas informações relacionadas aos índices de criminalidade, tornando-se a base para o planejamento, coordenação e avaliação da atividade policial nos distritos policiais em relação ao combate ao crime.

Segundo afirma Weisburd et al. (2003), o maior apelo do COMPSTAT foi a promessa de inovação da polícia, sem a necessidade de uma mudança brusca na estrutura da polícia estadunidense, já que a estrutura hierárquica tradicional do modelo militar da polícia ficou preservada.

---

<sup>4</sup> O policiamento orientado para problema é um conceito associado à criminologia moderna que introduz um dos princípios fundamentais da análise de crime, para o qual apenas um pequeno número de pessoas e locais contribui para a grande maioria dos eventos criminais.

Cruz (2006) afirma que o modelo COMPSTAT mostrou “uma alternativa ao modelo de organização policial com algumas premissas do policiamento comunitário [...]”. Tais premissas incluíram a revitalização dos gerentes intermediários (comandantes de área), já que a eles eram passados pelo comando estratégico, os objetivos gerais, a autoridade e os recursos para se alcançar os objetivos estipulados.

Ainda de acordo com Cruz (2006), embora o modelo COMPSTAT, considerado por todos como inovador, preservasse a estrutura hierárquica da organização, a burocracia continuava tendo papel relevante no controle da organização, de modo a preservar o equilíbrio entre delegação e controle. Weisburd et al. (2003), citados por Cruz (2006), apontam que as organizações policiais americanas optaram por um modelo em que predominava o controle ao invés da delegação. Em relação ao caráter punitivo ou não das reuniões do COMPSTAT, os autores afirmam que, de modo geral, nos departamentos de polícia estadunidenses adotou-se maior controle na gerência intermediária, enfatizando-se mais os aspectos punitivos do que os aspectos de recompensa.

Corroborando tal assertiva, Beato Filho (2005, p. 19) comenta: “[...] Rapidamente ficou claro que a performance de um delegado no COMPSTAT poderia afetar significativamente seu futuro dentro do New York Police Department (NYPD)”. O que ocorria é que quando esses delegados não apresentavam os resultados esperados eram logo transferidos de seus postos de comando.

Souza (2005) ressalta que as reuniões do COMPSTAT não tenham caráter punitivo, embora tenha ouvido relatos de policiais do Departamento de Polícia de Newark, Nova Jersey, dando conta de que havia uma resistência interna dos policiais à participação nessas reuniões.

A autora ressalta ainda que as reuniões do COMPSTAT se constituem num processo de aprendizagem sistemática para seus participantes, que aprendem a criar estratégias operacionais criativas e inovadoras, além de trabalhar em conjunto com outras unidades policiais como se pertencessem à mesma equipe. Outro aprendizado julgado importante nesse modelo diz respeito à organização dos dados e à condução de análises mais elaboradas acerca da evolução criminal, utilizando-se de estatísticas criminais, além de uma avaliação do impacto das operações realizadas e seus resultados.

<b>Elementos Chaves</b>	<b>Descrição do elemento chave</b>
Delineamento da missão organizacional	Refere-se à clareza dos objetivos a serem alcançados pela instituição e que seus líderes possam ser cobrados pelo alcance ou não dos objetivos
<i>Accountability</i> interna	Deve ser estabelecida de modo que os gerentes médios possam ser responsabilizados pelo alcance dos objetivos acordados com os respectivos comandantes
Comando operacional por área geográfica	Consiste na delegação de autoridade ao comandante de determinada área, inclusive unidades especializadas
Flexibilidade organizacional	Avalia o quanto o gerente médio tem autonomia para responder aos próprios problemas, além de possuir recursos necessários para tanto
Identificação de problemas e disponibilidade de dados	Verifica a transparência do processo e facilita a origem das respostas aos problemas
Táticas inovadoras de solução de problemas	Exige dos gestores meios de resposta para alcance do resultado esperado utilizando sua experiência e não apenas a repetição de padrões estabelecidos

**Quadro 2: Elementos chaves para a compreensão da estratégia do Compstat**

Fonte: adaptado de: Weisburd et. al. *apud* Cruz (2006, p. 35).

O Quadro 2, acima, nos auxilia na melhor compreensão dos elementos chaves que compõem o Compstat, bem como se atém na descrição de cada um deles.

### ***2.3.1 A Polícia de Resultados e a PMMG - os antecedentes do modelo IGESP***

A implementação da “Polícia de Resultados” teve início em Belo Horizonte em 1998, introduzida pelo Comando de Policiamento da Capital (CPC) da Polícia Militar. Pode-se dizer que a implementação dessa nova forma de gestão operacional foi a primeira tentativa de adaptação do modelo COMPSTAT às atividades de polícia no estado de Minas Gerais.

O pressuposto da Polícia de Resultados é de que a comunidade é o principal agente para se chegar ao cerne dos problemas relacionados à criminalidade e violência. Nesse sentido, esse modelo significou uma evolução do modelo de polícia comunitária, iniciado na instituição em meados de 1993.

Souza (2005) concebe a Polícia de Resultados como “uma evolução do conceito de polícia comunitária”. Diz ainda que esse modelo teve por objetivo modernizar e racionalizar

as atividades operacionais da Polícia Militar em Belo Horizonte, bem como privilegiar a capacidade de planejamento participativo por intermédio dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEP) e a utilização de dados georreferenciados sobre a criminalidade, com o objetivo de gerar informações mais exatas, direcionando o planejamento operacional dos serviços policiais com ênfase na prevenção.

Ainda segundo Souza (2005), com o início da utilização de dados georreferenciados para direcionar o planejamento operacional da PMMG na Capital mineira, inaugura-se “uma cultura de distribuição eficiente e inteligente de recursos policiais em áreas identificadas como zonas quentes de criminalidade”. Assim, a polícia passaria a agir de forma mais inteligente a partir da avaliação das tendências e padrões do fenômeno criminoso. Isto é, as atividades de polícia ostensiva passam a ser, nessa perspectiva, orientadas para a solução de problemas, e não por incidentes.

Com a introdução da Polícia de Resultados houve também, por meio da regionalização das atividades de policiamento ostensivo, o fortalecimento e a valorização das subunidades de policiamento (Companhias de Polícia Militar) em lugar dos Batalhões de Polícia Militar, o que reduziu o espaço territorial de responsabilidade dos policiais e o estabelecimento de metas a serem cumpridas (Instrução Normativa 01/99- 8º CRPM, de 24 de maio de 1999, Polícia Militar de Minas Gerais, 1999). Isso revelou a necessidade de um novo ordenamento das áreas geográficas de atuação dos Batalhões. Como consequência, as relações de poder entre os Batalhões e as Companhias ficam alteradas, já que estas passam a ser comandadas por majores (oficiais superiores), e não mais por capitães (oficiais intermediários). Com a mudança, as Companhias passam a exercer suas atribuições com mais poder de decisão em termos de procedimentos, estratégias e controle de recursos humanos e materiais na sua área de atuação.

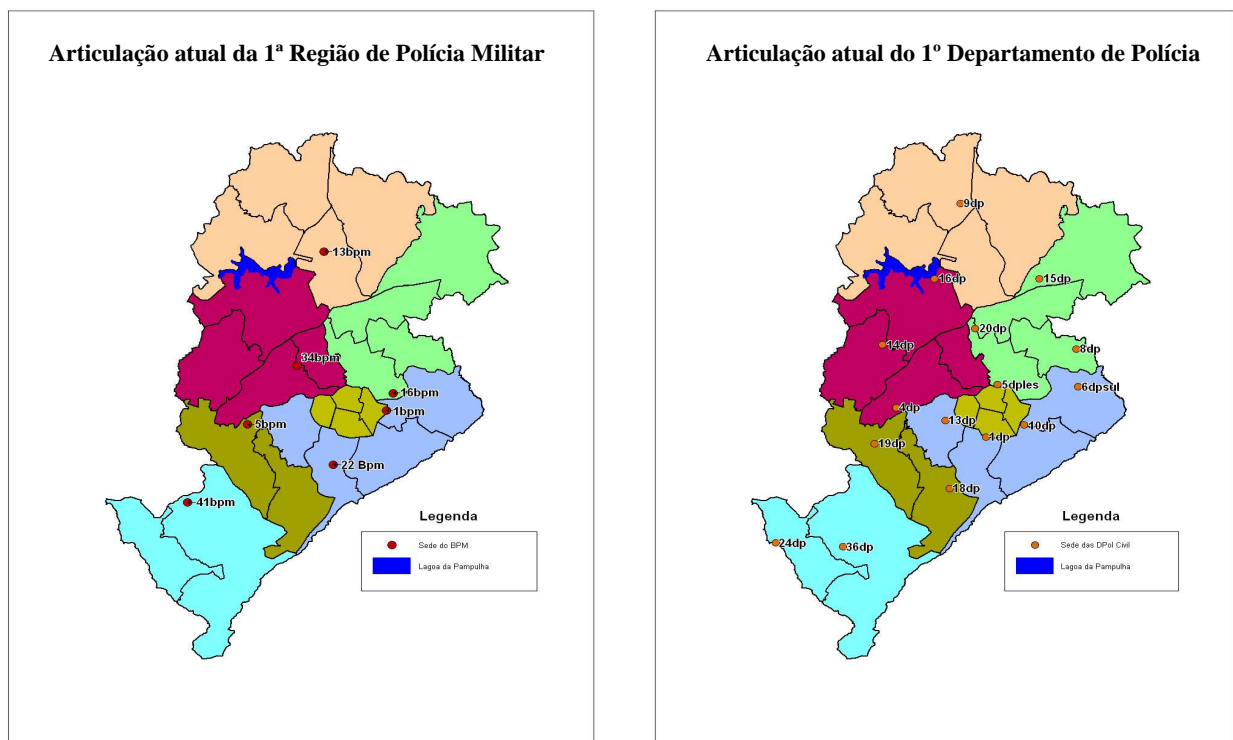
Como no COMPSTAT, foram introduzidas reuniões trimestrais para avaliação dos resultados da performance dos comandantes de companhias em relação ao controle e prevenção da criminalidade em sua área territorial. Foram também introduzidos mecanismos de incentivo e de cobrança, em que os policiais tinham que prestar contas da sua produtividade no período determinado. Esse mecanismo foi aplicado tanto no nível de comando das Unidades (Batalhões) quanto no nível das Companhias.

Tal como no COMPSTAT, foram inseridos no modelo de Polícia de Resultados os seguintes elementos-chave: delineamento da missão organizacional; responsabilização interna; comando operacional por área geográfica; flexibilidade organizacional; identificação de problemas e disponibilidade de dados; e táticas inovadoras de solução de problemas.

Ao se tentar implementar o modelo COMPSTAT na cidade de Belo Horizonte, a Polícia Militar deu um importante passo para a formação básica de uma infraestrutura organizacional voltada para o processamento e a sistematização de informações e dados. Essa formação incluiu também a capacitação de um grande número de policiais militares em cursos de analistas criminais desenvolvidos pelo Centro de Estudos de Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais. O ponto que se pode considerar limitador nesse trabalho de implantação da Polícia de Resultados foi o fato de que em nenhum momento a Polícia Civil participou desse processo, o que, num primeiro momento, prejudicou a implantação de uma ação integrada na área de segurança pública.

### 2.3.2 A Implementação do modelo IGESP e seus pressupostos

O ano de 2003 significou um marco na segurança pública em Minas Gerais, com a criação da Secretaria de Estado de Defesa Social e a subordinação operacional das organizações policiais a essa Secretaria. Um dos principais eixos constantes no Plano Estadual de Segurança Pública refere-se à Integração das organizações policiais mineiras.



**Figura 1: Articulação da 1ª Região Integrada de Segurança Pública**  
**Fonte: Estatística e Geoprocessamento da 8ª RPM. (Braga, 2007).**

A Integração e Gestão de Segurança Pública (IGESP), é um modelo de organização e gestão do trabalho policial, proposto pela Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), sob a supervisão do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais, para integrar ações e informações para a obtenção de resultados em segurança pública, cujo objetivo é aumentar a eficiência da prevenção e do combate ao crime. Esse modelo procura implementar ações estratégicas sistemáticas e fundamentadas em informações compartilhadas, com base nos princípios da redução da criminalidade e no incremento da qualidade de vida das comunidades.

Para que essa integração fosse possível, tornou-se prioritário, dentre outras providências, realizar a divisão geográfica da região metropolitana de Belo Horizonte em regiões e áreas integradas de segurança pública, onde seriam conciliadas as áreas de responsabilidade territorial das Companhias da Polícia Militar com as áreas jurisdicionais sob responsabilidade das Delegacias Distritais. Isso se fez necessário porque as áreas de atuação das duas organizações sempre foram delimitadas de maneira diferenciada pela Polícia Civil e pela Polícia Militar. Fica, assim, estabelecido um novo formato organizacional em termos de planejamento, gestão e coordenação das ações conjuntas (Figura 1).

Um dado relevante nesse processo de integração geográfica entre as duas polícias diz respeito a uma maior preservação das unidades operacionais da Polícia Militar em Belo Horizonte, no âmbito da 1ª Região de Polícia Militar, em relação à Polícia Civil. Enquanto essa Região da Polícia Militar “perdeu” apenas as unidades que atendem aos municípios de Sabará, Caeté e Ibirité, que passaram a compor outras Regiões, à Polícia Civil coube a criação e instalação do 1º Departamento de Polícia Civil, a instalação da 2ª Delegacia Distrital na área da Seccional Centro e a criação e instalação de mais três Delegacias Distritais de Polícia. Isso possibilitou a compatibilidade entre as unidades da Polícia Militar, que compõem o Comando de Policiamento da Capital (1ª RPM) e as unidades que compõem o 1º Departamento de Polícia Civil. Foi necessária também a fusão de duas Delegacias Seccionais para a adequação ao número de Batalhões da PM existentes na capital.

Nesse processo de integração geográfica da Polícia Civil e da Polícia Militar, a conciliação das áreas de atuação dessas organizações se deu em três níveis:

- 1) Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) - nível estratégico. São compostas por uma Região de Polícia Militar e por um Departamento de Polícia Civil.

- 2) Áreas de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISP) - nível tático. São compostas pelo Batalhão de Polícia Militar (BPM) ou uma Companhia Independente de Polícia Militar e uma Delegacia Seccional ou uma Delegacia Regional.
- 3) Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) - nível operacional. São compostas por uma Companhia, um Pelotão ou um Destacamento de Polícia Militar e uma Delegacia Distrital, de Comarca ou de Município.

A integração dessas áreas de segurança pública significa também a existência de uma correspondência em termos dos representantes (comando) de ambas as organizações que trabalham nessas áreas.

Andrade (2006) afirma que as áreas integradas “visam à agilização e coordenação de procedimentos, de modo a se obter a máxima efetividade nas operações desencadeadas em uma mesma área de responsabilidade”. Explica que elas também visam a melhorar a avaliação de desempenho, a partir do estabelecimento de metas e indicadores conjuntos; a focar a análise criminal mais na área de atuação conjunta; a aumentar o conhecimento das dificuldades operacionais e logísticas de cada organização; a promover a troca de informações; e a incentivar a participação de forma mais efetiva e conjunta nas reuniões dos Conselhos de Segurança Pública (CONSEP).

A dinâmica adotada pelo modelo IGESP baseia-se na realização de reuniões periódicas, em que cada AISP, representada pelos responsáveis de cada unidade policial (comandante da Companhia PM e delegado), apresenta as estratégias desenvolvidas por elas para diminuir a criminalidade na sua área de atuação. Dessas reuniões participam também os responsáveis pelas unidades integradas hierarquicamente superiores (ACISP e RISP), além de representantes das unidades especializadas das duas polícias que atuam na Área Integrada. São convidados representantes do Ministério Público, Judiciário, autoridades municipais e outros convidados considerados estratégicos na solução de problemas de segurança pública da referida região.

Essa forma de atuação tem por objetivo difundir as informações estratégicas e tático-operacionais a todos os representantes das organizações do sistema de Defesa Social, para possibilitar a integração sistêmica entre elas, evitando-se a sobreposição de ações e promovendo maior responsabilização de todos os envolvidos na busca por melhores resultados.

As reuniões do IGESP ocorrem em local próprio, são coordenadas por um representante da Secretaria (normalmente o secretário adjunto) com poder de decisão em

relação ao estabelecimento de metas, à articulação entre as diferentes organizações que compõem o sistema e à solução de demandas específicas. A escolha de um mediador da Secretaria de Defesa tem por objetivo não privilegiar nenhuma das organizações policiais: Polícia Militar ou Polícia Civil.

Após a exposição sobre a literatura relativa às configurações de poder e valores organizacionais e a exposição sobre as organizações policiais e o processo de integração das organizações em Minas Gerais, apresenta-se a seguir o problema de pesquisa deste trabalho.



### 3 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Este trabalho investigou o perfil cultural das organizações policiais mineiras e, à luz desse levantamento, discutir o projeto de integração da Polícia Civil e da Polícia Militar na cidade de Belo Horizonte, iniciado pelo governo mineiro em 2005. Nesta pesquisa, utilizou-se o conceito proposto por Paz e Tamayo (2004), em que a cultura é vista como a forma de sentir, pensar e agir compartilhadas na organização. Logo, a cultura é algo que pode ser descrito. Nesse sentido, buscou-se responder às seguintes questões:

- Como se caracteriza o perfil cultural da Polícia Civil e da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais?
- Em que medida os perfis culturais da Polícia Civil e da Polícia Militar são similares?
- Como os policiais percebem esse processo de integração?
- De que maneira o conhecimento do perfil cultural das organizações policiais pode subsidiar o aprimoramento do processo de integração da Polícia Civil e da Polícia Militar?

A análise do perfil cultural de uma organização permite investigar o modo como a organização se relaciona com seus ambientes interno e externo. Assim, o modelo escolhido ajudou a esclarecer as interações entre as diversas dimensões da cultura organizacional, permitindo a investigação de aspectos comportamentais a partir da relação entre diferentes variáveis.

O modelo utilizado para a análise do perfil cultural das organizações policiais mineiras toma como base o modelo proposto por Paz e Tamayo (2004), em que são consideradas as seguintes variáveis:

- a) valores organizacionais;
- b) configurações de poder;
- c) estilos de funcionamento organizacional;
- d) princípios de justiça,
- e) mitos, ritos organizacionais.

De acordo com os autores, o perfil cultural pode ser traçado com base em todos esses fatores, mas também é possível fazer combinações entre alguns deles para se caracterizar o perfil.

Nesta pesquisa, foram selecionados os valores organizacionais, as configurações de poder, os ritos e mitos, descritos no Capítulo 1.

Seguindo o modelo proposto por Paz e Tamayo (2004), neste trabalho a cultura é concebida como as formas de sentir, pensar e agir compartilhadas na organização. Assim, ela será considerada como algo que se pode descrever.

De acordo com Paz e Tamayo (2004), o modelo em foco possibilita abordar a cultura de forma mais ampla, já que o objetivo é realizar uma descrição da organização do ponto de vista do seu perfil cultural, identificando os traços e as forças que mais a caracterizam.

Com base no modelo descrito, pretendeu-se traçar o perfil cultural das organizações policiais de Minas Gerais, a saber, Polícia Militar de Minas Gerais e Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, tomando por base a cidade de Belo Horizonte, Capital do Estado.

O interesse por pesquisar duas instituições que compõem o sistema de segurança pública em Minas Gerais está relacionado ao fato de que desde meados dos anos de 1990 a segurança pública vem desafiando governantes e trazendo preocupação à sociedade. O aumento dos índices de criminalidade e violência no País faz crescer também um sentimento generalizado de insegurança na população, reacendendo uma série de discussões a respeito da gestão do Sistema de Defesa Social no Brasil.

Em busca de melhores resultados na área de segurança pública, o Governo Federal lança, em 2003, o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), no qual estavam contidas as diretrizes a serem cumpridas pelos estados e pelo Distrito Federal. Assim, o governo de Minas, por intermédio da Polícia Civil e da Polícia Militar, lança uma Instrução Conjunta na qual estão previstas as estratégias de prevenção e repressão à criminalidade em Belo Horizonte. Tem início, assim, no Estado de Minas Gerais, por intermédio da Secretaria de Estado de Defesa Social, um modelo considerado inovador, já que pode ser considerado a primeira experiência do gênero no País em termos de gestão de segurança pública.

Esse modelo, denominado “Integração da Gestão em Segurança Pública” (IGESP), prevê a ação conjunta e integrada das organizações policiais com o objetivo de gerenciar, monitorar e avaliar as estratégias policiais de controle e prevenção da criminalidade em Minas Gerais. Essa metodologia toma como base a “gestão por resultados”, técnica de gestão implementada pela primeira vez na PMMG em 1999, que previa maior descentralização de serviços, com base no aumento da eficiência e da produtividade, iniciativa considerada pela

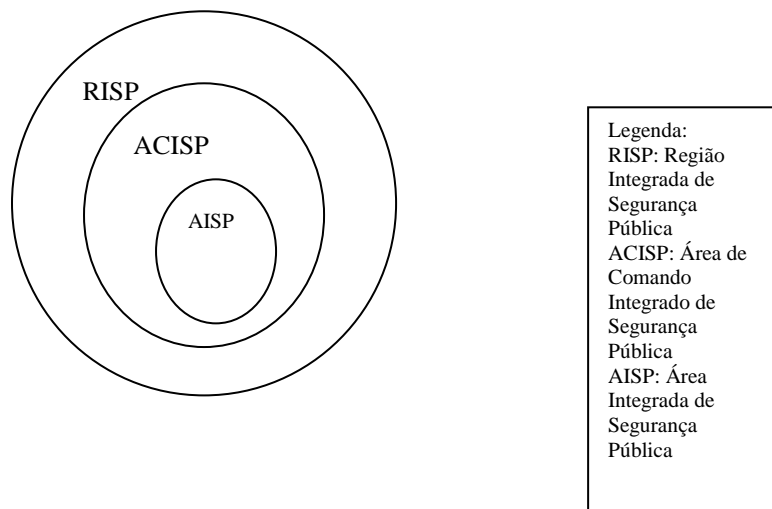
instituição como um conceito contemporâneo e progressista de “ser” e de “fazer” polícia ostensiva (PMMG, 2002).

O modelo de gestão proposto pelo IGESP foi inspirado na experiência do COMPSTAT (Estatística Computadorizada), que é uma ferramenta administrativo-organizacional e de planejamento das atividades e resultados das organizações policiais.

O objetivo do COMPSTAT é aumentar a eficiência da prevenção e do combate ao crime, com base no compartilhamento de informações e na implementação de ações conjuntas entre as organizações policiais.

Para que o modelo IGESP fosse implementado, foi necessário promover mudanças organizacionais, tais como a reorganização geográfica da região metropolitana de Belo Horizonte em áreas integradas de segurança pública. Nessas áreas, a Polícia Civil e a Polícia Militar deveriam trabalhar de forma integrada, de acordo com quatro eixos norteadores: a) integração das metodologias de trabalhos investigativos e das ações policiais; b) gestão por resultados; c) participação das comunidades por intermédio dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEP's); e d) planejamento descentralizado.

As áreas integradas são constituídas de três níveis, que se circunscrevem, como mostra a Figura 2.



**Figura 2: Áreas Integradas de Segurança Pública**

**Fonte: Adaptado do Documento de Sistematização do IGESP, produzido pela Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS).**

As Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) são compostas pelas Regiões de Polícia Militar e pelos Departamentos de Polícia Civil. Têm a responsabilidade de gerenciar as atividades desenvolvidas nas ACISP's e nas AISP's, bem como organizar as Reuniões de Apresentação. Nesta pesquisa, interessa apenas a Região Integrada de Segurança Pública, incluindo suas ACISP's e AISP's que integram a cidade de Belo Horizonte.

<b>RISP</b>	<b>POLÍCIA MILITAR</b>	<b>POLÍCIA CIVIL</b>
01	1ª REGIÃO DE POLÍCIA MILITAR	1º DEPARTAMENTO DE POLÍCIA CIVIL DA CAPITAL

**Quadro 3: Composição da Região Integrada de Segurança Pública em Belo Horizonte (RISP 01)**  
 Fonte: Adaptado pelo autor, do Documento de divulgação do Governo de Minas Gerais sobre a implantação das Áreas Integradas de Segurança Pública.

As Áreas de Comando Integrado de Segurança Pública são constituídas pelos Batalhões da Polícia Militar e pelas Delegacias Seccionais da Polícia Civil, as quais têm por responsabilidade a realizar o planejamento estratégico integrado e o monitoramento das AISP's bem como imprimir as ações necessárias para seu melhor funcionamento e articulação. A cidade de Belo Horizonte conta com seis ACISP's assim distribuídas:

<b>ACISP</b>	<b>POLÍCIA MILITAR</b>	<b>POLÍCIA CIVIL</b>
01	1º Batalhão	1ª Delegacia Seccional
02	5º Batalhão	36ª Delegacia Seccional
03	13º Batalhão	7ª Delegacia Seccional
04	16º Batalhão	4ª Delegacia Seccional
05	22º Batalhão	2ª Delegacia Seccional
06	34º Batalhão	Delegacia Seccional Noroeste

**Quadro 4: Área de Comando Integrado de Segurança Pública (ACISP)**  
 Fonte: adaptado do Documento de divulgação do Governo de Minas Gerais sobre a implantação das Áreas Integradas de Segurança Pública.

As Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP's) correspondem às Companhias de Polícia Militar e às Delegacias Distritais de Polícia Civil, num total de 24 áreas integradas. As

AISP's são as unidades de nível operacional do modelo de integração que executam as ações mediante a elaboração de planejamento tático-operacional.

Este modelo de gestão implantado implica maior responsabilização dos delegados distritais e dos comandantes de Companhia na busca por menores índices de criminalidade nos seus locais de atuação.

<b>AISP</b>	<b>Polícia Civil</b>	<b>Polícia Militar</b>
01	2ª Delegacia Distrital	3ª Companhia
02	11ª Delegacia Distrital	4ª Companhia
03	3ª Delegacia Distrital	5ª Companhia
04	21ª Delegacia Distrital	6ª Companhia
05	19ª Delegacia Distrital	10ª Companhia
06	12ª Delegacia Distrital	11ª Companhia
07	24ª Delegacia Distrital	12ª Companhia
08	18ª Delegacia Distrital	126ª Companhia
09	9ª Delegacia Distrital	14ª Companhia
10	23ª Delegacia Distrital	15ª Companhia
11	17ª Delegacia Distrital	16ª Companhia
12	22ª Delegacia Distrital	18ª Companhia
13	5ª Delegacia Distrital	20ª Companhia
14	20ª Delegacia Distrital	22ª Companhia
15	8ª Delegacia Distrital	23ª Companhia
16	15ª Delegacia Distrital	24ª Companhia
17	1ª Delegacia Distrital	124ª Companhia
18	13ª Delegacia Distrital	125ª Companhia
19	10ª Delegacia Distrital	127ª Companhia
20	6ª Delegacia Distrital	128ª Companhia
21	14ª Delegacia Distrital	8ª Companhia
22	4ª Delegacia Distrital	9ª Companhia
23	16ª Delegacia Distrital	17ª Companhia
24	7ª Delegacia Distrital	21ª Companhia

**Quadro 5: Áreas Integradas de Segurança Pública (AISPs) - 1ª RISP/Belo Horizonte**  
**Fonte: Adaptado do documento de divulgação do Governo de Minas Gerais sobre a implantação das Áreas Integradas de Segurança Pública.**

O objeto de investigação desta pesquisa preconiza uma relação dinâmica entre as variáveis analisadas: os valores organizacionais, as configurações de poder, os mitos e os ritos organizacionais. O conhecimento da cultura organizacional, analisada aqui a partir do perfil cultural, é considerado um passo importante para se conhecer as organizações, na medida em que permite a obtenção de dados que possibilitem subsidiar o processo de integração das organizações policiais em Minas Gerais. Outras variáveis podem intervir nesse processo, por exemplo, a introdução de novas ferramentas de gestão, o cenário da segurança pública em Minas Gerais e no País e o ambiente institucional no qual estão envolvidas estas organizações. Nesse trabalho o foco foi a importância do papel da cultura organizacional nesse processo de integração.

Este estudo teve por objetivo geral traçar o perfil cultural da Polícia Civil e da Polícia Militar do estado de Minas Gerais. De forma específica, foi proposto:

- Identificar as prioridades axiológicas presentes nas organizações policiais mineiras;
- Identificar as configurações de poder presentes nas organizações policiais pesquisadas;
- Identificar as relações existentes entre configurações de poder e valores organizacionais;
- Descrever os ritos, mitos, que perpassam a existência dessas organizações;
- Relacionar o perfil cultural das organizações policiais com o processo de integração.

Esta pesquisa teve como tese que para que haja um melhor aproveitamento do processo de integração das organizações policiais mineiras, torna-se imprescindível considerar os traços ou forças que mais caracterizam cada uma das organizações pesquisadas, pois o conhecimento da cultura organizacional deve ser considerado em um processo de mudança. Assim, torna-se necessário conhecer/caracterizar as organizações policiais e, a partir daí, apontar a necessidade de mudança de rumos, para que o processo de integração se efetive.

Com a exposição do problema de pesquisa e do modelo utilizado neste trabalho, apresentam-se a seguir aspectos metodológicos, resultados, discussão e conclusão.

## 4 MÉTODO

Esta pesquisa abordou perspectivas teóricas sobre o estudo da cultura organizacional, com base no modelo do perfil cultural das organizações proposto por Paz e Tamayo (2004, p. 32), que “enfocam a cultura como um construto composto por várias dimensões em interação [...]” e se utilizam de abordagens qualitativas e quantitativas em seu método de investigação. Isto significa que esse modelo permitiu a aplicação concomitante de duas escalas validadas psicometricamente (configurações de poder e inventário de perfis de valores organizacionais) e de técnicas de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação, com o intuito de abranger a complexidade das variáveis em estudo.

Foram analisadas as duas organizações policiais que compõem o Sistema de Justiça Criminal no Estado de Minas Gerais, restringindo-se àqueles profissionais lotados nas unidades que compreendem a 1ª Região Integrada de Segurança Pública (RISP 01) em Belo Horizonte.

### 4.1 Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa, em relação à Polícia Militar, compreende 3.200 policiais militares de todos os níveis hierárquicos lotados nas diferentes unidades que compõem a 1ª Região de Polícia Militar, mais conhecida como Comando de Policiamento da Capital (CPC), e, em relação à Polícia Civil, é de 829 policiais, distribuídos nas unidades que compõem o 1º Departamento de Polícia Civil e que incluem os diferentes postos.

#### 4.1.1 Definição da Amostra

Para representar esse universo, foi selecionada uma amostra estratificada, por área, nas duas organizações na cidade de Belo Horizonte. Foram distribuídos 640 questionários na PMMG e 220 na Polícia Civil. Responderam à pesquisa 544 policiais militares de diferentes níveis hierárquicos, representando 17% da população entre oficiais e praças, e com tempo de serviço entre 1 e 29 anos de serviço, que integram as 24 companhias operacionais da Polícia

Militar em Belo Horizonte. Após análise prévia, foram excluídos desse grupo 16 questionários, pois apresentaram mais de 10% de itens em branco. Assim a análise dos dados contou com 528 questionários. Enquanto pela Polícia Civil, responderam ao questionário 210 policiais civis, representando 25% da população, entre agentes, escrivães e delegados com tempo de serviço entre 1 e 30 anos de serviço e que integram as 24 delegacias de Polícia Civil, em Belo Horizonte. Foram excluídos desse grupo 20 questionários, que apresentaram mais de 10% de itens em branco, desta forma, para análise dos dados, contamos com 190 questionários.

A média de tempo de serviço, entre os respondentes, das duas organizações é de 14 anos, sendo que na PMMG 17 respondentes não informaram o tempo de serviço na organização. Por sua vez, na Polícia Civil 15 dos respondentes deixaram de informar o tempo de serviço. Enquanto na PMMG 166 possuem cargo de chefia, e 350 não possuem; na Polícia Civil, 138 respondentes também não possuem cargo de chefia, e trinta e sete 37 possuem. Neste item, 12 policiais militares não informaram se ocupam ou não cargo de chefia, enquanto na Polícia Civil, foram 15 respondentes que não informaram.

Quanto ao sexo, dos 528 respondentes da PMMG, 33 são mulheres, enquanto 488 são homens, 7 deles não responderam. Na Polícia Civil, 55 policiais civis são mulheres e 130 são homens, 5 deles não informaram.

A idade média dos respondentes da PMMG foi de 36 anos. 34 policiais militares deixaram de informar. Na Polícia Civil a idade média é de 38 anos, e 18 policiais civis não informaram.

O estado civil dos respondentes está assim distribuído nas duas organizações, conforme mostrado na tabela 1:

**Tabela 1: Estado civil dos respondentes (PMMG/PCM)**

<b>Estado Civil</b>	<b>Polícia Militar</b>	<b>Polícia Civil</b>
Solteiro	147	67
Casado	330	91
Separado	23	17
Outros	6	1
Não informou	22	14
Total	528	190

**Fonte: Dados da pesquisa**



Com relação à escolaridade, 404 policiais militares têm até o 2º grau e 117 têm de curso superior incompleto à pós-graduação. Sete respondentes não informaram nível de escolaridade. Na Polícia Civil, 78 dos respondentes têm o 2º grau, entre incompleto e completo e 106 têm de curso superior incompleto à pós-graduação. Seis respondentes não informaram seu nível de escolaridade.

#### 4.2 Instrumentos

O Quadro 6 refere-se às diferentes estratégias utilizadas no levantamento dos dados da pesquisa e serão melhor detalhados a seguir:

<b>Instrumentos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Fonte</b>
Análise Documental	Tomar conhecimento das diretrizes de funcionamento das organizações pesquisadas a partir de sua história e forma de funcionamento; conhecer os documentos relativos à integração da Polícia Civil e da Polícia Militar.	1ª Região de Polícia Militar; 1º Departamento de Polícia Civil; Biblioteca das instituições conveniadas das polícias mineiras; Secretaria de Estado de Defesa Social.
Entrevistas semiestruturadas (individuais), conforme roteiro em anexo	Permitir um melhor conhecimento de determinadas características da cultura das organizações pesquisadas, bem como a percepção dos policiais sobre o processo de integração.	Individuais: gestores estratégicos das unidades pesquisadas (comandante da 1ª RPM, Delegado do 1º Departamento de Polícia Civil; comandantes dos Batalhões da PM em BH e Delegados das Delegacias Seccionais; comandantes de Companhias da PM e Delegados Distritais) e policiais da base das organizações.
Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, de Oliveira e Tamayo (2004).	Levantar os valores organizacionais presentes na Polícia Civil e na Polícia Militar.	Policiais civis e militares da base das organizações que trabalham nas Companhias PM e nas Delegacias Distritais.
Escala de Configurações de Poder, elaborada por	Levantar as configurações de poder predominantes nas polícias civil e militar.	Policiais civis e militares da base das organizações que trabalham nas Companhias PM

Paz (1997).		e nas Delegacias Distritais.
Observações livres das reuniões do IGESP em Belo Horizonte	Conhecer a dinâmica das reuniões; entender o funcionamento do modelo IGESP e suas implicações no funcionamento da Polícia Civil e da Polícia Militar, a partir da coordenação da Secretaria de Defesa Social; e obter subsídios que dêem suporte aos resultados obtidos na pesquisa.	Secretaria de Estado de Defesa Social.

**Quadro 6: Instrumentos utilizados na pesquisa**

**Fonte: Dados da pesquisa**

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), elaborado e validado por Oliveira e Tamayo (2004), é composto de 48 itens. Trata-se de uma escala de 6 níveis, que variam de “É muito parecida com minha organização”, até “Não se parece nada com minha organização”. Os itens que a compõem medem 8 valores de: *realização, conformidade, prestígio, domínio, bem-estar do empregado, tradição, autonomia e preocupação com a coletividade*. Para determinar a estrutura fatorial do IPVO utilizou-se o método *Principal axis factoring* com rotação oblíqua. Utilizou-se como critério cargas fatoriais acima de 0,35. O valor autonomia ( $\alpha=0,87$ ) avalia a busca de aperfeiçoamento constante dos funcionários e dos produtos e serviços da organização, expressos por meio de competência, inovação, curiosidade, criatividade, variedade de experiência, definição de objetivos profissionais dos empregados e valorização dos desafios. O valor Bem-estar ( $\alpha=0,87$ ) mede a preocupação da organização em propiciar satisfação ao funcionário. Deve-se prestar atenção à qualidade de vida no trabalho. Realização ( $\alpha=0,80$ ) avalia o sucesso, com base na demonstração de competência, da organização e seus funcionários. Neste valor o foco é na valorização, por parte da organização, do planejamento e da competência coletiva e individual. O valor Domínio ( $\alpha=0,80$ ) é composto por itens relativos ao poder, cuja meta central é obter status, lucro, controle sobre pessoas e recursos e a busca de uma posição dominante. Prestígio ( $\alpha=0,81$ ) avalia a busca da organização por prestígio, admiração e respeito da sociedade em termos da qualidade de seus produtos. Conformidade ( $\alpha=0,75$ ) mede o grau de importância que a organização dá ao respeito às regras e aos modelos de comportamento tanto no trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. O valor Tradição ( $\alpha=0,75$ ) avalia a ênfase dada pela organização à manutenção do seu status quo, promovendo a preservação e o respeito a usos, costumes e práticas organizacionais.

Preocupação com a coletividade ( $\alpha=0,86$ ) mede a valorização da igualdade, justiça, lealdade, honestidade e sinceridade nas práticas organizacionais e no relacionamento com outros indivíduos, setores organizacionais, a coletividade organizacional, seus clientes e fornecedores.

A Escala de Configurações de Poder, elaborada e validada por Paz (1997), em sua primeira versão, é do tipo Likert de cinco (5) pontos, que variam do 0 = “Não se aplica”, até o 4 = “Totalmente aplicável”. Após ajustes, Paz e Neiva (2008) apresentaram nova versão, com 29 itens, que correspondem às configurações de poder de Mintzberg (1983). Os itens que a compõem medem seis fatores. São eles: *Autocracia* ( $\alpha= 0,71$ ), nesta configuração a autoridade é centrada no mais alto chefe da organização que controla pessoalmente a dinâmica da mesma; os diretores dessa organização exercem uma liderança autoritária; os trabalhos mais importantes são definidos pela diretoria da organização; na *Meritocracia* ( $\alpha= 0,72$ ) os funcionários especializados são o coração da organização e os objetivos formais dessa organização são facilmente mudados para os objetivos individuais dos especialistas; nesta organização os administradores se submetem aos funcionários especializados; nesta organização, os especialistas não aceitam ser controlados por gerentes não especializados; na configuração *Sistema Autônomo* ( $\alpha= 0,78$ ) uma das principais metas da organização é a manutenção de sua autonomia; seus membros têm interesse em expandir a empresa; as metas dessa organização são claras para todos os seus membros e só os membros desta organização exercem influência sobre ela; por sua vez, na configuração *Missionária* ( $\alpha= 0,80$ ) o compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização; servir aos que mais precisam, é um objetivo atraente para os membros desta organização; esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade bem como sua principal meta é a promoção do bem-estar da comunidade; na configuração *Instrumento* ( $0,82$ ) a chefia superior faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização; os importantes objetivos desta organização são estabelecidos por pessoas de fora; os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização; os funcionários se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização e a configuração *Arena Política* ( $\alpha= 0,80$ ) voltada para atender aos objetivos privados de grupos diferentes que se revezam no poder; a organização parece estar se movendo para “lugar nenhum” e ali as alianças entre grupos são bastante instáveis, as metas dessa organização são fluidas, distorcidas ou temporárias, há constantemente quebra na ordem do poder existente nesta organização e na maioria das vezes, esta organização parece estar se desintegrando. Essa escala foi aplicada a várias organizações

(Vargas, 1997; Martins e Paz 2000; Neiva e Paz 2002; Melo, 2001; Costa, 2002) segundo Neiva (2004), o que demonstra a sua aplicabilidade.

Com relação às entrevistas realizadas, estas constavam de nove (9) questões, conforme verifica-se no Anexo C deste volume. As questões abordaram os temas relacionados às características das organizações pesquisadas (valores, crenças, eventos especiais e seus significados). Foram abordadas também questões relativas à integração policial e seus possíveis impactos nas características organizacionais, como também as perspectivas desse processo de integração.

A análise documental teve como objetivo fornecer à pesquisadora um maior conhecimento do funcionamento das organizações em foco, bem como obter subsídios para análise do processo de integração, já que foram confeccionados documentos conjuntos a partir do processo acima citado. Foram analisados documentos normativos que regulam o funcionamento das organizações pesquisadas. São eles:

- Plano Estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais (2009- 2011);
- Plano Estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais (2006-2008);
- Diretriz para Serviços de Segurança Pública nº 01/2002- Comando Geral da PMMG;
- Decreto nº43852/2004 que trata da Organização da PCMG;
- Lei Orgânica da Polícia Civil.

Analisou-se também à Instrução Conjunta nº 01/2004 que define e regula a estratégia de prevenção à criminalidade em Belo Horizonte. Esta Instrução além de tratar das estratégias de repressão à criminalidade disciplina a atuação integrada da Polícia Civil e Militar em Belo Horizonte.

Outra estratégia utilizada na pesquisa e que contribuiu para o entendimento do processo de integração entre as organizações policiais em Belo Horizonte, foram as observações livres das reuniões do IGESP. Estas observações aconteceram entre os anos de 2005 a 2009, e serão exploradas na análise de dados.

### 4.3 Procedimentos

As escalas foram aplicadas em cada uma das 24 Companhias da PM e das 24 Delegacias de Polícia de Belo Horizonte, as quais compõem as 24 Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP's). Foram respondidas individualmente por policiais civis e militares, representando todas as AISP's.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e individuais com os gestores da RISP 01 (comandante da 1ª RPM e delegado do 1º Departamento de Polícia Civil da Capital). Foram entrevistados também os gestores das ACISP's, representados pelos comandantes dos Batalhões da PM e delegados das Delegacias Seccionais de Belo Horizonte. Foram realizadas ainda entrevistas individuais com os comandantes e delegados que compõem as AISP's, como também com representantes das bases (praças e agentes) das duas organizações. A escolha dos profissionais para serem entrevistados obedeceu ao do critério de acessibilidade, já que além das agendas muito atribuladas, alguns destes profissionais trabalham por turnos. Foram entrevistados policiais civis e militares, totalizando 17 entrevistas.

Foram também realizadas duas entrevistas individuais, sendo uma com o secretário adjunto de Defesa Social na época da implantação do IGESP e uma com o idealizador do projeto em Minas Gerais. Estas entrevistas foram utilizadas apenas para subsidiarem o conhecimento do processo quando do seu início, bem como para dar suporte à análise dos dados.

Na análise documental realizada, buscou-se levantar os aspectos institucionais das organizações policiais e conhecer as origens do processo de integração das organizações em foco neste estudo.

As observações livres (sem nenhum roteiro pré-definido) das reuniões do IGESP tiveram por objetivo explicitar a dinâmica do modelo IGESP, buscando subsidiar a explicação dos resultados alcançados na pesquisa empírica.

## 4.4 Análise dos Dados

### 4.4.1 Observações sobre as Reuniões do IGESP

Inicialmente serão abordadas as observações acerca das reuniões do IGESP. A narrativa que se segue privilegiou os papéis vivenciados por todos que compõem a mesa de avaliação do modelo. Deve-se esclarecer que de 2005 até o início de 2009 foram observadas várias reuniões de diferentes AISP. Ao longo desse período verificou-se mudanças no funcionamento das mesmas. Quando da implantação do modelo, as reuniões com as 24 AISP eram mensais, posteriormente se tornaram trimestrais e a partir de 2009 são semestrais. Essas reuniões ocorrem a partir da elaboração, pela SEDS, em comum acordo com a 1ª RISP, de um cronograma estabelecido no início de cada ano. As reuniões acontecem em um espaço específico que não pertence nem à PMMG nem à Polícia Civil e são coordenadas pela Secretaria de Estado de Defesa Social, pelo Comandante da 1ª Região da PM e pelo Chefe do 1º Departamento de Polícia Civil, responsáveis pela segurança da cidade de Belo Horizonte. O representante da SEDS é quem abre as reuniões e passa logo em seguida a palavra para os representantes da AISP. Estes são respectivamente o comandante de uma Companhia da PM e um Delegado de Polícia. Esses representantes apresentam os resultados alcançados no período pela área integrada (as metas são sempre determinadas na reunião anterior). Normalmente quem inicia a apresentação é o representante da PMMG, mostrando um mapa com a localização da AISP, o número de policiais militares existentes, número de viaturas, ações desenvolvidas na área em relação a gangues, tráfico de drogas, furto de veículos, armas apreendidas, etc. O representante da Polícia Civil também apresenta a Delegacia sob sua responsabilidade mostrando o número de policiais e o número de viaturas disponíveis para o trabalho. Apresenta também o número de inquéritos instaurados, inquéritos remetidos à justiça e todas as demais atividades cartoriais inerentes à polícia judiciária.

Um fato interessante e que merece destaque, ocorreu em 2008 quando a coordenadora da SEDS, responsável pela 1ª RISP, à época, se atrasou muito para a reunião e os representantes da ACISP (Batalhão da PM e Delegacia Seccional)- que naquele dia representavam os gestores da RISP - iniciaram a apresentação sem a presença dessa coordenadora, que ao chegar se integrou ao grupo desculpando-se pelo atraso. Aqui, pode-se

levantar a hipótese de que, dentre outras coisas, naquele momento o papel da SEDS não parecia primordial para aquele grupo, bem como apontava para uma não relação de subordinação para com a mesma.

Em relação à coordenação da SEDS, verificou-se também que, se no início do processo era o Secretário-Adjunto quem coordenava a mesa do IGESP, após um determinado período essa coordenação passa a ser exercida por diferentes pessoas, o que a nosso ver é prejudicial ao processo, tanto que na revisão metodológica para 2009 fica estabelecida uma coordenação fixa para a 1ª RISP. Deve-se apontar que o processo de integração é novo e como tal necessita de um mediador que crie vínculos de confiança com as organizações. Verificam-se também, constantes mudanças na condução das Delegacias e Companhias de Polícia, bem como nos Batalhões e Delegacias Seccionais. As constantes mudanças, tanto na mediação, quanto nas companhias e delegacias, dificultam a criação desses vínculos entre os integrantes das organizações policiais. No que se refere às mudanças na coordenação, além da dificuldade no vínculo, traz também desconfianças, pois as demandas por eles apresentadas no IGESP acabavam ficando sempre sem retorno. As demandas, na maioria das vezes, estavam relacionadas a questões de infra-estrutura e pessoal. Outro fato a destacar, é que muitos dos mediadores da SEDS, ao longo desse período, não têm conhecimento suficiente na área de segurança pública, o que pode trazer certo embaraço, pois em alguma medida os profissionais de segurança pública que ali estão debatendo sobre seus dados, em alguma medida “testam” os interlocutores da Secretaria, mesmo que de forma velada e isso se reflete mais à frente em termos da credibilidade e do sucesso do modelo.

As metas a serem cumpridas pelas 24 AISP são estabelecidas atualmente (em 2005 as metas eram estabelecidas pela SEDS) pelo Comandante da 1ª Região de Polícia Militar para as unidades da PM e pelo Chefe do 1º Departamento de Polícia Civil para as Delegacias em Belo Horizonte. Estas metas dizem respeito a ações específicas para cada área da cidade no sentido de diminuir os índices de criminalidade na Capital. São estabelecidas também metas relacionadas às atividades com a comunidade através das reuniões dos Conselhos de Segurança Pública e atuações conjuntas entre a Polícia Militar e a Polícia Civil.

Logo após a apresentação dos resultados da AISP pelo comandante da Companhia e pelo Delegado a palavra volta ao mediador/coordenador da Secretaria que pode tanto fazer alguma consideração ou questionamento acerca da apresentação ou passar a palavra ao comandante da 1ª Região da PM e ao Chefe do 1º Departamento. Estes, por sua vez, passam a palavra ao comandante do Batalhão e ao chefe da Delegacia Seccional aos quais os integrantes da AISP são subordinados. Em 2005, no início do processo de Integração as

reuniões do IGESP eram denominadas pelos integrantes das AISP como “pelourinho”. Essa denominação demonstrava o sentimento recorrente entre os policiais civis e militares em relação à forma como os questionamentos eram feitos. Como as reuniões do IGESP tomam por base o processo de gestão por resultados que já havia sido implementado pela PMMG antes mesmo do início da Integração, acredita-se que a denominação “pelourinho” foi trazida pelos oficiais da PM e incorporados pelos delegados da Polícia Civil.

Ao final das intervenções dos responsáveis pela ACISP e RISP, caso haja necessidade de participação de representantes de outros órgãos, tais como a Prefeitura ou de outras instituições do Sistema de Defesa Social (Ministério Público e Judiciário), a estas são dadas a palavra. Cabe aqui ressaltar que os representantes do Ministério Público e do Judiciário são convidados a participarem das reuniões do IGESP, e que o Executivo não tem poder de impor suas participações. Assim, embora o IGESP venha ocorrendo desde 2005, o Judiciário passa somente a participar efetivamente dessas reuniões em 2009, representado por uma juíza da Vara da Infância e Juventude e uma juíza da Vara de Execuções Criminais. A mesa também é composta por representantes das unidades especializadas das duas organizações policiais. Interessante apontar que com a implantação do IGESP, as unidades de área (Companhias e Delegacias Distritais) passam a ter lugar de destaque no modelo e assim as unidades especializadas “saem” um pouco do foco. O que acabou, no nosso entendimento, causando um “certo descompromisso” das unidades especializadas com o IGESP, bem como percebe-se uma insatisfação nas unidades especializadas das duas polícias. Isso fica claro quando pelo lado da PMMG, nas reuniões do IGESP, o Comando Especializado é representado, na mesa, por um oficial subalterno (tenente) sem poder de decisão e quando uma delegada, chefe de uma das delegacias especializadas da Polícia Civil diz que nunca foi convidada a participar das reuniões do IGESP. Essa mesma delegada disse que embora nunca tenha sido convidada a participar de nada, estava ali convidando a todos, PMMG e PCMG a tomarem um café na sua delegacia. Segundo essa mesma delegada, ela e sua delegacia, “estão alheios ao IGESP e que os cachorros do canil da Polícia Civil são mais integrados do que as pessoas, já que nem seus próprios colegas, eles conhecem”. Sobre essa fala, um delegado que participou da pesquisa revelou que antes de se pensar em integrar a Polícia Civil e a Polícia Militar, necessário seria integrar os policiais civis, dentro da própria organização, pois uns se sentem mais policiais do que outros. O que se verifica, a partir dessas observações, é que as unidades especializadas parecem ter sido sempre mais alheias à dinâmica da organização, no caso específico da Polícia Civil e assim, se mantiveram fechadas em si mesmas, sob a justificativa de que trabalham com dados sigilosos. Essa situação parece se repetir pelo lado da PMMG, já que até



hoje, pertencer às unidades especializadas não “é coisa” para qualquer policial militar. A este policial, não basta apenas demonstrar desejo em participar desta ou daquela unidade de elite, pois dentre aqueles que desejam ainda cabe um árduo processo de seleção e treinamento, bem como a aceitação do grupo.

No que se refere à preparação das reuniões do IGESP, é realizada uma reunião prévia entre a AISP e a coordenação da SEDS para que a apresentação seja feita com foco nas questões mais importantes, tais como o movimento da criminalidade violenta no período. Desde o início do processo de integração em 2005, existe um documento gerencial de trabalho (DOGESP) que orienta o levantamento de dados para as reuniões. As questões apresentadas no documento são relativas a dados quantitativos que versam sobre as atividades criminais ocorridas nas áreas, a qualificação das investigações relacionadas às atividades que foram descritas nos levantamentos quantitativos, os mecanismos de interação comunitária e os problemas relacionados à correção do trabalho policial. Embora a SEDS sempre destaque a importância do preenchimento do DOGESP, esse documento nunca foi plenamente seguido pelas duas organizações policiais, e, este fato, vem sendo sempre assunto destacado nas reuniões anuais de avaliação do IGESP. Pode-se levantar a hipótese que, o preenchimento integral dos itens contidos no DOGESP, possibilite a verificação de que o movimento da criminalidade não está sendo plenamente mapeado e trabalhado pelas duas organizações.

Quando da implementação do IGESP, podia-se verificar que as Companhias da PM confeccionavam as apresentações e a Polícia Civil apenas complementava com os dados que lhes cabiam. Ainda hoje, embora seja esperado que as AISP desenvolvam em conjunto suas apresentações, verifica-se que elas são, na maioria das vezes, realizadas em separado. Sabe-se que o modelo denominado “polícia de resultados”, implementado na PMMG, serviu de base para o processo de integração da gestão operacional.

Um dos pontos cobrados no DOGESP e que também é cobrado nas reuniões do IGESP, refere-se à existência de operações conjuntas entre as duas polícias, em suas áreas de atuação. Verificou-se por meio de contatos com delegados e comandantes de companhia que essas operações não têm uma frequência determinada. Isto depende da interação entre os responsáveis pelas unidades, pois enquanto algumas AISP desenvolvem seguidamente operações conjuntas, outras se restringem a uma única operação dentro do período de avaliação. Um ponto destacado entre policiais civis e militares das ACISP (área de coordenação) é que muitos deles só se encontram nas reuniões do IGESP. Essa constatação parece apontar para limitações ainda presentes nas áreas de coordenação, compostas pelos

comandantes de batalhão da PM e as delegacias seccionais, no que diz respeito às ações em favor da Integração.

As reuniões do IGESP são consideradas, especialmente pela SEDS, como um espaço de “prestação de contas”, de verificação dos resultados obtidos em determinado período, e assim, não é esperado que ali seja um espaço para solicitações de qualquer espécie, e que as reuniões se transformem em “muro de lamentações”, onde as companhias e as delegacias “chorem” e “exponham” suas deficiências estruturais e de pessoal. Mas segundo os representantes das AISP, especialmente os delegados, não há outro lugar para se colocar suas deficiências e necessidades, já que eles têm metas a cumprir. Muitos representantes das AISP deixam claro que são cobrados, mas que não lhes são dadas as condições necessárias para tal. Essa situação é recorrente nas reuniões do IGESP, desde 2005, quando da implantação do projeto. Embora a Secretaria aponte avanços em relação às necessidades estruturais das duas organizações, as queixas continuam presentes. Cabe aqui ressaltar que muitas das Companhias e Delegacias visitadas realmente não possuem estruturas adequadas para funcionamento.

Ao final de cada ano, é feita uma classificação e as AISP que cumprem suas metas recebem uma premiação em dinheiro e esse prêmio é revertido em favor da Companhia e da Delegacia. Os prêmios são entregues em uma solenidade com a presença de autoridades civis e militares do Estado e conta também com a presença do governador ou de seu representante.

#### ***4.4.2 A Pesquisa Empírica***

Os dados obtidos a partir das escalas aplicadas foram analisadas com base em estatísticas descritivas (média com desvio-padrão), inferencial, correlações de Pearson e Anova entre os valores organizacionais e as configurações de poder de cada grupo pesquisado, isto é, policiais civis e militares, separadamente, utilizando-se o SPSS (*Statistical Package of Social Science*, versão 14.0). Uma primeira análise do banco de dados, foi realizada com o objetivo de verificar a existência de dados faltosos, que foram substituídos por valores médios em função do pequeno número de casos. Não foram identificados outliers. Também foi feita a inversão da escala de valores.

Por sua vez, as entrevistas individuais foram submetidas à análise de conteúdo categorial, segundo a metodologia de Bardin (1977), com base nos critérios de recorrência dos

temas. Ou seja, primeiramente realizou-se a coleta de verbalizações, e em seguida, fez-se a anotação das frequências das verbalizações, assim como o agrupamento dos temas, concluindo-se com o agrupamento dos dados em categorias síntese.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

Os resultados deste estudo serão apresentados por organização pesquisada, em separado. Foram realizadas análises preliminares cujo objetivo era construir o banco de dados, para subsidiar a análise descritiva, as correlações entre as variáveis e as demais análises inferenciais.

### 5.1 Resultados

Os dados obtidos com a aplicação dos instrumentos sobre valores organizacionais são apresentados na Tabela 2, que indica a média de cada valor, na percepção dos respondentes.

**Tabela 2: Médias e desvio-padrão das amostras para os fatores relativos aos valores organizacionais (PMMG/PCMG)**

Fatores	Médias		Desvio-Padrão	
	PMMG	PCMG	PMMG	PCMG
Conformidade	4,99 (1°)	4,25 (1°)	0,803	1,192
Prestígio	4,62 (2°)	3,48 (3°)	1,064	1,313
Tradição	4,50 (3°)	3,74 (2°)	0,802	1,221
Preocupação com a Coletividade	4,25 (4°)	3,15 (4°)	1,055	1,352
Realização	4,17 (5°)	3,13 (5°)	1,074	1,294
Autonomia	3,59 (6°)	2,63 (6°)	1,072	1,260
Bem-Estar do Empregado	3,11 (7°)	2,05 (8°)	1,199	1,103
Domínio	2,82 (8°)	2,17 (7°)	1,142	0,977

**Fonte: Dados da pesquisa**

As prioridades axiológicas das duas organizações são semelhantes. A análise das médias dos fatores relativos aos valores organizacionais aponta que o valor *Conformidade* obteve a maior média para ambas as organizações. O segundo valor no ranking da PM é *Prestígio* seguido de *Tradição*, ocorrendo a ordem inversa na Polícia Civil. O 4°, 5° e 6° Valores no ranking das duas instituições são os mesmos, respectivamente: *Preocupação com*

a *Coletividade, Realização e Autonomia*. O 7º Valor da PM é *Bem-Estar do Empregado* e o 8º *Domínio*, ocorrendo a ordem inversa na Polícia Civil em relação a esses dois últimos valores do ranking.

Estes dados apontam que tanto na Polícia Militar quanto na Polícia Civil, os respondentes percebem como Valor máximo da organização a *Conformidade*, que enfatiza a obediência às regras do trabalho, bem como aos superiores hierárquicos. Porém, considerando que a escala de valores organizacionais é de 6 pontos – 1 a 6 -, e o ponto médio da escala é 3,5, pode-se admitir que a percepção desse valor é mais forte na PM que na Polícia Civil. A força da percepção dos valores organizacionais é maior na Polícia Militar que na Polícia Civil, não só em relação ao Valor *conformidade*, mas também em relação aos demais. O teste de diferença entre as médias dos Valores (teste T pareado) foram calculados para cada uma das organizações, encontrando-se diferenças significativas entre as médias de todos os valores. Pode-se, então, considerar que as culturas organizacionais da Polícia Civil e da Polícia Militar priorizam a *Conformidade*. O comportamento organizacional é dinamizado por esse valor que é compartilhado pelos que fazem a organização, induzindo formas de sentir, pensar e agir compatíveis com esse princípio orientador do comportamento organizacional. No entanto, é importante destacar que além da média do Valor *Conformidade* na Polícia Militar ser maior que a da Polícia Civil, também o desvio-padrão referente à média do valor *Conformidade* na PM é menor que na Polícia Civil. A média desse valor na PMMG foi 4,99 e seu desvio padrão foi 0,803, enquanto na Polícia Civil a média foi 4,25 e o desvio-padrão foi 1,192. O resultado do coeficiente de variação, análise que permite a verificação de ocorrência de compartilhamento na percepção do valor *conformidade* entre os policiais militares foi 16%, enquanto entre os policiais civis foi 28%. Assim, pode-se assumir que há maior força e maior homogeneidade de percepção desse valor na PMMG. Deve-se esclarecer que foram analisados apenas o coeficiente de variação dos escores fatoriais dos valores e não dos itens que os compõem, em separado.

Considerando as prioridades axiológicas das duas polícias mineiras, seria possível até admitir que elas se pareçam, se o foco único fosse o ranking dos Valores. Mas a diferença maior se deve ao nível de compartilhamento das percepções dos respondentes e a força das percepções. O desvio-padrão das médias, indicador de compartilhamento das percepções, teve como valor máximo aceitável, 20% da escala (DP= 1,20). Este limite é atingido apenas na média do Valor *Bem-Estar do empregado* na PM, ou seja, embora não se tenha ultrapassado o valor máximo aceitável, pode-se dizer que há menor compartilhamento na percepção desse valor, demonstrando não ser um traço tão característico dessa cultura organizacional, o que é

reforçado também pela média (3,11) que fica abaixo do ponto médio da escala (3,50). O coeficiente de variação desse valor é de 38%, indicando baixo poder de compartilhamento. Considerando as médias acima do ponto médio da escala e os desvios-padrão das médias de no máximo 1,20, pode-se admitir que o comportamento organizacional da PM é orientado por princípios de *conformidade*, cujo coeficiente de variação é de 16%, *prestígio*, que apresenta coeficiente de variação de 23%, *tradição*, que por sua vez tem o coeficiente de variação de 18%, *preocupação com a coletividade*, cujo coeficiente de variação é de 25% , *realização* que apresenta seu coeficiente de variação de 26%, e *autonomia*, cujo coeficiente de variação é de 30%, com as prioridades axiológicas na ordem apresentada. O valor *Conformidade*, no entanto, é o mais importante princípio orientador do comportamento organizacional, o principal traço cultural da organização baseado em valores.

Os dados acima demonstram a força deste valor para organização. Interessante apontar que em 1997 houve uma greve nas polícias militares brasileiras que teve início em Minas Gerais e onde, pelo menos neste Estado, os policiais militares reivindicavam melhores salários como também melhoria nas condições de trabalho e nas relações entre superiores e subordinados consideradas sempre muito distantes, e levando-se em consideração o fato de a organização estar pautada em uma estrutura militar, onde por muito tempo considerou-se como “*promiscuidade*” a existência de relação entre praças e oficiais. Outras duas pequenas greves, de menor repercussão também aconteceram posteriormente, em Minas Gerais, e ainda assim, pode-se observar que, mesmo com a ocorrência dos movimentos reivindicatórios na PMMG, em especial o de 1997, que afetou profundamente a relação entre praças e oficiais, o valor *Conformidade* é alto, logo não houve quebra na percepção desse Valor que permanece ainda hoje, bastante arraigado, em seus integrantes.

Analisando os itens que compõem o valor predominante (*Conformidade*), percebe-se que a maior média refere-se ao item 28 “O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados”. Este item obteve média de 5,51 e desvio-padrão de 0,919. Este resultado aponta que há um compartilhamento na percepção sobre a importância de se respeitar a hierarquia dentro da instituição. Mais uma vez, reportando-se ao movimento de 1997, embora, haja ainda hoje a percepção do importante papel da hierarquia nas organizações policiais militares, houve, naquela época uma clara quebra da mesma dentro da instituição. Deve-se salientar aqui, que todos os itens que compõem o Valor *Conformidade* obtiveram médias acima do ponto médio da escala (3,5). O item que obteve a menor média no valor preponderante foi o item 34 “Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento

entre os empregados e as organizações”. Este item obteve média de 4,44 e desvio-padrão de 1,402. Embora o resultado demonstre que ser cortês neste tipo de trabalho é algo fundamental e estabelecido, por outro lado, parece haver aqui um menor nível de compartilhamento na percepção acerca da importância da cortesia no relacionamento entre empregados e organizações. Esta constatação pode ser preocupante, na medida em que, a inexistência de cortesia, nas relações entre pares e superiores e subordinados na organização policial, pode se refletir negativamente nas relações entre esses mesmos policiais e a sociedade, a quem eles devem proteger. Uma primeira consequência daí decorrente seria a má qualidade nos serviços prestados por essa categoria, e uma consequência, mais grave, pode ser a violência policial.

Estas percepções revelam a força do Valor *Conformidade* para a organização policial militar, porque reafirmam o lugar central da hierarquia e da disciplina, bem como a necessidade de obediência às regras e ao trabalho, que lhes é dado a realizar. Há de se destacar que, o policial militar não pode optar por qual tipo de trabalho irá executar, pois sua missão é proporcionar segurança à população. Assim, ao chamado do “190”, ele deve estar apto a prestar desde serviços sociais (socorrer parturientes, separar brigas entre marido e mulher, socorrer acidentados) até confrontos com cidadãos, em desvio com a lei, e de alta periculosidade.

Além do valor *Conformidade*, o relativo à *Prestígio* também foi percebido, pelos respondentes, como o segundo maior em termos de importância. A média do valor *prestígio* foi 4,62 e seu desvio-padrão foi 1,064. Nesse valor, destacamos o item 35, que obteve a maior média, “Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos”. Ele obteve média de 4,90 e desvio-padrão de 1,276. Além dele, os itens 25 (“Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos”) com média 4,72 e desvio-padrão de 1,346 e o item 07 (“Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio”) com média 4,51 e desvio-padrão de 1,367, apontam que, na percepção dos policiais militares, estes compartilham da assertiva de que a Polícia Militar é uma instituição de respeito e prestígio junto à sociedade mineira. Já a menor média encontrada nesse Valor refere-se ao item 33 (“Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes”) com média de 4,34 e desvio-padrão de 1,415.

Os dados relativos a esse valor demonstram que o item que apresenta a maior média (item 35) já citado, também possui o menor desvio-padrão, indicando respostas mais homogêneas. Verifica-se que no valor *Prestígio*, a percepção preponderante entre os

respondentes está relacionada à influência que a organização tem na sociedade, bem como a importância e o respeito que devem ter da sociedade.

Considerando que o ponto médio da escala é 3,5 verifica-se que os quatro itens que compõem esse valor estão acima do ponto médio, demonstrando que os respondentes percebem a influência da organização na sociedade mineira, bem como o prestígio e admiração que a organização acha importante ter, ao oferecer produtos e serviços de qualidade na área de segurança pública.

Os resultados relativos ao *Prestígio* como valor, levam a inferir que do ponto de vista dos respondentes, a Polícia Militar de Minas Gerais é hoje uma organização influente, de prestígio e tem a admiração da sociedade mineira. Deve-se destacar que o valor *Prestígio* mesmo apresentando a segunda maior média, apresenta, por sua vez, o quarto menor desvio-padrão, dentre todos os valores do instrumento. Embora o coeficiente de variação seja de 23%, indicando haver, entre os policiais militares uma percepção razoavelmente compartilhada acerca do valor *prestígio*, o fato dele ter sido o quarto menor desvio-padrão apresentado, levanta a hipótese de que nem todos os policiais militares “acreditam” no prestígio e influência da organização na sociedade. Talvez isto se dê pela ambivalência presente no trabalho desenvolvido pela PMMG: é ao mesmo tempo aquela que atende a todo tipo “chamada” de cunho social, como também é a organização responsável pela repressão. Outro ponto relevante pode estar ligado à violência exercida por este profissional e o seu poder de disseminação ou generalização, isto é, qualquer ato violento praticado por um policial dentro da PMMG, ou em qualquer parte deste País, acaba por influenciar em alguma medida a percepção que a sociedade tem em relação a toda a organização.

Pode-se depreender daí que, existem policiais militares que percebem pouco reconhecimento por parte da sociedade em relação ao trabalho que realizam e, talvez isto seja decorrente da diferença de interpretação em relação ao uso da força.

Analisando a tabela 2, verifica-se que o valor *Domínio* (média 2,82 e desvio-padrão 1,142) e o valor *Bem-Estar do Empregado* (média 3,11 e desvio-padrão 1,199), apresentam as menores médias dentre todos os valores apresentados na pesquisa. Verifica-se também que, tomando como base o coeficiente de variação, que permite analisar o grau de homogeneidade na percepção desses valores, não há compartilhamento na percepção do valor *Domínio*, pois o coeficiente é 40%. Também não há compartilhamento na percepção do valor *Bem-estar do Empregado*, pois seu coeficiente de variação é de 38%.

Com relação ao valor *Domínio*, talvez este resultado se explique, principalmente, pelos seguintes aspectos: as polícias militares são organizações públicas que detém



constitucionalmente a competência exclusiva de policiamento ostensivo fardado e cujo objetivo é manter a ordem pública, excluídas as missões que são peculiares às Forças Armadas.

Assim, do ponto de vista formal, estas organizações não têm que “lutar” pelo domínio de mercado, no sentido de eliminar a concorrência. Não cabe aqui, até mesmo por não ser a realidade do Estado de Minas Gerais, a discussão sobre o aparecimento de grupos paramilitares, que como as milícias no Rio de Janeiro, surgiram para “substituir” o governo onde a segurança do Estado não se estabeleceu.

Neste valor (*Domínio*) o item que obteve maior média, foi o item 42 (“Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado”), com média 3,53 e desvio-padrão de 1,794. Mesmo considerando que este é um valor que não se instalou de forma categórica, ele aponta que a PMMG se coloca atenta no sentido de não permitir que outros grupos venham a ocupar um lugar que lhe cabe na sociedade.

Com relação ao valor *Bem-Estar do Empregado*, os resultados apontam que na percepção dos policiais militares pesquisados, a organização é percebida como não preocupada com o bem-estar de seus integrantes. Isto é demonstrado pelas médias de todos os itens que compõem este valor, e que estão abaixo do ponto médio da escala. Neste Valor, os itens que obtiveram as maiores médias são:- item 14 (“Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante”) com média de 3,26 e desvio-padrão de 1,484; o item 5 (“É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles”) que obteve média de 3,26 e desvio-padrão de 1,509 e o item 22 (“Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado”) que obteve média de 3,24 e desvio-padrão de 1,681.

Este resultado pode estar relacionado, em primeiro lugar, à premiação que é destinada às companhias da Polícia Militar que se destacam no cumprimento de metas estipuladas pelo IGESP (Integração da Gestão em Segurança Pública). Vale lembrar, que os prêmios (em dinheiro) distribuídos vão para a Companhia e não especificamente, para seus integrantes, de forma individual. Mesmo assim, parece que os policiais militares consideram importante essa premiação. Em segundo lugar, deve-se destacar que a PMMG mantém um Instituto de Previdência dos Servidores Militares de Minas Gerais, com o objetivo de prestar assistência médico-odontológica, através do Hospital Militar e de uma rede de conveniados. Existe também uma Seção de Assistência à Saúde (SAS) em todos os Batalhões do Estado, que

contam com médicos, dentistas, psicólogos e técnicos de saúde (enfermeiros). A PMMG também oferece ensino gratuito para militares e dependentes através de suas unidades do Colégio Tiradentes. No caso especial deste item, cabe levantar questão acerca do que pode estar dificultando os policiais militares perceberem de forma mais contundente os benefícios que a organização lhes oferece. Outro fator a destacar, refere-se à manutenção de clubes destinados ao lazer dos servidores militares e de seus dependentes. Na PMMG existem diferentes agremiações destinadas a este fim, já que cada uma delas representa diferentes patentes (Clube dos Oficiais, Clube de Cabos e Soldados, Clube de Subtenentes e Sargentos).

É importante lembrar que o valor *Bem-Estar do Empregado* não se refere apenas a percepção do servidor na questão relativa ao lazer oferecido. Ele (o valor) avalia também a percepção do servidor em relação à preocupação da organização em construir um ambiente de trabalho que lhe ofereça bem-estar, qualidade de vida e satisfação. Tamayo (2005), afirma que quando a organização se preocupa com a satisfação de seus membros, isto se torna uma poderosa fonte de comprometimento organizacional. Talvez, esteja aí a maior dificuldade na PMMG. Para que isto se confirme, seriam necessárias novas pesquisas que abordem mais profundamente este tema.

O valor *Realização* também está presente na organização policial mineira, de forma clara, já que a média do valor foi de 4,17 e o desvio-padrão de 1,074, acima do ponto médio da escala que é 3,5. Esses dados permitem dizer que os policiais militares compartilham razoavelmente a percepção desse valor, já que o resultado do coeficiente de variação é de 26%. O item 36, que o compõe (“Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência”) apresentou a maior média do valor que foi de 4,79 e desvio-padrão de 1,277. Em seguida, temos o item 8 (“Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz”) com média de 4,72 e desvio-padrão de 1,324.

Na análise de documentos que regulam o funcionamento da PMMG, verificou-se que a organização elabora seu planejamento estratégico para um período de quatro anos, com a participação de representantes de todas as seções do Estado-Maior da PM, bem como de todas as diretorias, Academia da PM, Corregedoria e de todas as Regiões da Polícia Militar e é coordenada por um coronel (Subchefe do Estado Maior da PM). Após aprovação do alto comando o Plano é publicado e distribuído a todas as Unidades policiais militares. Verificou-se que nas recomendações finais do Plano Estratégico, encontra-se um cronograma que contém atividades, prazos e os setores envolvidos no plano do período seguinte, reforçando a importância do planejamento na organização.

Outro valor que se apresentou um pouco acima do ponto médio da escala foi o valor *Autonomia* (média= 3,59 e desvio-padrão= 1,072). Sendo que nesse valor, também pode-se verificar pelo coeficiente de variação 30%, que houve um razoável compartilhamento de percepção entre os respondentes. O item 26 da escala (“Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços”) com média de 4,50. Isto significa que os policiais militares percebem a organização numa busca constante de aperfeiçoamento, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados. Esta é percebida como preocupação bastante presente na organização, pois nos anos de 1970 integrantes da PMMG já participavam de cursos de pequena duração na Fundação João Pinheiro e em meados dos anos 1980, a Polícia Militar de Minas, torna-se a primeira polícia militar brasileira a firmar convênio com uma organização civil (Fundação João Pinheiro). O objetivo desse convênio era desenvolver seus cursos regulares destinados ao aperfeiçoamento de oficiais intermediários e superiores. Cursos estes que se desenvolvem com a mesma parceria até hoje. A partir do final da década de 1990, a PMMG se aproxima também da universidade e aí firma convênios para inclusão de novas tecnologias na prevenção criminal. Tais fatos tendem a indicar que, a PMMG, além da preocupação na busca por parcerias para o aperfeiçoamento de seus quadros, ela também, tenta buscar tecnologia de ponta para atingir melhores resultados na área de segurança pública.

O valor *Tradição*, o terceiro valor mais percebido pelos policiais militares, com média de 4,50 e desvio-padrão de 0,802, aponta que do ponto de vista de seus integrantes, a PMMG, embora seja considerada, pelos entrevistados da pesquisa, como uma organização em mudança, é ainda “presa” aos costumes e tradições que lhes proporcionaram estabilidade ao longo de sua existência. Essa assertiva é corroborada pela análise do coeficiente de variação que é 18%. Assim, pode-se dizer que a percepção desse valor é compartilhada com razoável força pelos policiais militares.

O valor *Preocupação com a coletividade* obteve média de 4,25 e desvio-padrão de 1,055. O coeficiente de variação de 25% indica que, os policiais militares percebem, razoavelmente, que a organização valoriza a manutenção do relacionamento equilibrado com a comunidade a quem esses policiais devem proteger.

Com base no mesmo critério de um desvio-padrão da média, de no máximo 1,20, verificou-se, na Polícia Civil, que o compartilhamento das percepções dos respondentes é menor. Com exceção das médias dos valores organizacionais de *Conformidade* (média 4,25 e desvio padrão 1,192), *Domínio* (média 2,17 e desvio-padrão 0,977) e *Bem-Estar do*

*empregado* (média 2,05 e desvio-padrão 1,103), todas as demais médias ficaram com o desvio-padrão acima de 1,20. Dentre os valores descritos acima, o único que se pode dizer que há um razoável compartilhamento na sua percepção, entre os policiais civis, é o valor *Conformidade*, que apresenta o coeficiente de variação de 28%. Os dados revelam que os valores de *Tradição* (média 3,74 e desvio-padrão 1,221; coeficiente de variação de 33%), *Realização* (média 3,13 e desvio-padrão 1,294; coeficiente de variação de 41%), *Prestígio* (média 3,48 e desvio-padrão 1,313; coeficiente de variação de 38%), *Autonomia* (média 2,63 e desvio-padrão 1,260; coeficiente de variação de 48%), *Preocupação com a Coletividade* (média 3,15 e desvio-padrão 1,352; coeficiente de variação de 43%) não se constituem traços tão marcantes da cultura da Polícia Civil, o que também é confirmado pelas médias situadas abaixo do ponto médio da escala para os valores anteriormente citados. Exceção se faz ao valor *Tradição*, cuja média foi 3,74 numa escala de seis (6) pontos. Analisando-se a média desse valor, verifica-se que este pode ser considerado na média estabelecido; porém, analisando-se seu desvio-padrão que foi de 1,221, e o coeficiente de variação de 33%, verifica-se um fraco compartilhamento na percepção do valor *Tradição*. Assim sendo, pode-se considerar que o valor característico da cultura da Polícia Civil é o valor *Conformidade*, quando considerados o desvio-padrão e a média de todos os valores.

Estes dados apontam que na Polícia Civil, tal qual na Polícia Militar, o mais forte princípio orientador é a necessidade de haver conformidade por parte de seus integrantes em relação às normas e regras esposadas pela organização. Cabe aqui ressaltar que as organizações policiais sejam elas civis ou militares têm como pilares básicos a hierarquia e a disciplina. Neste sentido, este tipo de organização acaba por enfatizar a obediência às regras de trabalho bem como ao superior hierárquico.

Analisando-se os itens que compõem o valor predominante (*conformidade*), na Polícia Civil, percebe-se que a maior média refere-se ao item 28 “O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados”. Este item obteve média de 4,95 e desvio-padrão de 1,385.

Os dados acima demonstram a força deste valor para as organizações policiais. De acordo com uma das pessoas entrevistadas e que integra os quadros da Polícia Civil em Minas, na organização a hierarquia é bastante presente, mas a disciplina é bem mais frouxa que na Polícia Militar. O menor desvio-padrão presente em todos os itens que compõem esse valor refere-se a esse mesmo item 28, confirmando que o respeito à hierarquia é uma tradição na organização.

Observou-se que todos os itens que compõem o valor preponderante da Polícia Civil têm sua média localizada acima do ponto médio da escala, significando que mesmo naqueles itens que não obtiveram as maiores médias, a percepção em relação a seu conteúdo está na média estabelecida. Desta forma, verifica-se que, na Polícia Civil, preza-se o respeito às regras de convivência, como também acredita-se que seus integrantes devam se comportar de forma educada e cortês no ambiente de trabalho, entre pares, bem como, esta cortesia e respeito deve se estender aos clientes da organização, neste caso específico, a sociedade a quem a PCMG deve proteger.

Embora o valor relativo à *Tradição* tenha sido percebido, como o segundo maior em termos de importância, deve-se ressaltar, que como dito anteriormente, ele apresenta um alto desvio-padrão e um coeficiente de variação de 33%, significando que houve um menor compartilhamento na percepção desse valor. Analisando os itens que o compõem (tradição), verifica-se que o item de maior média é o item 47 “O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada”. Este item obteve média de 4,10 e desvio-padrão de 1,625. Em seguida vêm os itens 06 (“A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes”) com média 3,97 e desvio-padrão de 1,612; já o item 12 (“Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”) com média 3,91 e desvio-padrão de 1,651. Os dados acima demonstram que, apesar de estarem acima da média da escala, estes itens apresentam altos desvios-padrão, assim, confirma-se um menor compartilhamento acerca da percepção desse valor. A menor média encontrada no valor *Tradição* refere-se ao item 31 (“Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo”) com média 1,83 e desvio-padrão de 1,231. Observa-se que neste item, além da menor média, ele apresenta também o menor desvio-padrão do Valor, embora esse possa ser considerado alto.

Pode-se dizer que a percepção do valor *Tradição* reforça a percepção do valor *Conformidade*, mas neste caso, analisando-se os desvios-padrão que o constituem, verifica-se que, na verdade, embora a tradição esteja presente na Polícia Civil, mais uma vez, ela não se constitui em traço marcante da organização.

Cabe aqui salientar que, analisando-se a média e o desvio-padrão relativos ao valor *Preocupação com a Coletividade*, verifica-se que a média do Valor, que é de 3,15, encontra-se abaixo do ponto médio da escala, bem como apresenta desvio-padrão de 1,351. Esse resultado do valor *preocupação com a coletividade* demonstra que não há compartilhamento na sua percepção, pois seu coeficiente de variação é de 43%. Dentre os itens que o compõem,

a maior média observada, refere-se ao item 38 “Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização”, com média de 3,77 e desvio-padrão de 1,784. Aqui, embora a média esteja acima do ponto médio, o desvio-padrão é alto, o que significa que nem todos os respondentes compartilham desta assertiva. O mesmo ocorre no item 44, que obteve a segunda maior média do valor e que se refere a “Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela”, que obteve média de 3,47 e desvio-padrão de 1,732. Mesmo estando muito próximo da média, o desvio-padrão deste item também é considerado alto, o que denota também não haver compartilhamento de percepção acerca desta assertiva. Por sua vez, o item 15 “Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona”, obteve média de 3,37 e desvio-padrão de 1,663. Percebe-se que com exceção do primeiro, todos os demais itens que compõem o valor *Preocupação com a Coletividade*, encontram-se abaixo do ponto médio da escala. A menor média relativa a esse valor refere-se ao item 03 “Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais”, com média de 2,66 e desvio-padrão de 1,719. Esse valor, embora seja percebido como quarto em termos de importância, na Polícia Civil, é aquele que obteve o maior desvio-padrão dentre todos pesquisados, o que demonstra ter sido aquele percebido de forma mais heterogênea ou dispersa. Interessante salientar que, a maior média desse valor refere-se à importância da honestidade na organização, seja em que situação for. Em seguida, a segunda maior média, refere-se à importância da lealdade às pessoas e à organização. Ambas as temáticas são extremamente importantes para os integrantes da Polícia Civil, pois não se pode esquecer que a organização é responsável pelas atividades de polícia judiciária, assim, ela é responsável pela apuração de ilícitos penais, investigando crimes com o objetivo de identificar as bases legais para a acusação de suspeitos, e, nesse sentido, deve manter o cumprimento da lei. Como fazê-lo se, seus integrantes não se mantiverem honestos e leais para com a lei, a sociedade e com a organização? Outro ponto a destacar é que, verificou-se que a menor média refere-se ao tratamento igualitário que deve ser dispensado a todas as pessoas, dentro e fora da organização. O resultado apresentado para esse item preocupa na medida em que, de acordo com a percepção dos respondentes, as pessoas não merecem tratamento igualitário e, assim, os policiais civis percebem que, nas relações dentro da organização, alguns policiais podem estar recebendo tratamento diferenciado. Já com relação à sociedade, a preocupação está relacionada não apenas com possíveis privilégios, mas também com a violência contra determinados grupos.

O valor *Prestígio* (média 3,48 e desvio-padrão 1,313), embora tenha sido o terceiro valor mais percebido na PCMG, apresenta, coeficiente de variação de 38%, indicando não haver compartilhamento nas percepções. Os valores *Realização* (média 3,13 e desvio-padrão 1,294) e *Autonomia* (média 2,63 e desvio-padrão 1,260) também apresentam um compartilhamento muito fraco, ou seja, no valor *Realização* o coeficiente de variação foi de 41% e no valor *Autonomia* foi de 48%. Assim, pode-se dizer que, a força na percepção dos valores *Prestígio*, *Realização* e *Autonomia* é muito frágil.

Analisando-se a tabela 2 verifica-se que o valor *Domínio* (média 2,17 e desvio-padrão 0,977) e o valor *Bem-Estar do Empregado* (média 2,05 e desvio-padrão 1,103), apresentam as menores médias dentre todos os valores apresentados na pesquisa. Na análise do coeficiente de variação, verifica-se que no valor *domínio* ele é de 45%, enquanto no valor *bem-estar do empregado* ele é de 54%. Assim, pode-se dizer que tanto o valor *domínio* quanto o valor *bem-estar do empregado*, não são percebidos de forma compartilhada. Na Polícia Civil, o valor que possui a percepção menos compartilhada é o valor *bem-estar do empregado*. Com relação ao valor *Domínio*, todos os itens que o compõem estão bem abaixo do ponto médio da escala, sendo a menor média relativa ao item 18 “Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência”, com média 1,94 e desvio-padrão 1,269. Coincidentemente, esses são os mesmos valores que, obtiveram as menores médias, na análise de dados na Polícia Militar. Isto demonstra que, talvez, por serem organizações públicas que detém constitucionalmente a competência em relação à manutenção da ordem pública, não necessitam, como já foi dito em relação a PMMG, “lutar” pelo domínio de mercado, no sentido de eliminar a concorrência. Neste valor (*Domínio*) o item que obteve maior média, foi o item 42 (“Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado”), com média 2,56 e desvio-padrão de 1,652. Talvez, esteja aí, mesmo que de forma não categórica, uma preocupação da organização em manter seu espaço, não permitindo assim que outros grupos venham a ocupar um lugar, que lhe cabe, de fato e de direito, na sociedade. Surge aí, uma questão: será que o processo de integração das organizações policiais que vem ocorrendo em Minas Gerais, não está sendo percebida pelos policiais civis como uma ameaça à “manutenção de seu negócio”?

Com relação ao valor *Bem-Estar do Empregado*, os resultados apontam que os policiais civis pesquisados, percebem a organização como não preocupada com o bem-estar de seus integrantes. Isto é demonstrado pelas médias de todos os itens que compõem este valor, e que estão localizadas abaixo do ponto médio da escala. Neste valor, os itens que obtiveram as maiores médias são:- o item 5 (“É muito importante, para esta organização,

ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles”) que obteve média de 2,30 e desvio-padrão de 1,505 e o item 14 (“Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante”) com média de 2,25 e desvio-padrão de 1,378. Já a menor média encontrada nesse Valor, foi a média do item 32 “Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles”, que corresponde a 1,83 e desvio-padrão de 1,231. Ressalta-se que, a percepção de todos os itens, relativos ao valor *Bem-Estar do Empregado*, estão localizadas abaixo do ponto médio da escala. Isto pode significar que, de maneira geral, os policiais civis não têm percebido a organização como preocupada com a qualidade de vida de seus integrantes e conseqüentemente com seu bem-estar, e por outro lado, eles vêm sendo cada vez mais cobrados, levando-se em conta as metas relacionadas ao IGESP.

Desta forma, a menor homogeneidade de percepção dos membros da Polícia Civil em relação aos valores, pode ser mais bem compreendida com os resultados obtidos sobre as Configurações de Poder organizacional, cujas médias e respectivos desvios-padrão são apresentados na tabela 3, a seguir.

**Tabela 3: Médias e Desvio-Padrão da amostra para fatores relativos às Configurações de Poder (PMMG/PCMG)**

Fatores	Médias		Desvio-Padrão	
	PMMG	PCMG	PMMG	PCMG
Autocracia	2,73 (1°)	2,58 (1°)	0,600	0,622
Instrumento	1,99 (6°)	2,19 (5°)	0,733	0,921
Missionária	2,44 (2°)	2,23 (3°)	0,579	0,767
Meritocracia	2,07 (4°)	2,20 (4°)	0,599	0,684
Sistema Autônomo	2,07 (3°)	1,82 (6°)	0,582	0,775
Arena Política	1,99 (5°)	2,27 (2°)	0,700	0,870

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados da tabela 3 revelam que a configuração de poder predominante tanto na Polícia Militar, quanto na Polícia Civil é a *Autocracia*. Considerando que o ponto médio da escala é 2, e uma vez que a escala de cinco pontos vai de 0 a 4, constata-se que essa configuração de poder é mais percebida como característica presente na cultura organizacional da PMMG, se comparado com os resultados da Polícia Civil. Considerando que as configurações indicam como o poder se estrutura para afetar o comportamento organizacional, pode-se dizer que,



nessa pesquisa, os resultados indicam que o poder concentra-se nas mãos de um influenciador ou de um grupo de influenciadores, como forma de afetar o comportamento organizacional. A configuração *Autocracia* apresenta, na PMMG, média de 2,73 e desvio-padrão 0,600 e na PCMG, média de 2,58 e desvio-padrão de 0,622. O coeficiente de variação apresentado pela PMMG é de 22% e de 24% para a Polícia Civil. Esses resultados apontam que há um compartilhamento razoável na percepção dessa configuração, e que na PMMG, o compartilhamento é um pouco maior. Nas culturas autocráticas, o poder é centralizado na cúpula da organização, que tem toda a autoridade formal, define e prioriza metas, assim como o suporte físico e psicossocial, enfim, controla todas as funções críticas e centraliza os fluxos de informação.

Além de se revelar uma cultura autocrática, a PMMG também apresenta traços de uma cultura missionária, uma vez que se volta para uma missão ideológica que influencia a dinâmica organizacional, a fim de servir à comunidade. Nela, os membros da organização se identificam fortemente com o objetivo de preservar, estender ou aperfeiçoar a missão da organização. A lealdade à ideologia é assegurada através de processos de socialização e doutrinação. E aí, pode-se dizer da força do processo de socialização na PMMG sobre seus integrantes. Este processo tem início após aprovação em concurso público tanto para as carreiras de soldado quanto de oficiais. Enquanto a formação do soldado dura em média dezoito meses, a formação do oficial é de três anos. Assim, pode-se dizer que os oficiais são os verdadeiros guardiões da cultura da Polícia Militar.

A configuração *Missionária* obteve média de 2,44 e desvio-padrão de 0,599. Seu coeficiente de variação é de 24%, indicando haver um razoável compartilhamento na percepção desse valor. Assim, pode-se dizer que, as médias e seus respectivos desvios-padrão, que no caso da escala de cinco pontos não deve ultrapassar 1,0 são indicadores de que as configurações *Autocracia* e *Missionária* traçam o perfil cultural da Polícia Militar, mas de fato, a característica cultural predominante é a autocracia. Como houve diferença significativa entre as médias das duas configurações ao nível de 0,05, é possível fazer essa consideração.

Destaca-se que as organizações policiais militares, e dentre elas a PMMG, são fundadas na hierarquia e na disciplina, responsáveis pela sustentação institucional destas organizações. A hierarquia é considerada um princípio segmentador, já que divide a organização em diferentes postos e, isso consiste na divisão das diferentes patentes, desde a mais baixa (soldado) à mais alta (coronel). Por sua vez, a disciplina, auxilia na organização do espaço, no controle do tempo e dos corpos. Assim, o que se percebe nas organizações policiais militares é o dever de obediência mais severo do que aquele destinado aos servidores

públicos desarmados, onde, na grande maioria das vezes, prevalece a superioridade hierárquica à superioridade técnica.

Mintzberg (1983) salienta que todas as configurações se fazem presentes na organização, mas que uma delas se salienta. Esta afirmativa do autor se faz presente na PMMG, já que é possível verificar que as demais configurações também caracterizam a organização, mesmo que de uma forma menos contundente. Uma das características presentes na configuração *Meritocracia* e que merece destaque é que “para poder realizar sua missão, a organização tem que ter o respaldo de funcionários altamente treinados”. A média desse valor, na PMMG, foi de 2,07 e o seu desvio-padrão foi 0,599. O coeficiente de variação é de 28%, indicando que há uma razoável percepção dessa configuração. No *Sistema Autônomo*, que obteve média de 2,07 e desvio-padrão de 0,582, o coeficiente de variação é também de 28%, mais uma vez indicando um razoável compartilhamento da percepção dessa configuração. No *Sistema Autônomo*, os gestores têm um poder relativo e precisam compartilhar o poder com outros influenciadores internos para legitimar-se. Nesta configuração, a organização evita a interferência de influenciadores externos à organização. Pode-se dizer que, a percepção dessa configuração aponta que a PMMG, procura se antecipar às demandas da sociedade. Esta configuração caracteriza uma fase de maturidade da organização.

A configuração *Instrumento* (média 1,99 e desvio-padrão 0,733) foi a sexta mais percebida pelos policiais militares e, pelos dados, verifica-se que há pouco compartilhamento na sua percepção, pois o coeficiente de variação é de 37%. A configuração *Arena política* (média 1,99 e desvio padrão 0,700), por sua vez, foi a quinta mais percebida. Verifica-se que nessa configuração, como na anterior, que não há compartilhamento na percepção da configuração *arena política*, pois seu coeficiente de variação é de 35%.

Alguns valores presentes na organização policial militar pesquisada e que estão contidos em documentos doutrinários, apontam a renúncia, o sacrifício e o alto grau de dedicação ao dever, como características que seus integrantes devem possuir. Nestes mesmos documentos, encontram-se também os princípios da ética policial militar. Neles, enfatiza-se a importância da lealdade. Lealdade à família, ao cidadão, ao superior, ao subordinado. E, especialmente, lealdade a Polícia Militar. Assim, a presença desses valores, pode-se dizer, subsidiam a compreensão da percepção das configurações de poder *Autocracia* e *Missionária*. Reportando-se à missão da PMMG, “proporcionar um ambiente seguro em Minas Gerais: com a participação comunitária, protegendo a vida, garantindo a lei e reduzindo o crime e o medo”, verifica-se que o compromisso do policial militar é servir à sociedade e este

compromisso pode ser percebido como ideológico o que fortalece a percepção de uma configuração de poder missionária.

Pode-se dizer, que a PMMG também apresenta características das configurações *Sistema Autônomo* e *Meritocracia*. Embora apresentem a mesma média (2,07), essas configurações apresentam diferentes desvios-padrão, isto é, 0,582 e 0,599 respectivamente. A presença de percepção da configuração *Meritocracia* revela que, embora na PMMG, ainda hoje, por vezes, prevaleça o poder hierárquico, percebe-se que o mérito, através do conhecimento técnico, passa a ter valor para a organização. Isto pode ser verificado, principalmente, após a introdução de ferramentas gerenciais modernas, na organização, como o geoprocessamento. Por sua vez, a percepção da configuração *Sistema Autônomo*, pode estar ligada a uma característica presente na PMMG, que é a tentativa de se antecipar às demandas da sociedade, e assim, os impactos sofridos pelas mudanças é menor. Por exemplo, essa antecipação aconteceu na época da abertura política, quando a PMMG se torna a primeira polícia militar no Brasil a firmar parceria com uma instituição civil, para o desenvolvimento e realização de seus cursos regulares de aperfeiçoamento de oficiais intermediários e superiores. Da mesma forma, quando se iniciou no país a discussão sobre unificação ou integração das organizações policiais, a PMMG, a partir de uma monografia realizada por um oficial superior (tenente coronel), desenvolve um plano estratégico sobre a integração das informações relativas ao sistema de defesa social, em Minas Gerais. Essas informações referem-se, mais especificamente, ao banco de dados da PM, da Polícia Civil e do sistema penitenciário do Estado. Esse movimento dentro da Polícia Militar vai, em seguida, guiar o governo no processo de integração das organizações do sistema de defesa, na qual fazem parte a Polícia Militar e a Polícia Civil, além do Corpo de Bombeiros Militar e o Sistema Penitenciário. Cabe aqui ressaltar que de 2005 ao início de 2009, esse grande banco de dados conjunto, denominado Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS) funcionava no prédio do Comando Geral da PMMG, onde também se instalaram representantes da Polícia Civil, do Corpo de Bombeiros e da própria Secretaria de Defesa Social.

Por seu turno, na Polícia Civil, a segunda configuração mais percebida foi *Arena Política*, com média de 2,27 e desvio padrão de 0,870. O coeficiente de variação é de 38%, indicando que não há compartilhamento na percepção dessa configuração. A configuração *Arena política* é representada por uma atividade política máxima, onde predomina o conflito e prevalece a tentativa constante de satisfazer objetivos individuais não atendidos e organizacionais, nesse último caso, quando há a percepção de que os objetivos organizacionais estão sendo desviados. A configuração *arena política* tem, geralmente, um

caráter temporário, podendo surgir em momentos de transição, ou como uma tentativa de realinhamento do poder. Talvez a percepção dessa configuração na organização se justifique, principalmente, a partir de 2003, quando a coordenação das organizações policiais passa a ser da Secretaria de Defesa Social, o que acarreta profundas mudanças no sistema de defesa do Estado, especialmente na Polícia Civil.

Na realidade, a *arena política* não pode ser considerada um traço cultural, mas um momento de crise que pode redundar em mudança em certas características culturais das organizações. Talvez, em função dessa crise, que nem é tão profunda, pois a média da configuração é 2,27, portanto, uma característica apenas razoavelmente percebida pelos respondentes, é que há pouca homogeneidade e baixa intensidade nas percepções relativas a alguns dos valores organizacionais. Em situações de crise, nem sempre há clareza em relação a determinados processos e procedimentos que marcam o contexto de trabalho, especialmente se eles estão em transição. O teste de diferença entre as médias (teste t pareado) revelou diferenças significativas ao nível 0,05 entre as médias autocracia e arena política na Polícia Civil, de forma que, podemos considerar que essa organização tem uma cultura autocrática, mas que encontra-se em crise. Analisando o nível de compartilhamento das percepções dos respondentes, em relação às configurações de poder, verifica-se que há um razoável compartilhamento na percepção apenas da configuração *Autocracia*. Assim, embora a configuração *Arena Política* seja a 2ª média, dentre todas as configurações, não há percepção compartilhada sobre a mesma, pois seu coeficiente de variação é de 35%. Como também não há compartilhamento na percepção das demais configurações que também caracterizam a Polícia Civil. Torna-se importante aqui, atentar para a terceira configuração de poder percebida pelos policiais civis, que participaram da amostra, que é a configuração *missionária* (média 2,23 e desvio-padrão 0,767), seu coeficiente de variação é de 34%, indicando que sua percepção não é compartilhada pelos policiais civis. Talvez seja possível que a configuração *Arena Política* presente na Polícia Civil esteja revelando que a configuração *Missionária* pode estar se fortalecendo em detrimento da configuração Autocrática; ou o contrário também pode ocorrer que esteja havendo um fortalecimento ainda maior da Autocracia. Na verdade, para se responder a esse questionamento, seria necessário complementar esse estudo acerca do momento atual vivido pela Polícia Civil. O certo é que, com a implantação do processo de integração, a Polícia Civil acaba sofrendo os maiores impactos, já que as Regiões Integradas tomaram por base os Batalhões da Polícia Militar e assim, novas Delegacias tiveram que ser criadas. Merece destaque também o fato de que, no modelo integrado, as polícias passam a ter que cumprir metas (polícia de resultados), modelo esse que já havia sido experimentado,

anteriormente pela PMMG, e retornado como ferramenta de gestão em Belo Horizonte, quando o atual Comandante Geral era o comandante da 1ª RISP. Assim, verifica-se que dentre outras medidas implementadas, a Polícia Civil parece ter sido a que mais se ressentiu delas.

As demais configurações que também caracterizam a Polícia Civil são pela ordem: *Meritocracia*, média de 2,20, desvio-padrão de 0,684 e coeficiente de variação de 31%, a configuração *Instrumento* apresenta média de 2,19, desvio-padrão de 0,921 e coeficiente de variação de 42% , por sua vez a configuração *Sistema Autônomo* apresenta média de 1,82, desvio-padrão de 0,775 e coeficiente de variação de 42%. Verifica-se, assim, que não há compartilhamento na percepção de nenhuma dessas configurações.

Os resultados acima descritos revelam que diferentemente da PMMG, a configuração *Sistema Autônomo* é a configuração menos percebida na Polícia Civil. Logo, verifica-se que essa organização, e os dados empíricos da pesquisa nos permitem dizer isto, tem maiores dificuldades em se antecipar às demandas externas, e, assim, fica mais difícil bloquear a influência desses influenciadores. Pode-se verificar, por exemplo, que ao longo de vários anos a chefia da Polícia Civil foi ocupada por pessoas externas à organização, muitos deles políticos com cargos eletivos no estado ou no governo federal. Outro exemplo, diz respeito ao processo de integração que impactou muito mais a Polícia Civil do que a PMMG. Isso ocorreu tanto do ponto de vista da adequação das delegacias às áreas integradas, quanto da implantação da gestão por resultados. Nesta perspectiva, parece que a PMMG vinha se preparando ao longo dos anos para esse processo.

Em síntese, pode-se dizer que os valores que mais caracterizam a PMMG são os valores *Conformidade*, *Prestígio* e *Tradição*. Por sua vez, na Polícia Civil, os valores que a caracterizam são *Conformidade*, *Tradição* e *Prestígio*, nessa ordem. Assim, verifica-se que os valores mais percebidos nas duas organizações são os mesmos, embora as prioridades se alterem no que se refere ao segundo e terceiro valores mais percebidos.

Com relação às configurações de poder que mais caracterizam a PMMG, são elas, a *Autocracia*, a *Missionária* e o *Sistema Autônomo*. Já na Polícia Civil as configurações que a caracterizam são respectivamente *Autocracia*, *Arena Política* e *Missionária*. Verifica-se aqui novamente uma semelhança entre as configurações preponderantes nas duas organizações. A configuração de poder preponderante em ambas é a *Autocracia*. Embora a configuração *Missionária* seja percebida como característica das duas organizações, ela é a segunda mais percebida na PMMG e a terceira na Polícia Civil, demonstrando que a ideologia do grupo é mais marcante na Polícia Militar. Já a terceira configuração mais percebida na PMMG é o

*Sistema autônomo* enquanto na Polícia Civil é a *Arena política*, demonstrando o momento diferente vivido pelas duas organizações policiais.

### 5.1.1 Relação entre Valores Organizacionais e Configurações de Poder na PMMG

Para verificar a existência de correlação entre a percepção de valores organizacionais e as configurações de poder na organização pesquisada, utilizou-se a correlação bivariada de Pearson.

A tabela 4 apresenta as correlações entre os oito valores e as seis configurações de poder que integram as respectivas escalas. Na tabela, encontra-se indicado o nível de significância das correlações (p).

**Tabela 4: Correlações entre as Configurações de Poder e os Valores Organizacionais na PMMG**

	Autocracia	Instrumento	Missionária	Meritocracia	Sistema Autônomo	Arena Política
Realização	0,012	-0,215**	0,379**	-0,037	0,0365**	-0,362**
Conformidade	0,136**	- 0,145**	0,362**	-0,079	0,196**	-0,263**
Domínio	- 0,014	0,140**	0,040	0,183**	0,193**	0,052
Bem-Estar do Empregado	- 0,150**	-0,144**	0,258**	0,019	0,359**	-0,243**
Tradição	0,241**	0,088*	0,080	0,039	0,061	0,034
Prestígio	0,066	-0,200**	0,329**	-0,062	0,281**	-0,287**
Autonomia	- 0,077	-0,148**	0,368**	-0,038	0,440**	-0,296**
Preocupação com a coletividade	- 0,020	-0,262**	0,422**	-0,067	0,391**	-0,376**

\*p< 0,05 \*\*p< 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Inicialmente, verifica-se que a mais alta correlação é entre a configuração *Sistema Autônomo* e o valor *Autonomia* ( $r = 0,44$ ) e a 2ª mais alta correlação é entre a configuração *Missionária* e o valor *Preocupação com a Coletividade* ( $r = 0,42$ ). Verifica-se que os valores *Conformidade* e *Tradição* têm relação positiva com a configuração *Autocracia*, sendo que a correlação entre o valor *Tradição* e a configuração *Autocracia* ( $r = 0,24$ ) é mais forte do que entre o valor *Conformidade* e a configuração *Autocracia* ( $r = 0,14$ ). Isto significa que a

presença desta configuração na organização possibilita a presença de valores como a *conformidade* e a *tradição*. Por outro lado, a configuração *Autocracia* apresentou relação negativa com o valor *Bem-Estar do empregado* ( $r = - 0,15$ ), demonstrando que a presença da configuração *Autocracia*, leva a uma retração na percepção do valor *bem-estar do empregado*.

A configuração *Instrumento* se relaciona positivamente com os valores *domínio* ( $r = 0,14$ ) e *tradição* ( $r = 0,09$ ), enquanto com os valores *realização*, *conformidade*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*, esta relação é negativa. Ressalta-se aqui que, embora a relação entre a configuração *Instrumento* e o valor *tradição*, seja positiva, ela não é uma relação forte, significando que embora a presença desta configuração possibilite a percepção do valor *Tradição*, não há uma ênfase na vivência desse valor. De forma inversa, a presença da configuração *instrumento* leva a uma menor percepção de valores relativos à *realização*, *conformidade*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e também a *preocupação com a coletividade*.

A configuração *missionária*, por sua vez, se relaciona positivamente com os valores *realização*, *conformidade*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*, o que significa uma ênfase na vivência de tais valores, sendo que a presença dessa configuração possibilita uma maior ênfase na vivência do valor *Preocupação com a Coletividade*, dentre todos os demais, de acordo com a força da correlação.

A configuração *Meritocracia* tem relação positiva com o valor *Domínio*, indicando a vivência desse valor, embora esta não apresente uma força muito significativa. Aqui, verifica-se que essa configuração se relaciona apenas com o valor *Domínio*, dentre todos os outros relacionados.

A presença da configuração *Sistema Autônomo* oferece a vivência de valores tais como a *realização*, *conformidade*, *domínio*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*. Destaca-se aqui, conforme dito anteriormente, que a mais alta correlação é verificada entre essa configuração e o valor *Autonomia*, o que significa que a presença da configuração *Sistema Autônomo* possibilita de forma mais enfática a percepção desse valor.

Por sua vez, a configuração *Arena Política* apresenta uma relação negativa com os valores *realização*, *conformidade*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*, indicando que a presença dessa configuração diminui a presença dos valores citados. A força negativa, nessa relação, é destacada mais fortemente entre a configuração *Arena Política* e os valores *Preocupação com a Coletividade* e *Realização*, respectivamente.

Em síntese, na PMMG, a configuração *Autocracia* se relaciona positivamente com os valores *conformidade* e *tradição* e negativamente com o valor *bem-estar do empregado*.

A configuração *Instrumento* se relaciona positivamente com os valores *domínio* e *tradição* e negativamente com os valores *realização*, *conformidade*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*.

A configuração *Missionária* se relaciona positivamente com os valores *realização*, *conformidade*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade* e não se relaciona negativamente e de forma significativa com nenhum dos valores analisados.

A *Meritocracia* se relaciona positivamente com o valor *domínio* e não se relaciona negativamente e de forma significativa com nenhum valor analisado.

O *Sistema autônomo* se relaciona positivamente com os valores *realização*, *conformidade*, *domínio*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*. Essa mesma configuração, não se relaciona negativamente com nenhum dos valores analisados.

A configuração *Arena política* se relaciona de forma significativa com os valores *domínio* e *tradição* e com os demais valores (*realização*, *conformidade*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*), a relação é negativa.

### **5.1.2 Relação entre Valores Organizacionais e Configurações de Poder na PCMG**

Para verificar a existência de correlação entre a percepção de valores organizacionais e as configurações de poder na Polícia Civil, utilizou-se, tal qual na análise da PMMG, a correlação bivariada de Pearson.

Na tabela 5, são apresentadas as correlações entre os oito valores e as seis configurações de poder que integram as respectivas escalas. Na tabela, encontra-se indicado o nível de significância das correlações (p).



**Tabela 5: Correlações entre as Configurações de Poder e os Valores Organizacionais na PCMG**

	Autocracia	Instrumento	Missionária	Meritocracia	Sistema Autônomo	Arena Política
Realização	- 0,090	-0,476**	0,422**	-0,123	0,383**	-0,476**
Conformidade	0,094	- 0,395**	0,236**	-0,208**	- 0,005	-0,341**
Domínio	0,004	- 0,113	0,176*	0,112	0,255**	-0,086
Bem-Estar do Empregado	- 0,144*	-0,389**	0,374**	- 0,094	0,461**	-0,411**
Tradição	0,202**	- 0,069	0,086	- 0,020	- 0,061	0,003
Prestígio	- 0,019	-0,394**	0,372**	-0,112	0,233**	-0,332**
Autonomia	- 0,117	-0,477**	0,449**	-0,099	0,461**	-0,486**
Preocupação com a coletividade	- 0,084	-0,564**	0,424**	-0,183*	0,342**	-0,542**

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela acima apontam as relações existentes entre valores organizacionais e as configurações de poder. Nela, verifica-se que a mais alta correlação é entre a configuração *Instrumento* e o valor *Preocupação com a Coletividade*. Verifica-se também que essa correlação é negativa. Assim, quanto mais se percebe a configuração *Instrumento*, menos se percebe o valor *Preocupação com a coletividade*. Já o valor *Bem-Estar do Empregado* tem relação negativa com a configuração *autocracia*. Isto significa que, verificando-se a presença da configuração *autocracia*, verifica-se também, uma diminuição na percepção do valor *Bem-Estar do Empregado*. Por outro lado, o valor *tradição* tem relação positiva com a configuração *autocracia*, indicando que na presença dessa configuração mais se percebe o valor *tradição*.

A configuração *Instrumento* se relaciona negativamente com os valores *Realização*, *Conformidade*, *Bem-Estar do Empregado*, *Prestígio*, *Autonomia* e *Preocupação com a Coletividade*, sendo, como destacado anteriormente, a maior relação acontece com o valor *Preocupação com a Coletividade*.

Assim, a presença da configuração *instrumento*, onde a organização é percebida como um meio de atingir os objetivos pessoais ou de um determinado grupo, leva a uma menor percepção de valores relativos à *Realização*, *Conformidade*, *Bem-Estar do Empregado*, *Prestígio*, *Autonomia* e *Preocupação com a Coletividade*.

A configuração *Missionária*, por sua vez, se relaciona positivamente com os valores *Realização, Conformidade, Domínio, Bem-Estar do Empregado, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade*, o que significa uma ênfase na vivência de tais valores.

A configuração *Meritocracia* tem relação negativa com o valor *Conformidade* e com o valor *Preocupação com a Coletividade*, indicando que a presença dessa configuração resulta na diminuição da percepção desses valores.

Já a presença da configuração *Sistema Autônomo* oferece a vivência dos valores *Realização, Domínio, Bem-Estar do Empregado, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade*, já que a relação com esses valores é positiva.

Por sua vez, a configuração *Arena Política*, onde há um aumento da atividade política na organização, bem como a diminuição das forças de integração, apresenta uma relação negativa com os valores *Realização, Conformidade, Bem-Estar do Empregado, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade*, indicando que a presença dessa configuração diminui a presença dos valores citados. Interessante apontar que as correlações mais fortes são com o valor *Preocupação com a Coletividade* e as configurações *Instrumento* e *Arena Política*, respectivamente. A relação mais fraca entre as configurações de poder e os valores organizacionais acontece entre a configuração *Autocracia* e o valor *Bem-Estar do Empregado*, sendo, além disso, uma relação negativa, assim, quanto mais se percebe essa configuração, menos se tem a vivência do valor *Bem-Estar do Empregado*.

Em síntese, na Polícia Civil, pode-se verificar que a configuração *Autocracia* se relaciona positivamente com o valor *tradição* e negativamente com o valor *bem-estar do empregado*. Com os demais valores as relações não são significativas.

A configuração *Instrumento* não se relaciona positivamente com nenhum dos valores analisados e negativamente se relaciona com os valores *Realização, Conformidade, Bem-Estar do Empregado, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade*.

A configuração *Missionária* se relaciona positivamente com os valores *Realização, Conformidade, Domínio, Bem-Estar do Empregado, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade* e não se relaciona negativamente com nenhum dos valores analisados.

A configuração *Meritocracia* não se relaciona de forma positiva e significativa com nenhum valor e se relaciona negativamente com os valores *Conformidade* e *Preocupação com a Coletividade*.

A configuração *Sistema Autônomo* se relaciona positivamente com os valores *Realização, Domínio, Bem-estar do Empregado, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a*

*Coletividade* e negativamente, não se relaciona de forma significativa com nenhum dos valores em análise.

A configuração *Arena política* não se relaciona de forma positiva e também de forma significativa com nenhum dos valores apresentados e negativamente, essa configuração se relaciona com os valores *Realização*, *Conformidade*, *Bem-Estar do Empregado*, *Prestígio*, *Autonomia* e *Preocupação com a Coletividade*.

## 5.2 Análise das Regressões

Neste estudo optou-se por considerar os valores organizacionais como variável preditiva das configurações de poder, uma vez que os valores são considerados princípios orientadores do comportamento organizacional, portanto, são concebidos como base, como pilares da cultura. Na proposta do perfil cultural, Paz e Tamayo (2004), também consideram as configurações, os critérios de justiça, mitos, ritos e estilos de funcionamento como núcleo da cultura.

Para se investigar a influência dos valores organizacionais, nas configurações de poder, foram realizadas análises de regressões hierárquicas. A opção pela regressão hierárquica levou em consideração o grande número de pesquisas e artigos publicados sobre valores organizacionais e configurações de poder, realizadas em diferentes organizações, especialmente quando se tem a opção de caracterizá-las a partir do estudo de seus perfis culturais. Esta opção deveu-se também ao fato de que, na regressão hierárquica, o pesquisador tem o poder de decidir a ordem de entrada das variáveis independentes na equação (Tabachnick & Fidell, 2001; Abbad & Torres, 2002).

Logo, para testar o modelo dos valores organizacionais como variável preditiva das configurações de poder, realizou-se a análise de regressão múltipla, utilizando-se a regressão hierárquica. Para tanto, optou-se por inserir no 1º bloco da equação de regressão as variáveis demográficas e pessoais, com o objetivo de conhecer os efeitos de tais variáveis nas análises de regressão. No 2º bloco foram inseridas as variáveis independentes relacionadas aos valores organizacionais.

Analisando-se a existência de multicolinearidade, esta não foi encontrada, pois os coeficientes de correlação entre os valores organizacionais entre si, bem como entre as configurações de poder entre si, nas duas organizações pesquisadas estão abaixo de 0,90

(Tabachnick & Fidell, 2001), conforme verificado nas tabelas apresentadas no apêndice B, ao final dessa pesquisa.

As análises de regressões hierárquicas nas duas organizações apresentaram os seguintes resultados, relativos às configurações de poder como variável dependente e os valores organizacionais como variáveis independentes. Os conjuntos explicativos são apresentados a seguir:

**Tabela 6: Valores organizacionais preditores da configuração arena política, na PMMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Preocupação com a coletividade	0,395	0,156	-0,261	-0,395	-9,148	83,687	0,000
realização	0,415	0,172	- 0,126	- 0,196	-2,986	47,032	0,003
domínio	0,436	0,190	0,083	0,136	3,147	35,274	0,002
tradição	0,453	0,205	0,112	0,126	2,917	29,024	0,004

Fonte: dados da pesquisa

Na PMMG, a configuração arena política é explicada por 4 valores apresentados na tabela 6. Esses valores são *preocupação com a coletividade*, *realização*, *domínio* e *tradição* que explicam, em conjunto, 21% da percepção dessa configuração. A percepção da configuração *arena política* resulta na diminuição da percepção dos valores *preocupação com a coletividade e realização* e ênfase na percepção dos valores de *domínio* e de *tradição*. O valor que melhor explica a percepção da configuração é o valor *preocupação com a coletividade*, com seu poder explicativo de 16% ( $R^2$  mudança = 0,156). Os demais valores têm baixíssimo poder de predição: *realização* apresenta o  $R^2$  mudança = 0,016, *domínio*,  $R^2$  mudança = 0,018 e *tradição*, por sua vez, apresenta  $R^2$  mudança de 0,015. Dessa forma, pode-se concluir que é o valor *preocupação com a coletividade*, que prediz a configuração arena política, numa relação negativa.

**Tabela 7: Valores organizacionais preditores da configuração arena política, na PCMG**

<b>PCMG modelos</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Preocupação com a coletividade	0,582	0,338	-0,388	-0,582	-8,428	71,034	0,000
Tradição	0,620	0,384	0,172	0,225	3,205	43,024	0,002

Fonte: dados da pesquisa

Por sua vez, na Polícia Civil, a configuração arena política é explicada por 2 valores apresentados na tabela 7. Os valores que melhor explicam a percepção dessa configuração são *preocupação com a coletividade e tradição*. Em conjunto, valor explicativo desses valores é de 38%, sendo que o valor que melhor explica a percepção dessa configuração é o valor *preocupação com a coletividade* que é de 34% ( $R^2$  mudança = 0,338). Por sua vez, o valor *tradição* explica apenas 5% a percepção dessa configuração, que apresenta o  $R^2$  mudança de 0,046. Quanto maior a percepção da configuração *arena política* na Polícia Civil menor é a percepção do valor *preocupação com a coletividade*, verificada através do Beta = - 0,582. Verifica-se, então, que esse valor prediz a configuração *arena política*, numa relação negativa.

Conclui-se que, em ambas as organizações, dentre os valores que melhor explicam essa configuração estão os valores *preocupação com a coletividade e tradição*. Interessante perceber que o poder explicativo é mais acentuado na Polícia Civil do que na PMMG.

**Tabela 8: Valores organizacionais preditores da configuração autocracia, na PMMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
tradição	0,243	0,059	0,186	0,243	5,326	28,365	0,000
Bem-estar do empregado	0,292	0,085	0,081	-0,162	-3,595	21,018	0,000

Fonte: dados da pesquisa

Os dados acima (tabela 8) apresentam os valores que melhor explicam a percepção da configuração *autocracia* na PMMG. São eles os valores *tradição e Bem-estar do empregado*.

Verifica-se que o valor explicativo do conjunto de valores é baixo, pois estes só conseguem explicar 9% da percepção da configuração *autocracia*. O valor *tradição* é o que melhor explica a percepção dessa configuração (6%), pois apresenta um  $R^2$  mudança de 0,059. Por seu turno, o valor *bem-estar do empregado*, explica 3% da percepção da configuração *autocracia*, uma vez que seu  $R^2$  mudança é de 0,026. Verifica-se também que quanto mais se percebe a configuração *autocracia*, menos se percebe o valor *bem-estar do empregado* (Beta=-0,162).

Conclui-se, então, que o valor *tradição* prediz a percepção da configuração *autocracia*, numa relação positiva, embora o poder de predição seja baixo.

**Tabela 9: Valores organizacionais preditores da configuração autocracia, na PCMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Tradição	0,234	0,055	0,126	0,234	2,835	8,038	0,005

Fonte: dados da pesquisa

Por sua vez, a tabela 9 apresenta o resultado da regressão hierárquica onde a configuração *autocracia* é explicada pelo valor *tradição*, na Polícia Civil. Esse valor tem um poder preditivo baixo (6%), e a sua relação com a configuração *autocracia* é positiva. Interessante aqui destacar que a configuração *autocracia* é a configuração que mais caracteriza as duas organizações policiais mineiras. O  $R^2$  mudança é de 0,055.

**Tabela 10: Valores organizacionais preditores da configuração instrumento, na PMMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Cargo de chefia	0,113	0,013	0,178	0,113	2,420	5,856	0,016
Preocupação com a coletividade	0,283	0,080	- 0,180	- 0,259	-5,747	19,651	0,000
domínio	0,339	0,115	0,121	0,188	4,216	19,511	0,000
tradição	0,361	0,130	0,119	0,128	2,831	16,865	0,005
prestígio	0,380	0,145	-0,109	-0,161	-2,741	15,190	0,006

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 10 apresenta os valores que predizem a *configuração instrumento*, na PMMG. Verifica-se nessa mesma tabela que o dado demográfico *cargo de chefia* também explica a percepção dessa configuração. São eles: *preocupação com a coletividade*, *domínio*, *tradição* e *prestígio*, que em conjunto com o dado demográfico, explicam 15% da percepção dessa configuração. O valor *preocupação com a coletividade* é o que tem maior participação na percepção dessa configuração, uma vez que seu poder preditivo é de 7% ( $R^2$  mudança = 0,067). Por sua vez, o dado demográfico *cargo de chefia* explica 1% da percepção dessa configuração ( $R^2$  mudança = 0,013), o valor *domínio* explica 4% ( $R^2$  mudança = 0,035), por sua vez, o valor *tradição* explica 2% ( $R^2$  mudança = 0,015) e por fim, o valor *prestígio*, explica 1% ( $R^2$  mudança = 0,014). Verifica-se que a relação entre a configuração *instrumento* e os valores *preocupação com a coletividade* e *prestígio* é negativa. Conclui-se, então que o valor *preocupação com a coletividade* prediz a percepção da configuração *instrumento*, numa relação negativa, embora seu poder de predição seja baixo.

**Tabela 11: Valores organizacionais preditores da configuração instrumento, na PCMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Preocupação com a coletividade	0,606	0,367	-0,424	-0,606	-8,987	80,763	0,000

Fonte: dados da pesquisa

Na Polícia Civil, o valor que explica a percepção da configuração *instrumento* é a *preocupação com a coletividade*. Esse valor explica 37% da percepção dessa configuração, uma vez que o  $R^2$  mudança é de 0,367. Percebe-se que quanto maior a percepção da configuração *instrumento*, menor é a percepção do valor *preocupação com a coletividade*. Comparando-se o poder preditivo desse valor em relação à configuração *instrumento*, nas duas polícias, verifica-se que o poder de explicação é maior na Polícia Civil (37%) do que na PMMG (7%).

**Tabela 12: Valores organizacionais preditores da configuração meritocracia, na PMMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
domínio	0,188	0,036	0,099	0,188	4,084	16,683	0,000

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se na tabela 12 que a configuração *meritocracia*, na PMMG, é explicada pelo valor *domínio*. Esse valor explica 4% ( $R^2$  mudança = 0,036) da percepção dessa configuração, o que representa um valor preditivo baixo. A relação entre eles é positiva.



**Tabela 13: Valores organizacionais preditores da configuração meritocracia, na PCMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Tempo de serviço	0,175	0,031	0,014	0,175	2,096	4,392	0,038
Preocupação com a coletividade	0,289	0,084	-0,118	-0,230	-2,825	6,297	0,005
domínio	0,341	0,116	0,136	0,195	2,244	6,000	0,026

Fonte: dados da pesquisa

Na Polícia Civil os valores que melhor explicam a percepção da configuração meritocracia (tabela 13), são os valores *preocupação com a coletividade* e *domínio*, além do dado demográfico *tempo de serviço*. Em conjunto, esses valores e o dado demográfico *tempo de serviço* explicam 12% da percepção da configuração *meritocracia*. O valor que melhor explica essa percepção é o valor *preocupação com a coletividade*, que explica 5% da percepção dessa configuração ( $R^2$  mudança= 0,053). Por sua vez o valor *domínio* explica 3% ( $R^2$  mudança = 0,032) e o dado demográfico *tempo de serviço* explica 3% ( $R^2$  mudança = 0,031). Verifica-se que a relação entre a configuração meritocracia e o valor *preocupação com a coletividade* é negativa. Assim, embora tendo um baixo valor preditivo, o valor *preocupação com a coletividade* prediz a percepção da configuração *meritocracia*, na Polícia Civil.

**Tabela 14: Valores organizacionais preditores da configuração missionária, na PMMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Preocupação com a coletividade	0,417	0,174	0,227	0,417	9,767	95,400	0,000
conformidade	0,437	0,191	0,115	0,162	3,074	53,316	0,002

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se na tabela 14, que a configuração *missionária*, na PMMG, é explicada pelos valores *preocupação com a coletividade* e *conformidade*. Esses valores explicam, em conjunto, 19% da percepção dessa configuração, sendo que o valor *preocupação com a coletividade* explica 17% na percepção dessa configuração, uma vez que o  $R^2$  mudança é de 0,174. Por sua vez, o valor *conformidade* explica 2%, uma vez que seu  $R^2$  mudança é de 0,017. Conclui-se, então que o valor *preocupação com a coletividade* prediz a percepção da configuração *missionária*, na PMMG, numa relação positiva.

**Tabela 15: Valores organizacionais preditores da configuração missionária, na PCMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Autonomia	0,485	0,235	0,289	0,485	6,541	42,790	0,000

Fonte: dados da pesquisa

A configuração *missionária*, na Polícia Civil (tabela 15), é explicada pelo valor *autonomia*, que explica 24% da sua percepção, uma vez que seu  $R^2$  mudança é de 0,235. A relação entre eles é positiva, significando que quanto mais se percebe o valor *autonomia*, mais a configuração *missionária* é percebida.

**Tabela 16: Valores organizacionais preditores da configuração sistema autônomo, na PMMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Tempo de serviço na companhia	0,094	0,009	0,009	0,094	1,999	3,998	0,046
Autonomia	0,435	0,189	0,236	0,427	10,019	52,625	0,000
Preocupação com a coletividade	0,452	0,204	0,097	0,174	2,932	38,539	0,004

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 16 apresenta os valores que explicam a percepção da configuração *sistema autônomo*, na PMMG. Essa configuração é explicada pelos valores *autonomia*,

*preocupação com a coletividade* e o dado demográfico *tempo de serviço na companhia*. Os valores, em conjunto, explicam 20% da percepção dessa configuração uma vez que o  $R^2$  é de 0,204. O valor que melhor explica a percepção da configuração *sistema autônomo* é o valor *autonomia*, que explica 18% da percepção dessa configuração. O  $R^2$  mudança apresentado por esse valor é de 0,180. O valor *preocupação com a coletividade* apresenta  $R^2$  mudança de 0,015, assim, esse valor explica 2% da percepção da configuração *sistema autônomo*. Por sua vez, o dado demográfico *tempo de serviço na companhia*, apresenta  $R^2$  mudança de 0,009, logo esse dado demográfico explica apenas 1% dessa percepção. Verifica-se que há uma relação positiva entre as variáveis independente e dependente, assim, quanto maior a percepção dos valores *autonomia* e *preocupação com a coletividade*, maior a percepção da configuração *sistema autônomo*. Verifica-se também que, quanto maior o tempo de trabalho na companhia, maior é a percepção dessa configuração pelo policial militar. Conclui-se, então que, o valor *autonomia* prediz a percepção da configuração *sistema autônomo*, numa relação positiva.

**Tabela 17: Valores organizacionais preditores da configuração sistema autônomo, na PCMG**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Autonomia	0,469	0,220	0,276	0,469	6,260	39,192	0,000
conformidade	0,538	0,289	-0,196	-0,312	-3,671	28,093	0,000

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 17 apresenta os valores que melhor explicam a percepção da configuração *sistema autônomo*, na Polícia Civil. São os valores *autonomia* e *conformidade*. Em conjunto, esses valores explicam 29% da percepção dessa configuração. Enquanto a relação com o valor *autonomia* é positiva, a relação com o valor *conformidade* é negativa. O valor *autonomia* explica 22% da percepção dessa configuração, uma vez que seu  $R^2$  mudança é de 0,220, enquanto o valor *conformidade* explica 7%, pois seu  $R^2$  mudança é de 0,069. Conclui-se, então que, o valor *autonomia* prediz a configuração *sistema autônomo*, numa relação positiva.

Conforme verificado nas análises realizadas com os valores organizacionais e as configurações de poder nas organizações policiais mineiras, pode-se dizer que os resultados apresentados confirmam as teorias apresentadas. Verificou-se que as prioridades axiológicas da Polícia Civil e da Polícia Militar são semelhantes já que a análise das médias dos fatores relativos aos valores organizacionais aponta que o valor *conformidade* obteve a maior média para ambas as organizações. Por sua vez, a configuração que predomina nas duas organizações é a *autocracia*. Assim, pode-se dizer que há congruência entre as configurações e os valores organizacionais predominantes, pois a configuração autocracia é mais orientada por valores de conformidade.

### 5.3 Síntese dos resultados quantitativos

De forma sintética, os resultados das análises quantitativas mostram que:

- O valor *Conformidade* é o valor prevalente, tanto na Polícia Militar, quanto na Polícia Civil. Nas duas organizações, os policiais o percebem como o valor máximo, sendo que a força da percepção e o nível de compartilhamento são maiores na Polícia Militar, uma vez que o coeficiente de variação é de 16%, enquanto na Polícia Civil esse coeficiente é de 28%.

- A configuração de poder *Autocracia* é predominante nas duas organizações, embora a força da percepção e o nível de compartilhamento sejam maiores na Polícia Militar, uma vez que seu coeficiente de variação é de 22%, enquanto na Polícia Civil, esse coeficiente é de 24%.

- Há inversão de valores no segundo e terceiro lugares das prioridades axiológicas das duas organizações. Os valores *prestígio* e *tradição* são respectivamente o segundo e terceiro valores no *ranking* dos valores da Polícia Militar, enquanto na Polícia Civil, o segundo valor do *ranking* é *tradição* e o terceiro é *prestígio*.

- A segunda configuração de poder mais característica da PMMG é a *missionária*, enquanto na PCMG é *Arena Política*. Verifica-se que o coeficiente de variação relativo à configuração *missionária*, na PMMG é de 24%, enquanto o coeficiente de variação relativo à configuração *arena política*, na PCMG é de 38%. Esses resultados indicam que há um razoável compartilhamento na percepção da configuração *missionária* na PMMG, enquanto na PCMG esse nível de compartilhamento praticamente não existe em relação à configuração *arena política*.

- A mais alta correlação entre as configurações de poder e os valores organizacionais, na PMMG foi entre *Sistema autônomo* e o valor *autonomia*, numa correlação positiva;

enquanto na PCMG a mais alta correlação foi entre Configuração *Instrumento* e o valor *preocupação com a coletividade*, numa correlação negativa;

- A mais baixa correlação entre as configurações de poder e os valores na PMMG foi entre a configuração *instrumento* e o valor *tradição*, numa correlação positiva; enquanto na PCMG foi entre a configuração *autocracia* e o valor *bem-estar do empregado*, numa correlação negativa.

- Enquanto na PM a configuração *Autocracia* se relaciona positivamente com os valores *conformidade* e *tradição* e negativamente com o valor *bem-estar do empregado*; na Polícia Civil, *Autocracia* se relaciona positivamente com *tradição*.

- O valor *preocupação com a coletividade* é um preditor comum de *arena política* nas duas organizações, mas com maior poder de predição (negativa) na Polícia Civil; é preditor de *sistema autônomo* na PM numa relação negativa; é também preditor de *instrumento* na PC (relação negativa).

- *Autonomia* é preditor comum de *sistema autônomo* nas duas organizações, sendo o maior poder de predição (positivo) na PCMG que é de 22%, enquanto na Polícia Militar é de 18%.

- A configuração *missionária* é predita positivamente por *preocupação com a coletividade* na PMMG e por *autonomia* na PCMG;

- Os valores organizacionais são fracos preditores das configurações *autocracia* e *meritocracia*.

- Os resultados obtidos nesta pesquisa seguem a lógica da teoria, apenas deve-se ressaltar o baixo poder preditivo dos valores organizacionais.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo, serão apresentadas as categorias empíricas resultantes da análise das entrevistas individuais realizadas na Polícia Militar e na Polícia Civil, precedidas de seus quadros-resumo.

A análise de conteúdo das entrevistas individuais realizadas teve como objetivo, identificar crenças, ritos, mitos, como também identificar os relatos da percepção dos policiais civis e militares sobre o processo de integração na cidade de Belo Horizonte. Essa análise indicou um total de 7 categorias empíricas, em cada organização analisada, as quais estão delineadas a seguir em um quadro- resumo das categorias (Quadro 7). As questões que integraram o roteiro de entrevistas realizadas abordaram temas relacionados às características da cultura da organização, como as coisas acontecem nela, se existem ou existiram pessoas emblemáticas para a organização e quais os principais eventos ou festividades que nela ocorrem. Foram abordados também temas relativos à percepção dos policiais civis e militares sobre o processo de integração, implantado em Minas Gerais e em especial na Capital. Perguntou-se sobre a possibilidade da integração afetar o funcionamento da organização, se a integração pode criar um jeito comum de funcionar nas duas organizações e quais seriam os pontos positivos e os pontos negativos do IGESP.

<b>Categorias - PMMG</b>
A) “Polícia em transição”.
B) “Os heróis da PMMG”.
C) “Os valores, os mitos, os rituais e as festividades na PMMG”.
D) “Integração ou boa convivência?”
E) “Integração como mudança”.
F) “As reuniões do IGESP”.
G) “O processo de integração”.

**Quadro 7: Resumo das categorias sínteses das entrevistas individuais- Polícia Militar**

Fonte: dados da pesquisa

A seguir, apresenta-se cada categoria, com sua definição, exemplos de temas e verbalizações que a compuseram:

“Polícia em transição”.

**Definição:**

A instituição militar é tradicional, muito antiga, conservadora e pautada na hierarquia e na disciplina. Apresenta modelo burocrático, centralizado e com nível muito grande de supervisão e controle. Diferentes momentos vividos pela instituição: a saída dos quartéis; a abertura política; os direitos humanos; a polícia comunitária; o movimento grevista de 1997 e, mais recentemente, o processo de integração. A corporação é vista como forte, séria e idônea, que tem dentre seus valores o amor à causa. Seus pilares básicos ao longo de suas fases sofreram muitos abalos e muitas modificações. Tantas modificações podem refletir numa perda de identidade.

**Temas:**

- Instituição militar, pautada na hierarquia e na disciplina. (Frequência: 6)
- Vivência de diferentes momentos ao longo de sua existência. (Frequência: 6)
- Abalos e modificações nos pilares básicos. (Frequência:5)
- Tem que gostar daquilo que faz. (Frequência: 3)
- Mudanças na Polícia. (Frequência: 3)
- A Polícia e o modelo burocrático. (Frequência: 3)

**Verbalizações:**

“Em 28 anos de polícia eu convivi com três polícias. A primeira polícia, quando eu cheguei, uma organização muito militar, com pouca atividade de polícia. Na década de oitenta, nós ainda vivíamos quase uma ditadura, ou pelo menos um final de ditadura e o reflexo na instituição. No próprio currículo havia quase uma totalidade de matérias ainda militares. No final de noventa, quando tivemos um movimento nas polícias militares do Brasil, aí a gente entrou numa segunda polícia. Da noite para o dia tivemos que rever vários valores, um questionamento muito grande da cultura militar. A substituição de um regulamento rígido como ainda existem em algumas polícias, por um código de ética, que até hoje está em processo de consolidação. O tratamento interno, houve mudanças muito grandes e passou a exigir muito mais, sobretudo daqueles que estavam comandando, na liderança. Aquilo que era inquestionável passou a ser questionado.[...] a gente ganhou muito, mas perdeu muito também [...], acho que a gente foi de um extremo ao outro. Antes a coisa era voltada para o superior, que tinha toda razão. E nós fomos a um outro extremo também da desvalorização, da quebra da hierarquia e da disciplina. Essa coisa a gente não vê nem na iniciativa privada. A terceira fase é a da integração. É a era da substituição do sistema de segurança pública para o de defesa social”.

“Os principais valores da PM são: amor à causa. A gente tem que gostar daquilo que faz. Então vibrar. A corporação sabe muito bem fazer isto. É uma coisa que é muito passada de pai para filho dentro da instituição, e isto é importante. [...] a gente tem muito amor àquilo que faz. Este é um legado que a gente tem e ele é natural e interno nosso. A gente não consegue mensurar, não”.

“Há uma confusão muito grande hoje dentro da instituição em termos da questão da origem militar. Hoje, na instituição, alguns querem ser militares naquilo que for conveniente, e querem ser, como a gente costuma dizer, civis em outro. Então, quando vem alguma coisa, nós somos militares e na hora que vai questionar uma relação hierarquizada, aí eles querem ser como os civis [...]. Essa perda de identidade é uma coisa que eu acho complicada”. Frequência: 5

“[...] Ela é uma instituição que por mais que a gente ainda cometa erros, tenta melhorar. Mas ela trabalha e cobra muito de nós a perfeição. Ela é perfeccionista. O erro tem um valor muito grande e tem um peso muito menor quando é o contrário, o acerto. Marca muito o erro”. Frequência: 3

---

“[...] uma série de coisas da organização, da instituição que tem a ver com o modelo burocrático mesmo, que é centralizado, que é um nível muito grande de supervisão e de controle, de coordenação”. Frequência: 3

“A polícia é uma instituição muito antiga. Ela é uma instituição militar [...] o valor que é pautado, ensinado desde que a gente entra na polícia é a hierarquia e a disciplina [...]”. Frequência: 12

“A Polícia Militar tem uma tradição[...] mas em 97[...] praticamente nós quebramos com a cultura, teve uma divisão muito grande e começamos a reconstruir novamente”. Frequência: 5

---

#### **Quadro 8: Categoria Síntese A das entrevistas na PMMG**

A categoria acima descrita retrata a instituição policial militar como conservadora, tradicionalista, pautada na hierarquia e na disciplina, burocrática e com um grande nível de controle sobre seus integrantes. Mesmo assim, é vista, também, como uma organização em transição, em mudança. Uma característica destacada e considerada particular em Minas Gerais é o amor à instituição, que é passado por diferentes gerações. Pode-se dizer que a vida do policial se mistura à vida da instituição. É comum encontrar uma família na qual grande parte de seus integrantes são policiais militares. Isso resulta numa relação de maior compromisso com a instituição e com o seu fazer. Outra característica é a ênfase dada ao trabalho perfeito, o que gera uma cobrança exagerada em seus integrantes. O valor do acerto é minimizado e o do erro maximizado. Assim, aquele que erra carrega em si uma marca difícil de ser apagada.

---

“Os heróis da PMMG”.

#### **Definição:**

Pessoas importantes que auxiliaram na organização da polícia enquanto instituição militar; enquanto uma organização com ênfase na ética, no controle, na padronização de procedimentos. Auxiliaram na transformação da polícia para uma polícia orientada para o problema e também tornaram a polícia mais científica.

#### **Temas:**

- As pessoas que são referência (Frequência: 6)
- A importância do coronel Klinger (Frequência: 6)
- O papel do coronel Severo (Frequência: 5 )
- O atual comandante geral (Frequência: 3)
- O comandante: um mito (Frequência: 4)

#### **Verbalizações:**

“Tem pessoas que são referência mesmo, que foram transformadoras. O coronel Drexler[...], ele organizou a polícia de Minas.[...] ele fez regulamentos, [...] ele deu sugestão de uniforme. Ele organizou a escola, [...] a base da instituição militar foi ele que organizou. Ele é um marco, porque ele profissionalizou e organizou o exército de Minas”.

“O Klinger já foi responsável pela organização da polícia enquanto polícia [...] ele vai dar ênfase forte na questão da ética, do controle e da padronização de procedimentos. O coronel Severo, já é uma pessoa transformadora e ele vai criar uma polícia de resultados, uma polícia orientada para o problema”.

“Ao longo desta modernização que a polícia sofreu, principalmente nos últimos quinze anos, temos várias

---



---

peças que tiveram no comando e que tiveram um papel importante para o momento que temos hoje. O comandante geral (coronel Renato) é um exemplo em termos do que foi colocado. A polícia se tornou mais científica com a ação de algumas pessoas, como o comandante geral. Este sim é um momento importantíssimo, a cultura da instituição voltada para aspectos científicos, é uma grande mudança com impacto cultural na polícia”. “Nós carregamos uma cruz, por questões históricas do país, a questão da ditadura e que foi uma história formada pela nossa sociedade, mas as forças policiais tiveram seu papel no contexto, e a polícia de Minas também. [...] Ainda nos vêm como aquela parte rígida que nós tivemos no passado histórico. Então, eles olham para a Força e vêm o passado. E isto deixa uma marca muito grande para a gente transformar isto”.

“O comandante, a função dele é dar o norte, a diretriz básica tem que partir dele, é assim que o comandante funciona”.

---

#### **Quadro 9: Categoria Síntese B das entrevistas na PMMG**

A categoria acima apresenta pessoas emblemáticas que fizeram ou fazem parte da história da instituição Polícia Militar ao longo de seus 234 anos de existência e que contribuíram ou ainda contribuem para a sua transformação. São pessoas que marcam os diferentes momentos de desenvolvimento da instituição, seja enquanto exército estadual (coronel Drexler), passando pelo coronel Klinger Sobreira de Almeida, que teve importante papel não só na estruturação da polícia enquanto polícia, fora dos quartéis, e não mais exército estadual, mas também como o responsável pela aproximação da instituição com a sociedade civil, quando, em 1985, inicia uma parceria com a Fundação João Pinheiro, primeira no gênero no País, para que esta se torne a responsável pela elaboração e execução de seus cursos voltados para oficiais intermediários e superiores. O coronel Severo, por sua vez, traz para Minas uma nova visão de polícia, qual seja, a polícia orientada para o problema. O atual comandante geral aperfeiçoa a metodologia da polícia orientada para o problema, amplia a metodologia para todo o Estado, instituindo assim uma polícia que trabalha com o foco na análise criminal, por meio de dados estatísticos e georeferenciados. Isto é, aspectos mais científicos passam a fazer parte do trabalho policial no controle da criminalidade.

O comandante ocupa o lugar do líder maior, o exemplo a ser seguido, aquele que dá o norte, a diretriz a ser seguida por toda a organização.

Mesmo com toda essa polícia que se transforma e que tenta se adequar aos novos tempos, questões históricas ainda estão muito presentes no imaginário social e marcam a existência da instituição, bem como sua relação com a sociedade brasileira e, mais especificamente, a mineira.

---

“Os valores, os mitos, os rituais e as festividades na PMMG”.

**Definição:**

Instituição militar enfatiza valores, ritos, mitos e símbolos, como forma de manter a coesão. Datas marcantes, as canções, o tratamento entre superiores e subordinados retratam a importância dos valores abraçados.

**Temas:**

- O papel da Academia de Polícia Militar (Frequência:6)
- Os rituais (Frequência: 6)
- As canções (Frequência: 4)
- As festividades (Frequência: 3)
- Tiradentes: um mito (Frequência: 4)

---

**Verbalizações:**

“A gente como militar tem um conjunto de valores, ritos, isto aí é uma coisa muito forte na instituição. A Academia é o lugar onde a cultura realmente é formada, forjada e ela é mantida. Você tem a formatura, você tem o retorno aos valores, você tem todos aqueles rituais das formaturas [...]. Nos quartéis não é uma coisa muito forte, mas a gente faz as solenidades, os símbolos vão falar da nossa cultura, do nosso passado”.

“Cantar a canção da polícia; a própria letra da canção fala do passado, ela fala das conquistas do passado [...]. É uma coisa muito forte. Além da estética militar, você tem o tempo inteiro formaturas, você tem continências [...]. Toda semana a gente faz o hasteamento das bandeiras. [...] isto vai trabalhar a coesão, e uma das maneiras de manter a coesão militar é através de ritos, festividades e símbolos”.

“O funeral de militar tem todo um cerimonial”.

“[...] Comemoramos o aniversário da instituição por nos orgulharmos de sermos uma instituição tão antiga, e tão com prestígio, com um reconhecimento, mesmo com as mazelas, mas com um reconhecimento de bons serviços prestados”.

“[...]Tiradentes é nosso patrono.Tem um significado não só para a polícia, mas para toda a comunidade. A liberdade, a importância da instituição”.

---

**Quadro 10: Categoria Síntese C das entrevistas na PMMG**

A categoria apresentada, no Quadro 10, demonstra a força de alguns valores e rituais ainda presentes na Polícia Militar e que reforçam a coesão e a manutenção de valores militares. É ressaltado o papel importante da Academia de Polícia Militar na formação dessa identidade de policial militar, bem como no reforço destes quando do retorno do militar já formado aos bancos da escola. Talvez esteja aí uma das estratégias utilizadas pela PMMG na manutenção de antigos valores e na implementação dos novos, que é feito com o retorno periódico do militar à Academia. As estratégias de reforço se apresentam não somente na participação em cursos, mas também por meio das formaturas, das marchas, do uso de uniformes, das solenidades, onde se canta a canção da polícia, da continência, na forma de tratamento entre superior/subordinado, e de cerimônias, onde há o hasteamento de bandeiras e, até, em funerais. Em relação às formaturas, essas significam formalmente a entrada da

pessoa no mundo militar. A partir daquele momento, ele deve estar totalmente despojado das características de um civil. Um ritual de passagem entre os futuros oficiais é a entrega do espadim. Outro ritual de passagem, compartilhado entre candidatos a oficiais e praças relaciona-se ao fato de que quando entram no curso de formação os alunos não têm direito imediato de usarem a farda. Esses alunos usam obrigatoriamente camiseta branca, calça jeans e tênis preto. Já os alunos considerados veteranos utilizam a farda. Logo, usar calça jeans e camiseta branca significa que aquele aluno ainda não foi aceito como policial militar. Assim, pode-se dizer que, a farda é muito importante na vida do policial militar, pois ela parece simbolizar a introjeção da própria instituição e de seus ideais. Corroborando a essa proposição, reportamo-nos a uma frase escrita em uma parede do Batalhão de Trânsito:

“Mesmo que a chuva molhe a tua farda, ou o sol queime a tua pele, lembra-te, és guardião de uma Comunidade que acredita e crê em ti”.

Outra questão que merece destaque refere-se às datas que antes eram vistas como importantes e cívicas para uma instituição militar. Hoje elas acabam perdendo importância e caindo no esquecimento. Algumas datas ainda permanecem, tais como o aniversário da instituição, que é amplamente festejado, desde solenidades com entrega de medalhas, o que significa o reconhecimento da instituição para com policiais e pessoas da sociedade civil, até um baile que encerra as festividades, demonstrando o orgulho de pertencer à Polícia Militar. Ainda é comemorado o dia 21 de Abril, dia de Tiradentes e patrono da instituição e que dá nome à sua maior comenda que é a Medalha Alferes Tiradentes. A figura de Tiradentes guarda em si um importante significado, já que ele, o mártir da independência, fez parte do então Regimento de Cavalaria de Minas, e seu nome representa um sentimento de liberdade e amor à Pátria. Logo, um modelo a ser seguido por todos os policiais militares, já que ele representa não só o ideal de liberdade, mas também de sacrifício e abnegação em relação às causas públicas. Uma das solenidades cívicas que a PMMG ainda hoje participa é o 7 de Setembro.

---

“Integração ou boa convivência?”

**Definição:**

A Integração é vista como positiva e necessária. Aqui, em Belo Horizonte, funciona melhor do que nas outras regiões do estado, em função de a Secretaria de Defesa estar sediada na cidade. As instituições policiais estão se aproximando com um pouco mais de velocidade. A Integração tem um sentido maior do que se pode perceber. Uma grande mudança demanda tempo. A Integração ainda não é efetiva. O certo é integrar, e não unificar. Apesar das dificuldades, até ligadas a aspectos da cultura, a instituição está ganhando com a integração. O que afasta as duas instituições é o fator comprometimento. A integração dá a possibilidade de estreitar o relacionamento entre as duas instituições policiais.

---

**Temas:**

- Integração estreita o relacionamento, é positiva e necessária (frequência: 8)
- Quem ganha com a integração é o cidadão (frequência: 3)
- As dificuldades da Integração e sua não consolidação (frequência: 6)
- Diferenças em relação ao comprometimento (frequência: 4)

---

**Verbalizações:**

“É um processo vitorioso. [...] tem muito mais acertos do que erros. Facilitou muito o nosso trabalho enquanto policial militar. Facilitou em demasia justamente por termos a proximidade, o acesso, o contato imediato na solução de algumas dificuldades. E, às vezes, também a gente passa a entender mais o parceiro. Hoje eu sei das dificuldades de uma delegacia em termos práticos. Sei que está longe ainda deste processo se consolidar, porque existe esta diferença grande em termos de cultura, em termos de gestão, mas foi dado o primeiro passo. Hoje, eu tenho uma relação muito boa com a delegacia da minha área. E, se não tivesse, as minhas dificuldades seriam maiores”.

“Agora, estamos na parte da integração [...] e eu posso dizer que nós estamos nos aproximando bem, com um pouco mais de velocidade[...]. Quando a gente quer fazer uma grande mudança numa corporação grande ou uma mudança grande numa corporação como a Polícia Militar, a gente demanda tempo. A gente não pode fazer isto de forma abrupta. Então, a julgar a regra, vamos preparar as pessoas. [...] a outra corporação, ela não vive com esta velocidade da Polícia Militar, e tem questões históricas também. Aí, chegamos a um momento que você integra uma corporação que está a anos luz a frente da outra e pedindo que as duas sejam desentoladas e comungando as mesmas coisas, e ao mesmo tempo e hora. É impossível. É a mesma coisa que você colocar um carro muito possante com um outro do lado que não anda muito e falar: agora, vocês têm que andar juntos. Ou alguém tem que frear ou o outro tem que acelerar. Até nas questões operacionais mesmo. Um não consegue acelerar e o outro não consegue frear. Senão, a própria sociedade vai perder. Então, o esforço a ser feito é um andar próximo do outro. Quando um precisa, o outro chega. Mas, para mim, isto ainda não é integração como a gente espera, e nós estamos nos esforçando muito. Os problemas vão aumentar bastante e ainda as deficiências estruturais continuam. Eu estou num espaço físico totalmente inadequado, e o delegado também, e eu fico com pena da estrutura dele, porque realmente é de ter tristeza [...]. É mesmo assim, a integração não passou, mais do que eu estou te falando, de uma boa convivência. [...] A proposta é boa, mas a integração tem que ser mais do que isto”.

“Eu acho que tem muita coisa ainda para acontecer, e eu acho, particularmente, que tem que ser integração e não tem que ser unificação. Eu acho que a Polícia Civil tem o papel dela e a Polícia Militar tem o papel dela”.

“A polícia está em transformação. Tem gente que vai ver a integração como uma coisa importante, E algumas pessoas vão ver a integração como uma ameaça, como se uma instituição fosse assimilar a outra. Ou seja, se a gente continuar neste processo de integração, nós vamos morrer”.

“[...] o que mais afasta as duas instituições é o fator comprometimento. Enquanto nós temos um comprometimento muito grande com o resultado, nós nos cobramos muito mais que a Polícia Civil. Eu vejo uma resistência muito grande da nossa tropa, uma resistência quando se fala em integração. As mazelas deles são muito maiores do que as nossas. Eu acho que eles estão um pouco atrás nestas questões, que são desvio de conduta, corrupção. Mas quando eu falo em comprometimento, é o envolvimento com o trabalho”.

---

**Quadro 11: Categoria Síntese D das entrevistas na PMMG**

Nesta categoria (Quadro 11), verifica-se que a integração é vista como um processo importante, positivo, mas ainda não efetivo ou consolidado. No momento, ele é visto muito mais como um espaço de boa convivência, onde policiais civis e militares têm a possibilidade de estreitar conhecimento, mas como já foi dito, longe de ser algo efetivo. São apontadas muitas questões que acabam por interferir na integração e que estão ligadas às características da cultura das duas instituições, como a disciplina e o comprometimento, além de questões estruturais e gerenciais. As diferenças são sempre exaltadas e colocadas como um fator dificultador. Outro ponto destacado diz respeito às desconfianças relativas ao comportamento dos membros das instituições, o que acaba por criar resistências no relacionamento entre as instituições. Outro fato que merece destaque é que parece que grande parte do efetivo das duas instituições não foi preparada para a integração; apenas comunicada. Logo após a implementação do projeto, as bases participaram de alguns cursos conjuntos, mas que não tiveram continuidade. Foi apontado também que a “velocidade” das organizações são diferentes e que a outra (Polícia Civil) corporação é que deve ser mudada, modernizada.

---

“A Integração como mudança”.

**Definição:**

A integração está mudando tanto a Polícia Militar quanto a Polícia Civil. Não se pode dizer ainda quem vai influenciar mais a outra. Os papéis das duas instituições devem se aproximar, diminuindo a diferença entre elas. A existência de um receio de que a Polícia Civil iria “contaminar” a Polícia Militar. Influências do movimento grevista de 1997 mudaram a Polícia Militar. A integração pode criar um jeito comum de funcionamento das duas organizações. Hoje, tanto a Polícia Militar quanto a Polícia Civil trabalham com metas, tendo que atingir resultados previamente colocados. Alguns policiais militares querem ter a mesma liberdade que os detetives têm, sem perder as prerrogativas de policiais militares e isso tem sido visto como negativo e prejudicial.

---

**Temas:**

- A integração e sua influência nas características da PM (Frequência: 8)
- A integração pode criar um jeito comum de funcionar (Frequência: 8)
- A Polícia Civil pode ‘contaminar’ a Polícia Militar (Frequência: 5)

---

**Verbalizações:**

“[...] A integração entre as duas polícias está fazendo duas coisas: está mudando a Polícia Militar e está mudando a Polícia Civil. Na minha percepção, eu acho que é um jogo de ganha-ganha. [...] o tempo inteiro todo mundo afirma que são papéis diferentes, são instituições diferentes. São histórias diferentes, são culturas diferentes. Então, vem a Polícia Civil com uma história, com a sua cultura, um papel, uma origem, com uma missão constitucional, e a Polícia Militar com outra. A partir do momento que acontece a integração, eu vejo que vão acontecendo mudanças. Eu acho que eles vão mudar mais do que a gente, de ter uma polícia muito melhor do que são. Aí, a medida da melhoria deles vai ser também melhoria nossa. Eu acho que vai existir isto. Eu espero que não seja competição, mas seja cooperação”.

“Sem dúvida, na medida em que a gente não sabe dizer se a Polícia Militar, por ser mais tradicional, mais antiga, ter um respeito maior da população, ter mais visibilidade, ninguém garante que a Polícia Militar vai

---

---

influenciar mais em termos de crenças, valores, mudança de valores em relação à Polícia Civil. Pode acontecer o contrário. Depende do que efetivamente essa geração mais nova vai querer. Como nós somos uma geração que já está para sair, então, vai depender muito do que vamos querer, continuar neste status quo ou uma instituição mais maleável, mais coletiva, menos dominante. Só o tempo é que pode dizer. Eu não me arriscaria”.

“A integração cria uma maneira de trabalhar que ajuda muito no resultado e vai mostrando para gente que o mais difícil nós estávamos fazendo, que é trabalhar separados, desintegrados, sem conversar”.

“Alguns policiais militares queriam ter a liberdade que um detetive tem. Eu acho que pode afetar nisto aí. O comando aqui é muito rigoroso. Se vou sair com uma viatura: Onde é que você vai com esta viatura? Eu não sei se tem esse rigor todo na Polícia Civil. Então, eu acho que isto pode afetar negativamente. Quando começou isto aí, falaram: Vai ser bom. Nós vamos ser iguais aos detetives [...]. O delegado, lá não tem esta figura igual ao comandante de companhia, um cara militarista, com esse rigor todo. Então, eu acho que pode haver esta perda, neste tipo de coisa”.

“Sim. A impressão que a gente tem é que o nosso pessoal vai ter uma idéia de pertencimento superior à idéia que tem a Polícia Civil. Pelo tempo de formação, por este idealismo militar que inclui a formação, nos dá uma idéia de pertencimento maior. Então a idéia de corpo constituído é grande na Polícia Militar. E aí consequentemente existem os que pertencem ao corpo e os que estão fora do corpo. A mesma coisa a Polícia Civil. É uma categoria especial de paisano, não é uma categoria de polícia militar. E o que geralmente são as características do paisano? São folgados, são despachados. Então, nesta questão de pertencimento, dificilmente a Polícia Militar vai aceitar a Polícia Civil como pertencendo à sua instituição”.

“Percebo no geral que na integração a PM se esforça mais pela integração, bem mais. Internamente a PM tenta resolver mais o serviço, os impasses, a PM tenta resolver mais. A PM abriu mais as portas para a Polícia Civil. Não vejo isso na Polícia Civil. Acho que eles têm uma impressão de que eles são os intelectuais e nós os trogloditas”.

---

#### **Quadro 12: Categoria Síntese E das entrevistas realizadas na PMMG**

Esta categoria (Quadro 12) evidencia que para os policiais militares o processo de integração vai influenciar no funcionamento tanto da Polícia Militar quanto na Polícia Civil. Embora tenham papéis diferentes, as duas polícias têm pontos de convergência. E, mais do que isso, se complementam. O processo de integração acaba por colocar também em evidência, pontos característicos de ambas as instituições que são antagônicos, tais como a rigidez e o conservadorismo percebidos na PM; e a hierarquia e a disciplina, vistas como frouxas na Polícia Civil. Para uns, a aproximação entre as instituições pode flexibilizar a Polícia Militar ou colocar a Polícia Civil num caminho “mais correto” e isto dependerá das futuras gerações de policiais militares e civis. Antes do início do processo a integração era vista como uma possível ameaça à Polícia Militar, no sentido de que sua tropa poderia ser “contaminada” pela “liberdade” e pela falta de disciplina dos integrantes da Polícia Civil, já que nesta organização seus pilares básicos não são vivenciados com tanta rigidez. Parece haver também um sentimento por parte de integrantes da Polícia Militar de que a Polícia Civil está em defasagem em relação à Polícia Militar. Outro ponto verificado e destacado, diz respeito à diferença entre o civil e o militar, já o primeiro, é chamado pelos militares de paisano e visto, por este como “folgado”. Destaca-se ainda a força do espírito de corpo dentro da instituição militar, o que o diferencia do paisano.

---

“As reuniões do IGESP”.

**Definição:**

Na reunião do IGESP, apresenta-se um diagnóstico da Polícia Militar a partir das apresentações das Companhias. São apresentados também dados relativos às delegacias da Polícia Civil: a troca de informações entre as polícias é importante, como também a participação de outros atores para a resolução de problemas; a possibilidade de expor a realidade da companhia e da delegacia; forçar a conversa entre a Polícia Militar e Polícia Civil a partir de questões comuns; o nível de resolução de problemas é pequeno; o nível de cobrança para companhias e delegacias é muito alto; a necessidade de definição de qual é efetivamente o objeto de avaliação por parte do IGESP; pouco poder de decisão de alguns participantes; e a necessidade de maior participação das especializadas.

**Temas:**

- Apresentação de resultados por parte das companhias e dos batalhões da PM (Frequência: 8)
- Troca de informações entre a Polícia Militar e a Polícia Civil (Frequência: 4)
- Possibilidade de discutir questões comuns (Frequência: 6)
- Nível pequeno de resolução de problemas do IGESP (Frequência: 3)
- Nível de cobrança é alto no IGESP (Frequência: 6)
- Necessidade de maior participação das especializadas (Frequência: 3)

**Verbalizações:**

“Primeiro, a possibilidade de exposição da realidade da companhia e da delegacia. A possibilidade de compartilhar informações entre as instituições. O envolvimento de mais atores. [...] A consolidação de uma doutrina ou de uma diretriz de gerência das ações da polícia. Tem ainda muita coisa a melhorar, mas a idéia é muito boa”.

“Um aspecto positivo que está se fazendo é realmente forçar, fazer com que a gente converse. Hoje, nós temos que estar discutindo questões comuns, e achar propostas e soluções para o tratamento destes problemas, então, este é o grande ganho que a sociedade teve”.

“[...] o nível de resolução de problemas é muito pequeno, na realidade, você vai ouvir de outras pessoas um sentimento, mais do que um sentimento, uma constatação, [...] tem problema [...] que já foi matéria de outras reuniões [...] e o problema continua recorrente e nós levamos para o IGESP. Muitos problemas passam a ser um problema social, e a busca de solução que poderia ser do IGESP, ela não acontece na prática”.

“Maior participação e atribuição de responsabilidades, de participações efetivas das especializadas, tanto da Polícia Militar quanto da Polícia Civil. Eu vejo que elas operam ou participam como meros coadjuvantes”.

“[...] estão nos cobrando uma coisa que nós não vamos dar conta de fazer, não estamos preparados para isto. Então, esta cobrança exagerada que estamos tendo e da forma como eles estão fazendo, muito dura, muito rígida também, isto tudo era mais para desintegrar do que para integrar. [...] Ficamos chateados porque não nos dão as condições adequadas de trabalho. Aí começamos a falar, olha, não tenho viatura, não tenho homens, está faltando isto, está faltando aquilo, mas você tem que dar um jeito, mas ninguém dá jeito. Então, esta é a crítica maior, é a cobrança sem nos dar as condições adequadas. Daqui a pouco vai ficar um pouco de descrédito”.

“Quando a reunião do IGESP acontece, ela está ali para avaliar a performance individual de cada comandante, de cada delegado responsável ou a performance da área integrada? É só a performance que interessa? Ou interessa como está sendo realizado? Eu acho que ali não é um local para estabelecer cobranças. É um local para estabelecer avaliações e ver onde pode ser melhorado. [...] O IGESP tem que ter mais ação. Como é um processo, discutir problemas, o foco na resolução de problemas específicos de cada um. Isto seria mais produtivo. [...] A reunião do IGESP deve ser um momento até de apresentação mais prospectiva e positiva dos resultados”.

---

**Quadro 13: Categorias Síntese F das entrevistas realizadas na PMMG**

Nesta categoria (Quadro 13), apresentam-se aspectos positivos e negativos do processo de integração entre as organizações policiais. Como aspectos positivos são destacados: o compartilhamento de informações entre as organizações, o envolvimento de diferentes atores implicados na questão da segurança pública, a consolidação de uma doutrina conjunta e a discussão de problemas comuns. Por outro lado, são destacados como deficiências do processo: o baixo nível de resolução de problemas no IGESP; a pequena participação e responsabilização das unidades especializadas das duas polícias; a cobrança excessiva em cima das companhias e das delegacias sem que lhes sejam dadas condições adequadas de trabalho e o que pode gerar um descrédito na efetividade do processo. Há também um questionamento quanto àquele que deve ser o verdadeiro papel do IGESP. Teria ele o objetivo de avaliar a *performance* individual do comandante de companhia ou do delegado? Ou seria seu objetivo avaliar a *performance* da área integrada e verificar possibilidade de melhoria? Então, o IGESP não deveria ter como foco as cobranças, e sim o momento de análise do processo de integração em todas as suas nuances. E, assim, conseqüentemente, as apresentações das áreas integradas seriam mais prospectivas.

---

“A Integração: processo esvaziado?”.

**Definição:**

Atualmente, o esvaziamento das reuniões é visto não só como esvaziamento de presença, mas também de autoridade. Antes havia um envolvimento maior, pois era novidade; hoje, necessidade de se criar estratégias de motivação para que o interesse retorne, necessidade de que os participantes do IGESP tenham poder de decisão. O IGESP se tornou uma rotina de trabalho. Muitos deixaram de comparecer às reuniões porque ali é um lugar de se estabelecer metas, e estas devem ser cumpridas. Nem todos os atores do sistema têm obrigatoriedade de comparecerem ao IGESP, como o Ministério Público e o Judiciário. A coordenação das reuniões deveria ser de uma pessoa com capacidade de interlocução e de resolução de problemas. As mudanças na coordenação são prejudiciais ao processo, e as demandas que as companhias e delegacias apresentam sempre retornam sem solução.

---

**Temas:**

- O esvaziamento está ligado ao descrédito (Frequência: 5)
- Necessidade de novas estratégias de motivação (Frequência: 3)
- Mudanças na coordenação e esvaziamento das reuniões são normais (Frequência: 3)
- Necessidade de um coordenador capacitado e com capacidade de interlocução (Frequência: 5)

---

**Verbalizações:**

“Hoje, há um descrédito. Ele passava a ser um fórum, um momento em que todos os atores que querem ver a questão da criminalidade, da segurança pública, bem encaminhadas e resolvidas. [...] eu acho que com o passar do tempo se perdeu. Por parte da polícia, o esvaziamento não é só de presença não, é de autoridade. Às vezes, ao invés de ir o comandante de cada região, vai alguém representando. É uma questão que a gente tem e que a própria SEDS teria que rever, que é o esvaziamento do IGESP”.

“Eu acredito que, como todo processo, ele precisa de oxigenação. Então, na roupagem atual, o que pode-se fazer é avaliar e verificar o que pode ser implementado. Eu falo como participante de uma mesa presidida pelo Dr. Anastasia, pelo prof. Saporì, ela tinha uma pegada. Uma mesa presidida por alguém que não tem aceitação maior ou não tem pegada, as pessoas não se implicam como deveriam. Outrora, nós estávamos

---



---

tendo uma novidade. Então, existia muito interesse, existia holofote. Ou seja, tinha um envolvimento maior. E agora a novidade acabou. Então, tem que criar estratégias para [...] motivar um pouco mais. Aí, vêm as instituições, e aí tanto a Polícia Militar quanto a Polícia Civil, para não falar só da SEDS, têm um papel importante: envolver os seus quadros neste processo, e não mandar o pessoal coadjuvante, e sim mandar pessoas com poder de decisão”.

“...A mudança das pessoas, ela é um fator prejudicial, sim, mas que seria minimizada se a figura do IGESP enquanto Superintendência de Integração fosse valorizado. Nós hoje não valorizamos o IGESP como deveríamos. Está caindo em descrédito. Será que dentro da própria SEDS isto também não acontece? Porque, à medida que você troca muito [...] até certo tempo atrás era o secretário adjunto quem fazia isto. Olha a representatividade. Então, eu acho que uma maneira de minimizar estas mudanças, que são até naturais de acontecer, em parte, é criar uma sistemática tal que seja, independente de se mudar o mediador, você vai lá para resolver um problema e aquilo volta, [...] quando a bola volta, aí ela volta toda quadrada para gente resolver”.

“É lógico. Primeiro, eu acredito que a coordenação perpassa por alguém capacitado. Então, o coordenador capacitado, que sabe realmente o que ele está falando, que sabe as intervenções pontuais, nem para mais, nem para menos, ele vai ter uma aceitação. Havendo troca, toda troca, há um período de carência, em que a pessoa vai se envolvendo no processo, ou se já estava envolvido, vai talhar melhor a participação. Agora, como coordenador pleno, se este profissional ou esta pessoa não tem esta legitimidade ou esta capacitação, perdeu a pegada. E perdendo a pegada o processo fica um mero cumprimento de tabela. Agora, se o processo se mostrar fraco e míope, a tendência é retroagir, e aí, sim, vai ter os pontos de resistência, porque se você acredita que todo movimento hoje que é feito para uma apresentação, para a análise de dados, é em vão, não há por que fazer. Ou para quem eu estou repassando ou para quem está na coordenação, não teria este poder de decisão, este poder de fazer a coisa acontecer e tal, seja lá qual segmento for. Então, perde o sentido”.

“Houve um esvaziamento muito grande e foi até criticado muito, por isto, então, procurei entender porque as pessoas não estão comparecendo, as autoridades. Quando você começa a estabelecer metas e regras para um determinado sistema funcionar, aqueles vinculados a ele diretamente são obrigados a ir. Mas, outros órgãos são cooperativos, não são subordinados, tais como o Ministério Público e o Judiciário. Quando a gente começa a prender mais, o delegado a fazer mais inquéritos, isto começa a fazer um congestionamento na justiça, como nós estamos percebendo hoje. Isto está deixando a justiça apavorada, porque isto tudo é um funil e a coisa vai sendo empurrada para frente. Então, para eles eu vejo que está sendo um problemão a nossa integração”.

---

#### **Quadro 14: Categoria Síntese G das entrevistas realizadas na PMMG**

Esta categoria (Quadro 14) evidencia algumas modificações ocorridas nas reuniões do IGESP ao longo dos anos, que estão relacionadas ao esvaziamento e às mudanças ocorridas na condução das reuniões. O esvaziamento pode ser visto como um sinal de descrédito, pois, por parte tanto das polícias quanto por parte da SEDS, muitos dos presentes não têm poder de decisão. Neste caso, as demandas chegam até a mesa de discussão, mas não são resolvidas. Levanta-se a necessidade de rever as estratégias adotadas, para que os envolvidos se sintam mais motivados a participar. Por outro lado, o esvaziamento das reuniões também é visto como normal, como um ajustamento, já que o processo passa a ser visto como uma rotina de serviço. Embora acreditem que todo processo necessite ser oxigenado, revigorado, é necessário que o responsável pela condução das mesas seja uma pessoa de ampla aceitação e conhecimento. Parece haver um sentimento de que a troca constante do coordenador da mesa possa significar uma desvalorização, principalmente quando quem assume não tem poder de decisão.

Com relação à Polícia Civil, as categorias criadas a partir das entrevistas realizadas, são apresentadas no Quadro 15.

<b>Categorias</b>
H) “Polícia Civil: marcada pela hierarquia”.
I) “Polícia Civil: seus mitos e a ditadura”.
J) “A Polícia Civil e a inexistência de datas a comemorar”.
K) “O processo de integração e a necessidade de revisão”.
L) “As Polícias não são iguais”.
M) “O IGESP e as dificuldades encontradas”.
N) “Reflexos das mudanças na coordenação”

**Quadro 15: Resumo das categorias sínteses das entrevistas  
Individuais - Polícia Civil  
Fonte: dados da pesquisa**

A seguir, apresenta-se, em separado, cada uma das categorias relacionadas à Polícia Civil, com sua definição e exemplos de temas e verbalizações que a compuseram.

---

“Polícia Civil: marcada pela hierarquia”.

**Definição:**

A Polícia Civil é fundada na hierarquia e na disciplina, sendo a hierarquia muito olhada e a disciplina menos rígida. A instituição é tradicional, e o ambiente é visto como resistente à autoridade. Os policiais civis seguem seus próprios valores, deixando clara a falta de doutrina na instituição. Hoje, os novos policiais entram na instituição valorizando os direitos humanos e o respeito ao cidadão.

---

**Temas:**

- Resistência à autoridade (Frequência:3)
- Fundada na hierarquia e disciplina (Frequência: 7)
- Valor da instituição: tradição (Frequência: 3)
- Falta doutrina (Frequência: 5)
- Valorização dos direitos humanos (Frequência:3)

---

**Verbalizações:**

“A questão da ordem sempre encontra resistência. Por incrível que pareça, nunca vi um ambiente tão resistente ao critério da autoridade quanto a própria polícia. Parece que cada um absorve para si uma parcela de poder para resolver o problema. [...] cada policial na ponta acha que pode resolver de acordo com os valores dele”.

“A Polícia Civil é uma instituição que, apesar de que muitas pessoas não entendem, até pela questão da falta de uniforme, a falta de uma estrutura tão massificada igual a Polícia Militar, é fundada na hierarquia e na

---

---

disciplina”.

“É uma polícia que ainda prima um pouco pela falta de uma doutrina. Não existe padronização de procedimentos. Eu atendo as pessoas de uma forma e tem outro delegado que atende de outra forma. Ela ainda tem uma característica muito pessoal, e não institucional”.

“Eu sou um delegado de uma delegacia, e não de uma instituição”.

“Novos policiais que entram já entram com esta cultura de valorização dos direitos humanos, do respeito ao cidadão, do atendimento adequado”.

“Hoje, a polícia é extremamente técnica. Nos últimos anos, a polícia vem caminhando com vistas à questão de metas, de indicadores. A polícia toda mudou. Polícia hoje é produção de resultados”.

---

#### **Quadro 16: Categoria Síntese H das entrevistas realizadas na Polícia Civil**

Esta categoria (Quadro 16) apresenta os valores básicos da instituição policial, que são a hierarquia e a disciplina. Mas é destacado que, embora tenham os mesmos pilares de sustentação que na Polícia Militar, estas não se apresentam de maneira tão rígida como na coirmã. Cabe aqui destacar que embora formalmente a instituição seja baseada nos princípios da hierarquia e da disciplina, os próprios entrevistados afirmam serem resistentes ao critério da autoridade. É destacado que com a entrada de novos membros estes ajudaram a consolidar os princípios e valores defendidos pelo Estado Democrático de Direito. A Polícia Civil é considerada uma instituição tradicional, e as principais mudanças na instituição só aconteceram depois do ano 2000, com a renovação de sua cúpula. É destacado que não há na instituição uma padronização de procedimentos, fazendo com que ela tenha uma característica mais personalista, o que se leva a inferir, neste caso, que parece não haver na Polícia Civil ênfase ao coletivismo e sim, pode-se dizer que, na instituição impera o individualismo. Interessante apontar aqui, o que parece ser uma contradição, mas que reforça a afirmativa acima, é que segundo um dos entrevistados uma característica da polícia é “prezar o grupo” e que assim, qualquer atitude a tomar, seja ela institucional ou não é sempre levada em consideração a decisão do coletivo. Por outro lado, esse mesmo entrevistado diz que “cada policial na ponta acha que pode resolver de acordo com os valores dele”. Verificamos aí que embora se afirme prezar o grupo para a tomada de decisões, cada policial toma suas decisões pautadas em valores próprios e não baseados na doutrina institucional. Essa afirmativa é corroborada pela fala de outro delegado ao afirmar ser ele “delegado de uma delegacia e não de uma instituição”. A partir de 2003, é implementada a gestão por resultados, o que leva a Polícia Civil a iniciar um processo de ajustamento a essa nova metodologia, que também é levada ao IGESP. No final do ano de 2008, a Polícia Civil introduz a questão das metas em suas unidades.

---

“Polícia Civil: seus mitos e a ditadura”.

**Definição:**

O heroísmo era parte do trabalho da polícia. Existência de policiais lendários. Polícia não preza sua história. Heróis de ontem não são os heróis de hoje. Ligação entre os heróis e a ditadura. Polícia hoje é voltada para a sociedade.

---

**Temas:**

- Heroísmo policial e a história (Frequência: 7)
- A ditadura militar e seus heróis (Frequência: 7)
- Polícia e sociedade (Frequência: 5)

---

**Verbalizações:**

“Já existiram muitos heróis, e isto dentro da polícia, vamos dizer, é quase um paradigma. Houve um tempo em que o heroísmo era parte do trabalho da polícia e, até, uma necessidade. E, dessa forma, a instituição fomenta este tipo de personalidade dentro dos quadros, com promoções. Mas não tem isto como sendo um valor positivo[...]

“Eu não conheço nenhuma pessoa emblemática dentro da Polícia Civil, até porque nós somos obrigados a trabalhar com o texto da lei [...]

“A polícia não preza a sua história, não tem esta cultura de cultuar a história. Nós estamos pensando em refazer isto. Eu tenho uma visão de que nós temos que cultuar a história. A PM faz isto através do seu comandante de região ou batalhão. E na Polícia Civil não tem isto. Na função em que estou, a gente está tentando implementar, padronizar essas coisas. Padronizar o ritual, a simbologia de uma chefia. Estamos tentando mostrar a força policial, exatamente para você poder cultuar este marco histórico”.

“Nós temos pessoas que marcaram muito a história da Polícia Civil. São homens que pela sua estrutura, pela sua desenvoltura no trabalho policial são tidos como heróis, porque conseguiram desenvolver a sua função policial tão bonita, digamos assim, que marcaram e muito a questão da Polícia Civil. São os agentes e delegados os quais trabalharam sempre na área operacional”.

“Nós tivemos policiais lendários, como o Cachimbinho e o Romeu Rocha. Qualquer bandido, qualquer pessoa que eles prendessem na cidade faziam história”.

“Os mitos que marcaram a Polícia Civil eram da ditadura, e hoje são um fardo para nós. Foram ligados à história, e hoje não marcam. Hoje, a Polícia Civil é outra, o regime é outro, e determinadas pessoas continuam a ver a polícia como braço armado do Estado. Hoje, somos uma polícia para a sociedade”.

“Hoje, nós temos um outro tipo de mentores, outro tipo de guru dentro da polícia[...], são aquelas pessoas que encabeçam os movimentos de vanguarda [...]

---

**Quadro 17: Categoria Síntese I das entrevistas realizadas na Polícia Civil**

Esta categoria acima nos apresenta uma questão importante, quando nos evidencia a negação por parte dos policiais civis de reconhecerem enquanto heróis policiais da época da ditadura. Se no passado a própria instituição reforçava a existência do policial heróico, semelhante aos heróis da televisão, como o “Rambo”, que tinham como missão tirar a população das garras dos “malfeitores”, e para isso não se importavam com as estratégias utilizadas, hoje, isto não é aceito. Assim, tem-se a impressão de que melhor seria “apagar” esse momento da história. Há uma clara posição dos atuais integrantes da polícia em demonstrar que hoje, melhor é não ter heróis quando é impossível nomeá-los. Logo, os “gurus” de hoje são aqueles voltados para as questões ligadas aos Direitos Humanos. Verifica-se, então, uma tentativa de desvincular os policiais do passado com a polícia nos dias

atuais, que é voltada para a legalidade e, principalmente, para a sociedade. Parece-nos que por consequência, a Polícia Civil acabou por negar toda uma parte de sua história conforme atestou claramente um dos entrevistados.

---

“A Polícia Civil e suas datas comemorativas”.

**Definição:**

A Polícia Civil não comemora datas marcantes. Comemoração só do aniversário da instituição. Fazem a entrega de medalhas como forma de reconhecimento pelos serviços prestados.

---

**Temas:**

- A não existência de datas marcantes na instituição (Frequência: 7)
- Homenagens a policiais (Frequência: 5)
- Aniversário da Polícia Civil (Frequência: 7)

---

**Verbalizações:**

“Não existe. Esta cultura, de uma forma, foi silenciada dentro da Polícia Civil. Até acredito que pela necessidade que ela teve durante vinte anos de ser discreta e totalmente eficiente. Mas, de certa forma, este movimento da polícia, esta falta de referência própria do grupo (polícia investigativa ou polícia secreta), acredito que venha deste período histórico que remodelou, por assim dizer, a Polícia Civil. Recentemente, nós tivemos uma solenidade de duzentos anos da Polícia Civil no Brasil inteiro, e isto não mobilizou ninguém, não criou nenhum tipo de expectativa. Uma desvinculação a crenças. Não há nada que seja, vamos dizer assim, que seja a expressão do orgulho de ser policial, porque nem sempre o policial é orgulhoso. Às vezes, é necessário até esconder”.

“O aniversário da Polícia, isto marca. Nós não temos outras datas marcantes para comemorar. A gente não reverencia tanto como a Polícia Militar”.

“Hoje, tem os duzentos anos, mas tradição não há. Tem entrega de medalhas todo ano”.

“O evento comemorativo que nós temos de maior monta é o aniversário da Polícia Civil, que é comemorado todos os anos. Mas a nossa instituição peca um pouco por não valorizar mais seus membros num evento no qual sejam enaltecidos. Esta administração que está aí na Polícia Civil hoje se preocupa muito com isto, tanto é que nós tivemos o “Dia da Polícia Civil”. Várias medalhas foram concedidas a policiais que realmente contribuíram para a história desta Polícia Civil. Eu acho que a gente está fazendo parte da construção desta Polícia Civil”.

“Algumas homenagens e entrega de troféus na ACADEPOL”.

---

**Quadro 18: Categoria Síntese J das entrevistas realizadas na Polícia Civil**

A categoria acima retrata uma característica da instituição que demonstra não ser tradicional em termos de datas e eventos a comemorar e que marcam a história da Polícia Civil. A única comemoração preservada é o “Aniversário da Polícia Civil”, mesmo assim parece não mobilizar a todos os seus integrantes. As demais datas foram ao longo dos anos sendo silenciadas, talvez até mesmo para diferenciar a polícia pós-ditadura militar. Conforme a fala de um dos entrevistados há na Polícia Civil “[...] uma desvinculação a crenças. Não há nada que seja, vamos dizer assim, que seja a expressão do orgulho de ser policial [...]”. Uma questão interessante, deve-se ao fato de que, embora, alguns entrevistados afirmem não haver tradição, especialmente em termos de eventos importantes que marquem a instituição, os

resultados de aplicação do instrumento sobre valores organizacionais aponta o “valor *Tradição*” como o segundo valor mais característico da Polícia Civil. Talvez aí, a tradição em cultivar a história organizacional, seja, como dito anteriormente, uma questão tabu, que não possa ser explicitada, já que a instituição esteve ligada, ativamente, à ditadura militar. Outra possibilidade é que essa tradição, esteja muito mais ligada à manutenção do estilo de funcionamento da organização. Embora seja afirmado que a Polícia Civil não seja “apegada” a rituais, não se pode deixar de apontar aqui que, o inquérito policial enseja todo um ritual a ser seguido pela autoridade policial até que o mesmo seja enviado ao Ministério Público. O inquérito policial é, segundo Minayo e Souza (2003) “um conjunto de procedimentos administrativos que tem como objetivo reunir provas necessárias à apuração do ilícito penal, bem como sua autoria” (Minayo; Souza, p.21). Ainda de acordo com as autoras, “embora não exista um rito formal, o inquérito tem início por uma comunicação verbal que se efetiva através de requerimento, requisição ou auto de prisão em flagrante” (Minayo; Souza, p.22). A partir daí, tem-se o início das diligências, que objetivam a coleta de provas do delito. Essa ação deve ser rápida, para que não se percam ou se modifiquem as provas. Para tanto, são realizados exames no local, a busca e apreensão de objetos, dentre outros indícios que sirvam de prova, tais como ouvir a vítima, acareações, reconhecimento de pessoas, simulação da infração, dentre outros. Logo, pode-se dizer que todos esses procedimentos utilizados para a produção do *inquérito policial* constituem a base do processo de trabalho da Polícia Civil e, por sua vez, constitui uma espécie de ritual a ser seguido pela autoridade policial. Deve-se apontar também que, de acordo com os entrevistados, a atual administração da Polícia Civil tenta resgatar alguns eventos que possibilitem não só enaltecer seus integrantes, mas também resgatar sua história.

---

“O processo de integração e a necessidade de revisão”.

**Definição:**

O processo de integração é percebido como bom, mas tem problemas. Ele precisa de revisão, pois na prática a integração não está consolidada.

---

**Temas:**

- A integração é boa, mas precisa de ajustes. (Frequência: 4)
- A integração não existe na prática, tem muito marketing. (Frequência: 7)
- Não se impõe mudança de pensamento (Frequência: 4)

---

**Verbalizações:**

“Hoje, eu acho que o modelo de integração caminha bem. Tem ainda alguns ajustes a serem feitos. Tem algumas expectativas que foram colocadas como sendo projetos de alta importância e que até hoje não se materializaram, e isto acaba fazendo com que a política pública perca força”.

---

---

“O processo de integração deveria ter sido feito entre as próprias instituições há muito tempo. Não foi devido a uma questão, a um impasse. Existe uma palavrinha básica que atrapalhou muito esta questão da integração e que pode se traduzir em paridade. Quem vai mandar? Quem vai fazer isto? Quem vai fazer aquilo? Eu acho até que as funções das duas polícias estão bem distintas [...]”.

“Vou ser bem sincero com você. Existe muita mentira, muitas inverdades. [...] Quando a gente chega lá no IGESP, eles falam de uma integração que não acontece na prática. As reuniões são muito desfocadas, e, sinceramente, a integração precisava ser revista. O processo é bom quando interessa a uma e outra parte. A Polícia Militar se interessa pelas informações, e como polícia investigativa nem todas as informações nós podemos passar, pois ela vai interessar mais é à polícia judiciária. [...] integração entre aspas, porque não está havendo. Eu não estou vendo esta integração como deveria ocorrer. Você vai ao IGESP, fala, fala e depois sai de lá, e cada um vai para o seu canto. Eu tenho visto com muita preocupação, porque de repente o governo está investindo numa coisa que não está acontecendo. Para se ter a integração mesmo, nós temos coisas para serem aprovadas que é a PEC 6549 [...]. Não existe integração plena”.

“Integração tem muito de marketing e pouco de efetividade [...]”.

“[...] Eu vejo mais pontos prós e pouquíssimos pontos contra, e muito em decorrência da diferença de cultura, que é muito forte. Ainda há resquícios de coisas [...]. Agora, se colocadas pessoas totalmente diferentes ou pessoas que não aceitam esta coisa de trabalhar em conjunto ou de forma integrada, ou colocadas em lugares errados, vai comprometer. Não digo nem comprometer; vai dificultar a integração, aqui ou lá, mesmo que o governo imponha a linha. Você não impõe a mudança de pensamento das pessoas. Então, tem que pegar pessoas de mente aberta, pessoas de nível e pessoas bem situadas no fato”.

“A situação da integração é mais complexa do que se coloca. [...] Em Belo Horizonte ela tem avançado muito e aqui vinga por causa dos administradores. Não deveria ser assim, pois é institucional. O governo que cuida disso tem que pensar nessa questão. O papel do delegado de polícia não é o mesmo que um oficial da Polícia Militar, que só tem 2º grau e o delegado tem graduação em direito. Não dá para vincular as duas carreiras [...]”.

---

#### **Quadro 19: Categoria Síntese K das entrevistas realizadas na Polícia Civil**

A categoria acima mostra que mesmo a integração sendo percebida, pelos policiais civis, como algo importante e positivo ela não pode ser considerada como consolidada. Ela chega a ser vista como algo que só existe efetivamente no papel e que na prática a coisa é um pouco diferente. Assim, é vista muito mais como um marketing governamental. Um dos pontos que se destaca nesta categoria é o fato de que muitas questões colocadas desde o início do IGESP como de alta importância até hoje não foram resolvidas. O não atendimento de questões prioritárias pode acabar por colocar em xeque a capacidade da própria Integração na busca de soluções para os problemas da defesa social. Verifica-se que o projeto tem avançado muito mais por causa de seus administradores, demonstrando ainda certa fragilidade por não ter se efetivado institucionalmente. Outra questão, também apontada, pelos delegados da Polícia Civil, e que impacta no processo de integração, refere-se à questão da formação do delegado (graduação em Direito) e a formação do oficial da PM (2º grau). Eles dizem que não se pode vincular uma carreira a outra, e o ex-governador Itamar Franco, “vinculou o que não tem vínculo”. Essa vinculação feita pelo ex-governador refere-se às questões salariais. Parece também que essas afirmativas têm como objetivo, mostrar uma melhor formação do delegado em relação ao oficial da PM. Essa afirmativa é corroborada pela fala de um soldado da PM,

que, ao ser entrevistado, disse “[...] acho que eles têm uma impressão de que eles são os intelectuais e nós os trogloditas”.

---

“As Polícias não são iguais”.

**Definição:**

Possibilidade de uma instituição influenciar o comportamento e o funcionamento da outra. Criação de um jeito comum de funcionar. Cada instituição tem suas próprias características. Elas não são iguais. O que se quer, em verdade, é a unificação, e não a integração das polícias. A integração é positiva desde que cada instituição cumpra seu papel.

---

**Temas:**

- Cada instituição tem suas especificidades (Frequência: 6)
- As instituições vão sofrer influências uma da outra (Frequência: 8)
- Compartilhar não é invadir competências (Frequência: 6)
- Não há como criar um modelo comum (Frequência: 4)
- Integrar ou unificar as polícias? (Frequência: 3)

---

**Verbalizações:**

“Sempre que você interage com um grupo, você acaba se influenciando pelo comportamento deste grupo. Mas existe uma resistência muito forte com a cultura do policial militar e do policial civil. Então, só mesmo por uma demanda institucional você vai ver policial civil e policial militar trabalhando juntos por uma demanda qualquer”.

“A integração é muito positiva desde que cada instituição cumpra seu papel. Este negócio de invasão de competências não dá certo. Integrar não significa entregar, e o que a gente está vendo aí é muito mais entrega do que integração. Tem muita dificuldade nesta questão das instituições criarem um jeito comum de funcionar. A ingerência de uma instituição na outra, isto não pode existir. Há a desconfiança de uma instituição em relação a outra”.

“Eu acho que pode criar um jeito comum desde que se respeite a especificidade de cada instituição. Se não houver normatização e cada instituição não se pautar na sua atividade fim, vira bagunça. Pode influenciar desde que se respeite a instituição e exija em primeiro lugar que a Polícia Militar faça isto e a Polícia Civil aquilo, porque é a atribuição de cada um. Não se pode fazer vista grossa sobre a interferência de uma instituição sobre outra, sob pena de você perder o controle. Polícia não é tudo igual. Para quem não trabalha diariamente com polícia, para quem não conhece, pode até achar que é tudo igual”.

“Afetar, não, mas a gente vai ter que fazer algumas adequações, como já houveram muitas. A integração não muda em nada as funções de uma e outra. Se uma eventualmente, num local ou outro, está extrapolando a competência dela e invadindo a competência da outra, é um erro bem grosseiro, que precisa de adequação. A integração não veio para mudar, para alterar, para tirar competência de nenhuma das instituições policiais. A PM continua com a prevenção, e a gente continua com a investigação. Pensar de outra forma, achando que tem um alvará para invadir a outra, não entendeu este processo”.

“Vai afetar na manutenção, pois são instituições muito diferentes nas tradições. A disciplina e a hierarquia da PM são mais arraigadas, e isso vai influenciar, sim”.

“Não, não há como criar um modelo comum. As duas polícias têm características muito próprias. O que pode fazer é pegar estas duas funções que são muito claras e distintas e fundir numa só, ou um só modelo policial. Mas estas funções não vão se diluir por isto ou deixar de existir”.

“[...] Claramente, o que eles querem é a unificação das polícias. Então, este é um trajeto que se interpõe desde a primeira hora e que, embora tenha mudado ao longo de seu curso, foram criados alguns mecanismos

---



---

para dourar a pílula, pretendendo a integração. E até chegar lá, o grande problema é a identidade de cada uma das polícias”.

“Não, eu não vejo como a integração pode influenciar nas características da Polícia Civil. Eu vejo muita indefinição. Eu penso é como será conduzida a política. Nós vamos ter um governo de continuidade ou vai ser um governo que vai romper com isto aí? E se houver um rompimento de cultura desta forma de integração, qual vai ser a consequência disto? Sem a menor dúvida que a figura macro do poder do Estado é primordial aí”.

---

**Quadro 20: Categoria Síntese L das entrevistas realizadas na Polícia Civil**

Esta categoria, acima, evidencia que este processo, ao permitir a integração entre diferentes grupos - no caso, a Polícia Civil e a Militar - permite também que uma instituição acabe por influenciar a outra. Torna também evidente, de outro lado, que para alguns integrantes da Polícia Civil não há como o processo de integração influenciar as características e o jeito de funcionar da instituição, já que cada uma tem uma atribuição específica. Há, ainda, aqueles que creem que haverá algumas adaptações nas instituições, mas que estas não interferem na função de cada uma. Para alguns, o objetivo final do governo é promover a unificação das organizações policiais, apesar das diferenças relacionadas à identidade de cada uma. Apontou-se também que o policial civil e o policial militar só trabalham juntos se for uma imposição institucional. Uma questão que surgiu em uma entrevista na Polícia Civil, merece destaque aqui, pois embora não tenha sido recorrente na Polícia Civil, foi amplamente falado nas entrevistas na Polícia Militar e que se refere à desconfiança de uma instituição em relação à outra, confirmando as dificuldades de relacionamento entre as instituições. Uma preocupação, colocada pelos delegados, está relacionada ao futuro da integração. Muitas indefinições se colocam sobre ela: sua não consolidação e, especialmente, a garantia de seu futuro quando da mudança de governo. Questionam-se ainda quais seriam as consequências do rompimento dessa política.

---

“O IGESP e as dificuldades encontradas”.

**Definição:**

A integração possibilita melhor relacionamento entre a Polícia Civil e a Polícia Militar; troca de informações; criação de um espaço comum para a resolução de problemas. O IGESP hoje é visto como fragilizado e perdendo credibilidade. Não há retorno das demandas levantadas pelas delegacias e companhias da PM. No início, o IGESP era visto como um lugar de cobranças. Necessidade de mudar a metodologia. Estrutura das delegacias que deve ser suprida pelo Estado. Não se pode falar das dificuldades nas reuniões.

---

**Temas:**

- Troca de informações (Frequência: 4)
  - Resolução conjunta de problemas (Frequência: 6)
  - Falta de retorno das demandas colocadas (Frequência: 3)
  - Só há cobranças (Frequência: 3)
-

- Estado deve suprir necessidades estruturais (Frequência: 4)

---

**Verbalizações:**

“Esta integração tem um lado positivo, que é compartilhar informações (as que podem ser compartilhadas); os policiais se tornarem mais conhecidos um do outro e a questão que, você conhecendo, isto sem dúvida ajuda; a integração continua sendo positiva, desde que cada um exerça sua função”.

“O ponto positivo é que a gente fala o mesmo assunto. A gente detecta o problema e tenta resolver junto”.

“[...] Cumpro metas, mas tenho dificuldades. Sou cobrada. Meu trabalho é visto e criticado. Mas você não tem abertura para falar das dificuldades. Tenho três carros e um baixado, que até hoje não consertou. Tiraram pessoal e não repuseram. Só posso falar das coisas bonitas. Acho que ali é que tenho que falar das dificuldades”.

“Hoje, eu percebo que participo de um IGESP fragilizado, um objeto meramente declaratório. E declara as coisas e vamos embora. [...] Atualmente, a pessoa dá uma verificada no relatório, e ali surge alguma ideia mirabolante, que sugere amadorismo. Já participei de vários episódios assim. Que tal se lançássemos uma meta de tantos por cento de redução? Fica assim, joga na parede, e fica lá comum. Não tem a mínima firmeza [...]. Então, o que fazemos agora? Nós já trazemos metas prontas, porque pelo menos são metas que têm uma fundamentação. E, se nós não trouxermos, ficaremos sujeitos a estas outras”.

“O IGESP não nos dá um retorno tão positivo quanto nós achamos que seria, porque nós achamos que ali seria um instituto no qual nós levaríamos as questões e haveria uma contrapartida do IGESP, e não tem isto. Você chega lá, expõe os problemas, e você não tem resposta nenhuma”.

“O aspecto negativo é achar que cada um pode suprir a deficiência do outro. E esta deficiência tem que ser suprida pelo Estado, que tem a obrigação de fazê-lo. O Estado não pode ficar fora de um esforço de massa, quando, na realidade, ele não supre [...]”.

“[...] Simplesmente eles me deram uma meta e cobram, como se eu fosse um preguiçoso, alguém que não trabalhasse, que não tivesse nenhum interesse e precisasse de chicotada para levantar e aí ia funcionar”.

---

**Quadro 21: Categoria Síntese M das entrevistas realizadas na Polícia Civil**

Nesta categoria, relatada acima, são abordados os benefícios da integração, em especial a aproximação entre policiais civis e militares, bem como o compartilhamento de informações. Verifica-se que nem todas as informações são compartilhadas, pois segundo os policiais algumas delas são confidenciais e seu vazamento pode interferir na investigação. Embora pareça haver um esforço inicial para que este compartilhamento aconteça, de fato, a dificuldade é real e foi presenciado em uma das reuniões do IGESP. Nesta reunião ficou claro que a dificuldade em compartilhar informações, parece existir não somente entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, mas também dentro da própria Polícia Civil, onde delegacias especializadas não têm o costume de compartilhar informações com as delegacias distritais, gerando esforço duplo na busca por resultados. Na referida reunião, a delegada responsável por uma das especializadas disse que a delegacia tem alguns sigilos, que eles são vistos como fechados e são “acusados” de não se relacionarem com as outras delegacias. Eles têm tentado quebrar essas resistências, mas nunca tiveram espaço para tal. Outro delegado que compunha a mesa chegou a dizer que a integração deveria acontecer primeiro entre eles (todos os policiais civis) e depois com a PM, que segundo ele, já são integrados internamente. Ainda de acordo com o delegado, a PM tem estratégias definidas em um só comando. A Polícia Civil,

para esse mesmo delegado, precisa conversar a mesma língua, integrando entre si. Aqui, relembando a primeira categoria, verificou-se que na Polícia Civil, seus integrantes tomam decisões de forma isolada e individual, já que não há uma doutrina única, reforçando a percepção de que, a Polícia Civil é uma instituição individualista. São apontadas também as dificuldades em termos de demandas levantadas pelas delegacias e que ficam sem retorno. Essas demandas estão ligadas às dificuldades estruturais básicas presentes nas unidades policiais. As necessidades são tanto relativas a material de escritório, munição, veículos, bem como pessoal. Os participantes do IGESP se sentem, ao participarem das reuniões, cobrados como se estivessem no “papel de réus”, como se fossem os únicos responsáveis pelos índices de criminalidade. O IGESP, segundo seus idealizadores e coordenadores - governo do Estado e SEDS - não é o local para os participantes exporem suas queixas e dificuldades; é apenas o local para apresentarem os resultados alcançados, a partir das metas estipuladas no período determinado. Embora essa seja uma determinação, verifica-se que, de forma quase recorrente, os policiais, especialmente os civis, apontam as deficiências que têm que ser suplantadas em suas unidades, ao mesmo tempo em que, têm metas a serem cumpridas.

---

“Mudanças na coordenação e seus reflexos”.

**Definição:**

As mudanças na coordenação têm reflexos na condução dos trabalhos. Não se tem um padrão na condução das reuniões. Com o esvaziamento nas reuniões, as mudanças na coordenação podem ser vistas como uma estratégia para não resolver demandas. O perfil ideal do coordenador do IGESP.

---

**Temas:**

- Mudanças na coordenação do IGESP (Frequência: 7)
- Perfil do coordenador (Frequência: 4)
- Benefícios e dificuldades decorrentes da mudança (Frequência: 3)
- Esvaziamento das reuniões e a mudança na coordenação (Frequência: 3)

---

**Verbalizações:**

“Cada dia é um coordenador. Nem sempre é a mesma pessoa. A condução também tem que ser revista, porque a forma de cobrança não é a mesma e não é satisfatória. Cada um tem uma forma de conduzir. Não há um padrão”.

“O esvaziamento talvez tenha sido causado por um certo descrédito das pessoas. Porque no início elas acreditavam, como eu acreditei, que a gente fosse ter uma resposta,[...] ter uma contrapartida, para podermos falar: “Agora, posso te dar uma resposta melhor”. E como isto não aconteceu, passou-se a idéia de que era chato. Eu posso ver isto pelo outro lado, de que pode ter caído no descrédito e perdeu-se o interesse, talvez em função disto”.

“Eu sou muito a favor de uma discussão. Então, eu acho que a mudança é válida. Eu não vejo problema nisto, não”.

“A partir do processo de esvaziamento, você [...] muda as pessoas que gerenciam. Mas aí é um problema de você não querer que aquele gestor deste ano esteja comprometido com a política do ano que vem. E aí aquele

---

---

gestor não precisa mais dar explicações. Eu estou chegando agora e eu não sei o que é que estava acontecendo. Isto é muito confortável e é também um aceno da derrocada. Acho que o declínio de qualquer situação passa por aí. Você sabe quando um time está ruim quando ele troca de técnico todos os dias. Aí ele vai para a segunda divisão, vai para a terceira, e daqui a pouco ele é ameaçado. Eu acho que, independente do IGESP, nós acabamos construindo um espaço de conversa [...] dentro da instituição”.

“Mudou o perfil. As pessoas se conscientizaram a duras penas e começaram a reformular. De lá para cá, nós tivemos bons mediadores, pessoas ouvintes e que captam o que está acontecendo e tentam ajustar. O mediador que não impõe condições. Aí vem melhorando [...]”.

“Antes, os mediadores resolviam mais as questões que se apresentavam. Hoje, isso já não acontece mais, porque as pessoas que coordenam não têm poder. As reuniões são coordenadas hoje por pessoas que não conhecem a estrutura das polícias. Hoje, voltou para a mesmice. Não se tem uma pessoa para fazer uma reclamação direta. Hoje, muitas vezes, o coordenador não conhece o significado dos dados. As pessoas que coordenam têm que ter poder de decisão, porque senão cai na mesmice da administração pública. Os próprios integrantes das organizações envolvidas passam a não aceitar o que a pessoa fala, já que ele não tem poder, é um mero expectador”.

“Eu acho que a figura do mediador, principalmente, tem que ter uma atitude de comando muito forte, como nós já tivemos. Disto depende o sucesso da reunião. Um mediador não tão capacitado ou que não imponha, já compromete. Tem que ter uma figura central, a definição de uma figura central, com comando, mas que tenha realmente uma figura de autoridade ou até mesmo de experiência na área. Experiência na área conta muito. Houveram algumas reuniões conduzidas por pessoas que a gente questionava e que não tinham conhecimento. Caí no descrédito e não formaliza. Eu acho que tem que ter formalismo. Tem que ter comando, tem que ter condução, e tem que ter prazo, pois já vi reuniões do IGESP que se perderam, a reunião durou seis horas. Ninguém consegue prender atenção por seis horas. Tem que ter regras claras, limitação, horário e respeito ao indivíduo. Criação de um cronograma, de um programa, e um espaço para as corporações. Mas como o mediador desconhece, muitas vezes, o processo, isto pode prejudicar o IGESP”.

---

#### **Quadro 22: Categoria Síntese N das entrevistas realizadas na Polícia Civil**

A categoria aponta os reflexos da mudança constante na coordenação das reuniões do IGESP: Quais são os benefícios e as dificuldades daí decorrentes e o perfil desejado para o coordenador das reuniões? Aponta também a questão do esvaziamento das reuniões ao longo dos anos e tenta verificar o que possa ter causado esse esvaziamento. Não há um consenso sobre essas questões, mas pode-se afirmar que tanto o esvaziamento como as mudanças na coordenação podem trazer reflexos negativos para o IGESP, já que podem vir a criar resistências em relação à pessoa e acarretando até uma descrença quanto a eficácia e efetividade do processo.

### **6.1 Discussão dos dados qualitativos**

Os dados apresentados, a partir das categorias formuladas demonstram que as duas organizações policiais mineiras têm como valores básicos a hierarquia e a disciplina. Embora apresentem os mesmos pilares de sustentação, os policiais civis apontam que estes não se apresentam, na Polícia Civil, de maneira tão rígida como na Polícia Militar. É apontado também que, os policiais civis são resistentes ao critério da autoridade. Tanto a Polícia Militar

como a Polícia Civil são vistas como conservadoras e tradicionais, o que não impediu aos integrantes da Polícia Militar de percebê-la como uma organização em mudança, em transformação.

A Polícia Civil é vista como uma organização onde não há padronização de procedimentos, assim, ela é percebida como uma organização de características mais pessoais. Nela, a tomada de decisão é pautada em valores próprios e não está baseado na doutrina institucional.

A Polícia Militar enfatiza e cultua seus heróis, pessoas emblemáticas que passaram pela organização e que lhe deixaram um legado a ser seguido. Essas pessoas auxiliaram na transformação da Polícia Militar ao longo de sua história, desde a época em que a polícia era considerada um exército estadual, até hoje. Enfatiza-se o papel de liderança, dentro da instituição, sendo que os líderes são considerados como um exemplo a ser seguido.

A Polícia Militar enfatiza seus valores, ritos, mitos e símbolos como forma de manter a coesão na organização. Enfatiza-se também o importante papel desenvolvido pela Academia da Polícia Militar no processo de socialização de seus membros, onde os futuros oficiais e praças da PMMG são introduzidos nos diferentes rituais, tais como a continência, que é uma saudação devida ao superior hierárquico, a ordem unida, onde o policial militar é iniciado na questão do “corpo único”, o grupo sob um único comando. O aprendizado do hino da PMMG, sempre cantado nas solenidades, especialmente na Academia. O papel desempenhado pela figura de Tiradentes, patrono da PMMG e que serviu em suas fileiras. É ele quem dá o nome à maior comenda concedida pela instituição. Como ritos de passagem, destacam-se: a solenidade de entrega do espadim, aos cadetes, as passagens de comando, bem como o momento em que é permitido ao aluno o uso da farda. Verificou-se que ao longo dos anos, houve uma perda de espaço para determinados rituais, como o da perda da patente, ou ainda os famosos “rastejos”.

Houve também uma perda de espaço para as solenidades cívicas, restando apenas a participação nas comemorações de Sete de Setembro. Uma data bastante comemorada na PMMG é o aniversário da instituição, pois além dos festejos militares, sua comemoração é encerrada com um baile de gala.

Por seu turno, na Polícia Civil, nega-se a existência de heróis ou pessoas emblemáticas para a instituição. Talvez a resistência em se nomear tais pessoas decorra do fato de que, os “heróis” da Polícia Civil, estivessem de alguma forma ligados à ditadura militar. Daí, a necessidade de desvincular, hoje, a instituição dessas figuras. De acordo com os policiais civis, não há na Polícia Civil datas marcantes a serem comemoradas. A única data lembrada é

o aniversário da Polícia, mesmo assim, não atrai a atenção de todos. Ainda de acordo com os policiais civis, a instituição, diferentemente da Polícia Militar, não é apegada a rituais. Acredita-se que essa afirmativa tenha sido feita no sentido de reforçar as diferenças existentes entre as duas organizações. Deve-se destacar que dentro da própria Polícia Civil a forma de tratamento entre superior (delegado) e os subordinados, enseja toda uma forma diferenciada de se relacionar, pois o delegado é sempre tratado por “doutor”. Outro ponto a ser destacado, refere-se ao inquérito policial. Nele, está embutido todo um ritual a ser seguido pela autoridade policial, até que esse inquérito seja enviado ao Ministério Público.

Com relação ao processo de integração, este é visto por todos como um processo positivo, mas não consolidado. Enquanto na PMMG ele é visto mais como um espaço de boa convivência, na Polícia Civil, chega a ser visto como apenas um marketing governamental.

De acordo com os entrevistados da PMMG, a cultura de cada uma das organizações é vista como um aspecto dificultador no processo, especialmente naquilo que diz respeito à disciplina e comprometimento de seus integrantes. Há uma desconfiança entre os membros das organizações. Pode-se dizer que, grande parte do efetivo tanto da Polícia Militar quanto da Polícia Civil, não foi preparada para a integração, apenas comunicada. Os policiais militares percebem a sua própria organização como mais “veloz” do que a Polícia Civil, que necessita ser modernizada. A Polícia Civil é vista como defasada em relação à PM.

Por sua vez, os policiais civis se ressentem de que muitas das demandas colocadas por eles, desde o início do processo, até hoje não foram atendidas, e que o não atendimento de questões prioritárias, pode colocar em xeque a capacidade da integração, na busca de soluções para os problemas da área de defesa social. Os delegados apontam que a sua formação (graduação em Direito) e a formação do oficial da Polícia Militar (2º Grau), não poderiam ter sido vinculadas, em termos salariais, pelo ex-governador Itamar Franco.

Para os policiais militares, a integração vai influenciar, tanto no funcionamento da Polícia Militar, quanto no da Polícia Civil e que, assim, as diferenças entre elas tende a diminuir. Para esses policiais militares, a integração evidencia características antagônicas entre as organizações, tais como maior rigidez e conservadorismo na PM, para quem a hierarquia e a disciplina na Polícia Civil, são vistas como “frouxas”. Ainda segundo eles, a integração pode flexibilizar mais a Polícia Militar, ou então, colocar a Polícia Civil numa conduta “mais reta”, isto é, numa conduta mais adequada e isto vai depender da nova geração de policiais. Antes do início do processo, a integração era vista como uma ameaça de “contaminação” da Polícia Militar pela Polícia Civil.

Os policiais civis destacam que as polícias não são iguais e que a integração é positiva, desde que cada instituição cumpra o seu papel e que, compartilhar não é invadir competências. Os policiais civis também acreditam que uma instituição pode influenciar a outra, mas que o jeito de funcionar é específico de cada uma, pois têm atuações diferentes. Os policiais também acreditam que o governo quer promover a unificação das organizações policiais.

Os pontos positivos do IGESP, segundo os policiais militares são:

- o compartilhamento de informações entre as organizações;
- o envolvimento de diferentes atores implicados na questão da segurança pública;
- a consolidação de uma doutrina conjunta;
- a discussão de problemas comuns.

Por sua vez, os policiais civis apontam como pontos positivos a possibilidade de aproximação entre policiais civis e militares e o compartilhamento de informações.

Os policiais militares destacam como pontos negativos:

- o baixo nível de resolução de problemas no IGESP;
- a pequena participação e responsabilização das unidades especializadas, das duas polícias;
- a cobrança excessiva em cima das companhias e delegacias, sem que lhes sejam dadas as condições adequadas de trabalho, o que pode gerar um descrédito na efetividade do processo.

-questionam sobre qual deve ser o verdadeiro papel do IGESP; Se ele deve estar centrado na performance individual do comandante de companhia e do delegado, ou na performance da área integrada e na verificação de sua melhoria.

Do ponto de vista dos policiais civis, estes destacam como pontos dificultadores do IGESP, a falta de retorno das demandas levantadas pelas delegacias, bem como a cobrança excessiva “em cima” dos comandantes de companhia e delegados.

Verifica-se assim, que são percepções comuns e positivas, a possibilidade que o IGESP deu de aproximar policiais civis e militares, bem como o compartilhamento de informações. Por outro lado, foi percebido pelos policiais civis e militares que, tanto a cobrança excessiva em torno dos responsáveis pelas áreas integradas, quanto a não resolução de problemas afetos às companhias e delegacias, podem ser considerados pontos falhos do IGESP.

Verificou-se também que do ponto de vista dos policiais civis e militares as constantes mudanças ocorridas até 2008, na condução das reuniões, podem ser prejudiciais ao processo e

podem estar contribuindo para o esvaziamento das mesmas. Destaca-se ainda que esse esvaziamento pode ser um sinal de descrédito no processo, principalmente porque, tanto por parte de alguns setores das polícias, quanto por parte da SEDS, muitos de seus representantes não têm poder de decisão. Alguns também percebem esse esvaziamento como sinal de resistência ao processo. Outros a consideram normal, como um ajustamento, já que ele passa a ser incorporado como uma *rotina de trabalho*. Neste caso, o risco aí, é de que seja apenas mais um ritual a ser cumprido, perdendo-se todo o significado que ele enseja. Tanto os policiais civis quanto os militares, acreditam que o processo necessita ser revigorado, oxigenado e que ele deve ser conduzido por uma pessoa de ampla aceitação e de conhecimento na área. As constantes trocas na coordenação, até o final de 2008, pode ser vista como uma desvalorização do IGESP.

## 6.2 Síntese dos dados qualitativos

A análise das entrevistas permite que se faça a seguinte síntese a respeito dos mitos, heróis e ritos, bem como sobre as percepções acerca do processo de integração:

### . PMMG

#### 1) Os Mitos e Heróis:

- Na PMMG, enfatizam-se os nomes de outrora tais como o Cel. Drexler e outros heróis mais modernos, responsáveis por mudanças importantes na PMMG, ao longo de sua história. Dentre eles destacam-se: o Cel. Klinger, o Cel. Severo e o atual Comandante Geral da PMMG, Cel. Renato Vieira. O nome do atual Comandante Geral figura na lista de heróis da PM, em função do trabalho desenvolvido por ele quando era Comandante de Policiamento da Capital e implementou o projeto de polícia de resultados que serviu depois, de base para o IGESP.

- O papel do líder dentro da organização como um exemplo a ser seguido.

- O maior de todos os heróis da instituição: Tiradentes, com seu ideal libertário.

- O mito da grande família: a PMMG vista como família, reforça o clima de camaradagem e confiança existente. Mas também se percebe um risco de perda dessa “família”, uma vez que a relação construída pelos novos membros com a organização não é mais a mesma.

#### 2) Os Ritos:

- continência: cumprimento obrigatório.



- ordem unida: inicia o policial militar na questão do “corpo único”, de uma única voz de comando.
- os cursos de formação: responsáveis pela transmissão dos valores organizacionais.
- os treinamentos ao longo da carreira: reforçam valores, crenças e introjetam novos valores.
- Hino da PMMG, cantado em todas as solenidades da Academia da PM.
- as solenidades de passagens de comando, onde é destacado o lugar de quem entre e de quem sai do comando, do poder.
- o aluno novato versus o aluno veterano: a permissão para o uso da farda.
- comemorações do aniversário da PMMG.
- solenidades fúnebres: salva de tiros.

### 3) Percepção sobre o processo de integração:

- Integração é vista como um processo positivo, mas não consolidado. É visto também como um espaço de boa convivência.
  - a cultura de cada uma das organizações é vista como um aspecto dificultador, especialmente em relação à disciplina e ao comprometimento de seus integrantes.
  - desconfiança entre os membros das organizações.
  - grande parte do efetivo da PM e da Polícia Civil, não foi preparado para a integração, apenas comunicada.
  - os policiais militares percebem a PM como mais “veloz” do que a Polícia Civil, que necessita ser modernizada. A Polícia Civil é vista como defasada em relação à PM.
  - a integração, segundo os policiais militares, vai influenciar, tanto no funcionamento da PM quanto no da Polícia Civil, e assim, as diferenças entre elas tende a diminuir.
  - a integração evidencia características antagônicas entre as organizações, tais como maior rigidez e conservadorismo na PM, e a hierarquia e a disciplina “frouxas” na Polícia Civil.
  - a integração pode levar a uma flexibilização da PM ou conduzir a Polícia Civil para uma conduta “mais reta”, mais adequada.
  - antes do início da integração, o processo era visto como risco de “contaminação” da PM pela Polícia Civil.
  - pontos positivos do IGESP:
    - a) possibilidade de aproximação entre policiais civis e militares;

- b) possibilidade de compartilhamento de informações;
- c) envolvimento de diferentes atores implicados na questão da segurança pública;
- d) a consolidação de uma doutrina conjunta;
- e) a discussão de problemas comuns.

- pontos negativos do IGESP:

a) cobrança excessiva em torno dos responsáveis pelas áreas integradas (comandantes de companhia e delegados) sem que lhes seja dadas as condições adequadas de trabalho, o que pode gerar um descrédito na efetividade do processo.

b) questionamento sobre qual o verdadeiro papel do IGESP. Ele deve ser centrado na performance individual do comandante de companhia e do delegado, ou na performance da área integrada e na verificação de sua melhoria?

c) a não resolução de problemas demandados pelas áreas integradas.

d) até 2008, as constantes mudanças na coordenação, contribuem para a descrença do processo.

e) o esvaziamento das reuniões pode ser um sinal de descrédito no processo;

f) participação na mesa do IGESP de pessoas sem poder de decisão, representando as organizações envolvidas no processo.

g) as constantes trocas na coordenação das reuniões do IGESP, até o final de 2008, podem ser vistas como uma desvalorização do processo.

h) coordenador das reuniões não tem conhecimento na área.

### **.PCMG**

#### 1) Os Mitos e Heróis:

- na Polícia Civil, nega-se a existência de mitos e heróis na instituição.
- os heróis do passado não servem para a Polícia hoje, pois eram todos ligados à ditadura militar.

#### 2) Os Ritos:

- na Polícia Civil, não se destacam celebrações.
- a única data marcante na organização é o aniversário da Polícia Civil, mesmo assim, não atrai a atenção de todos.
- para os policiais civis, a instituição não é apegada a rituais, embora seja possível lembrar que o inquérito policial enseja uma série de rituais.
- o tratamento devido ao delegado: “doutor”.

- a Polícia Civil é vista como uma organização onde não há padronização de procedimentos, não há uma doutrina institucional.

### 3) Percepção sobre o processo de integração:

- A integração não é vista como consolidada. Chega a ser percebida apenas como marketing governamental.

- grande parte do efetivo da Polícia Civil não foi preparado para a integração.

- os policiais civis se ressentem do não atendimento das demandas colocadas desde o início do processo de integração e até hoje não atendidas.

- o não atendimento das demandas coloca em xeque a capacidade da integração, na busca de soluções para os problemas de defesa social.

- delegados apontam para a diferença de formação entre eles e a formação do oficial da Polícia Militar, que é de 2º grau.

- para os policiais civis, de maneira geral, a integração não interfere no funcionamento das organizações, porque cada uma delas tem sua missão bastante definida.

- os policiais civis apontam que as polícias não são todas iguais e que a integração é positiva, desde que cada instituição cumpra seu papel, pois compartilhar não é invadir competências.

- os policiais civis afirmam que a Polícia Militar tem invadido suas competências, isto é, a PM vem realizando investigações.

- os policiais civis acreditam que uma organização pode influenciar a outra, mas que o jeito de funcionar é específico de cada uma.

- para os policiais civis o governo quer promover a unificação das organizações policiais.

- as reuniões do IGESP são percebidas como rotinas de trabalho: um ritual conjunto

- pontos positivos do IGESP:

a) a aproximação entre policiais civis e militares;

b) o compartilhamento de informações.

- pontos negativos do IGESP:

a) cobrança excessiva em torno dos responsáveis pelas delegacias e companhias da PM.

b) a não resolução de problemas afetos às companhias e delegacias, podem ser considerados pontos falhos do IGESP, levando a um descrédito do processo.

c) constantes mudanças ocorridas até 2008, na condução das reuniões são prejudiciais e ajudam a esvaziar as mesmas, mas não há um consenso, pois alguns veem as mudanças como algo normal.

d) o esvaziamento é visto como resistência ao processo, outros ainda o percebem como normal, como um ajustamento.

e) o processo de integração necessita de revisão.

f) constantes trocas na coordenação na mesa do IGESP levam a um descrédito do processo.

g) capacitação e aceitação do coordenador das reuniões do IGESP.

## 7 DISCUSSÃO

Este trabalho buscou caracterizar de forma empírica o perfil cultural das organizações policiais mineiras no contexto do processo de integração proposto pelo Governo de Minas Gerais e implementado em 2003. Para tanto, optou-se, por utilizar o modelo de perfil cultural proposto por Paz e Tamayo (2004). A caracterização do perfil cultural foi realizada com base, mais especificamente, nos valores organizacionais, nas configurações de poder preponderantes e nos mitos e ritos presentes na Polícia Civil e na Polícia Militar. Os levantamentos de dados foram divididos em duas fases. A primeira mediante a aplicação do *Inventário dos Perfis de Valores Organizacionais*, de Oliveira e Tamayo (2004), e da *Escala de Configurações de Poder*, elaborada por Paz (1997). Na segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com policiais civis e militares de Belo Horizonte. De forma secundária foram analisados também documentos relacionados às diretrizes de funcionamento das duas organizações. Outra estratégia utilizada foi assistir algumas reuniões do IGESP com o objetivo de familiarizar com o modelo de integração, bem como conhecer seu funcionamento e o papel destinado a cada uma das organizações envolvidas. Assim, de forma sintética, pode-se dizer que o perfil cultural da Polícia Militar de Minas Gerais e o da Polícia Civil de Minas Gerais ficam assim caracterizados:

### **O perfil da PMMG**

. Valores Organizacionais:

- 1) **Conformidade;**
- 2) **Prestígio;**
- 3) **Tradição;**
- 4) **Preocupação com a coletividade;**
- 5) **Realização;**
- 6) Autonomia;
- 7) Bem-Estar do empregado;
- 8) Domínio.

. Configurações de Poder:

- 1) **Autocracia;**
- 2) **Missionária;**

- 3) **Sistema Autônomo;**
- 4) **Meritocracia;**
- 5) Arena Política;
- 6) Instrumento.

. Ritos e mitos organizacionais na Polícia Militar:

Se o entendimento do universo simbólico na organização possibilita a seus integrantes apreender sobre a realidade, ajudando a manter a coesão do grupo, pode-se, então, aqui destacar um pouco desse universo relativo à PMMG.

Rituais que se destacam no dia-a-dia de trabalho: as continências devidas pelo subordinado a seus superiores; a ordem-unida, as instruções dadas no início de cada turno de serviço, as diversas solenidades, como a entrega do espadim, as passagens de comando, as formaturas, bem como o momento em que ao aluno novato é dada a permissão para o uso da farda.

Um dos mais antigos mitos na PMMG é Tiradentes, patrono da instituição, foi também um de seus mais famosos integrantes, que traz na lembrança o ideal de liberdade e paz para Minas Gerais. Pode-se dizer que também está presente na PMMG, o mito da grande família. Enfatiza-se na PM, o amor à instituição e à família.

### **O perfil cultural da PCMG**

Por sua vez, o perfil cultural da Polícia Civil de Minas Gerais, pode ser assim caracterizado:

. Valores Organizacionais:

- 1) **Conformidade;**
- 2) Tradição;
- 3) Prestígio;
- 4) Preocupação com a coletividade;
- 5) Realização;
- 6) Autonomia;
- 7) Domínio;
- 8) Bem-estar do empregado.

. Configurações de Poder:

- 1) **Autocracia;**
- 2) **Arena Política;**

- 3) **Missionária;**
- 4) **Meritocracia;**
- 5) **Instrumento;**
- 6) Sistema Autônomo.

. Ritos e mitos organizacionais na Polícia Civil:

Embora os policiais civis afirmem que, inexistentem na Polícia Civil, elementos que possam ser reconhecidos como parte do universo simbólico da organização, destaca-se a fala de um delegado que afirma “os mitos que marcaram a Polícia Civil eram da ditadura e hoje são um fardo para nós”. De acordo com os policiais civis, não há na Polícia Civil datas marcantes a serem comemoradas. Nem mesmo o aniversário da instituição entusiasma seus integrantes. Mesmo não tendo sido apontado como um ritual presente na organização, não se pode deixar de destacar a reverência que se é devida ao delegado, a quem todos devem chamar de “doutor”. Destaca-se também que o inquérito policial enseja um ritual a ser seguido e que tem início com a investigação policial.

Na confluência das categorias analisadas, nessa pesquisa, pode-se perceber que a Polícia Civil e a Polícia Militar são pautadas na hierarquia e na disciplina, embora esses fundamentos na Polícia Civil não sejam vivenciados dentro da mesma rigidez presente na PMMG, de acordo com os próprios entrevistados: “A Polícia Civil é marcada pela hierarquia, não nos moldes da Polícia Militar”. Outro entrevistado afirmou que na Polícia Civil a hierarquia é forte, mas a disciplina não existe. Pode-se inferir a partir das entrevistas realizadas que a diferença mais marcante entre as organizações pode estar ligada a uma marca “identificatória”, historicamente cultivada, que reforça e protege a própria identidade profissional.

Corroborando essas afirmativas, em uma reunião de avaliação do IGESP, em meados de julho de 2008, um delegado que compõe a cúpula da Polícia Civil declarou que a instituição, diferentemente da Polícia Militar, não tem as mesmas características estéticas das Forças Armadas e que as características da instituição se apresentam de outra forma em sua cultura. Ainda de acordo com esse delegado, muitos ritos presentes na Polícia Militar dão uma “ideia” de autoritarismo, como é o caso das relações hierárquicas. No caso da Polícia Civil, o delegado é sempre o “doutor”. Deve-se destacar que a cultura predominante na Polícia Civil é a bacharelesca, ou jurisdicista. Esse mesmo delegado aponta que as polícias não se entendem institucionalmente, apesar de os policiais se entenderem pessoalmente. Tal afirmativa reforça

a ideia de que as relações na instituição ou entre ela e outras instituições se dão de um ponto de vista mais pessoal do que institucional.

Um dado importante que surgiu nas entrevistas diz respeito à resistência dos policiais civis com relação à autoridade. Talvez isso se dê pelo fato de a Polícia Civil não ter uma doutrina que sirva de guia para seus integrantes. De acordo com os entrevistados, os policiais seguem seus próprios valores, não existindo uma padronização de procedimentos. Esse pensamento é corroborado pela fala de outro entrevistado, que diz: “... eu atendo as pessoas de uma forma e tem outro delegado que atende de outra forma. Ela ainda tem uma característica muito pessoal, e não institucional”. Outra fala que reforça o caráter personalístico e a falta de visão institucional pode ser percebida na seguinte afirmativa, “Eu sou delegado de uma delegacia e não de uma instituição”.

Verifica-se, na pesquisa, que o principal valor, na percepção dos policiais civis e militares é a *Conformidade*. Nesta característica, pode-se dizer que deve haver conformidade por parte dos integrantes das duas organizações em relação às regras impostas por elas, já que este Valor está relacionado à aceitação e sujeição do indivíduo aos comandos organizacionais, incluindo os dos superiores. Outro ponto refere-se àquilo que caracteriza uma organização policial, que são seus pilares básicos: a hierarquia e a disciplina. Nas organizações policiais, em geral, há uma ênfase na obediência às regras de trabalho, bem como ao superior hierárquico. Mesmo verificando que as Polícias Civil e Militar percebem o valor *Conformidade* como o principal valor da organização, podemos dizer que a percepção desse valor é mais forte na PMMG (DP= 0,803) do que na Polícia Civil (DP= 1,192). Verificou-se também que a força da percepção dos demais valores é maior na PM, à exceção dos valores *Bem-Estar* (DP= 1,199) na PM e na Polícia Civil (DP=1,03). O valor *Domínio* apresenta desvio-padrão de 1,142 na PMMG e de 0,977 na Polícia Civil. Assim, percebe-se que a diferença mais significativa entre a percepção dos principais valores está relacionada à força com esses valores são percebidos e ao nível de compartilhamento. A análise revela que tanto a PM quanto a Polícia Civil estão centradas nas normas, no prestígio e nas tradições. Além do Valor *Conformidade*, destacam-se também os Valores *Prestígio*, *Tradição* e *Preocupação com a Coletividade*, nessa ordem, na PMMG enquanto na Polícia Civil foram percebidos os mesmos valores, apenas invertendo a ordem de prioridade, isto é, *Tradição*, *Prestígio* e *Preocupação com a Coletividade*. Esses valores apontam para questões importantes nas organizações pesquisadas. Se, de um lado, os policiais militares se percebem pertencentes a uma organização de prestígio, de outro, os policiais civis se percebem numa organização mais tradicionalista. Cabe aqui ressaltar que, diferentemente dos resultados levantados na aplicação



das escalas, onde a Polícia Civil foi percebida como uma organização tradicionalista, nas entrevistas, os policiais afirmaram o contrário, ou seja, estes não percebem a Polícia Civil como uma organização presa às tradições. Uma das hipóteses levantadas para essa contradição relaciona-se ao fato de que os respondentes podem ter associado o apego à “tradição” como uma maior aproximação às características da Polícia Militar, ou ainda que, o fato de assumir essa característica possa enfatizar um passado que a própria organização quer deixar para traz, qual seja, sua ligação com o regime militar. Por sua vez, o Valor *Preocupação com a Coletividade*, que também é percebido pelas organizações policiais traz em seu bojo questões afetas à honestidade e ao tratamento igualitário para todos. Pode-se dizer que este valor tem uma importância especial em se tratando de uma organização policial, seja ela civil ou militar. A razão de existir desse tipo de organização está relacionada com a possibilidade de proporcionar um ambiente seguro na sua área de atuação, no caso específico, de ambas as organizações, o estado de Minas Gerais. Assim, espera-se que esse profissional seja um cidadão justo, cortês e honesto, pois ele detém o uso exclusivo da força, que lhe é dada pelo Estado, a quem ele representa. Espera-se também que esse tratamento justo pelo qual toda a sociedade clama, seja também o tratamento recebido pelo policial no seu local de trabalho.

Com relação à Polícia Civil, os resultados apontam que apenas o valor *Conformidade* pode ser considerado muito estabelecido, uma vez que se encontra bem acima do ponto médio da escala. Por sua vez, o valor *Tradição*, que também está localizado acima do ponto médio da escala indica ser um valor estabelecido na organização. Na Polícia Militar, apenas dois valores encontram-se abaixo do ponto médio da escala, enquanto os demais encontram-se acima do ponto médio, e dentre os que se encontram acima da média apenas um, está na média estabelecido: *autonomia*. Os demais valores estão estabelecidos.

Na literatura sobre valores organizacionais e configurações de poder, apresentam-se, dentre outros, os resultados do estudo realizado por Neiva (2004) onde a autora analisa a percepção de mudança em uma organização pública. A pesquisa, realizada nos anos de 1999 e 2003, aponta para resultados que se assemelham à presente pesquisa. Esses resultados indicam que uma semelhança em termos da configuração de poder predominante, como também em relação aos valores prioritários. A diferença entre a pesquisa realizada por Neiva (2004) e esta, refere-se ao fato de que a autora analisou não só valores reais, como também os valores desejados. Nóbrega (2007) analisou a configuração de poder em um banco público, na grande Salvador. Na percepção de seus funcionários, a configuração de poder que melhor representa o banco é a *autocracia*. O estudo de Nóbrega (2007) não analisou a relação

existente entre configurações de poder e valores organizacionais, como no caso da presente pesquisa, mas em relação ao estudo das configurações, pode-se dizer que seus resultados se assemelham.

A configuração de poder que melhor caracteriza a Polícia Civil e a Polícia Militar, na percepção dos respondentes, é a *Autocracia*. Destaca-se que embora nas duas organizações os respondentes tenham percebido a presença dessa configuração sua percepção se dá de forma mais homogênea na PMMG (DP = 0,600) do que na Polícia Civil (DP = 0,622). Não se pode esquecer aí de que a PMMG segue o modelo militar, e que a Polícia Civil, embora pautada nos mesmos pilares, estes são experimentados numa outra perspectiva, presentes nas análises das entrevistas. Ressalta-se, aqui que, embora os integrantes das duas organizações tenham percebido a configuração *Autocracia* como a predominante, verifica-se que ela, embora seja percebida, isto não acontece de maneira forte, especialmente, levando-se em consideração, o ponto médio da escala, que é 2. Cabe destacar que, a presença dessa configuração não é algo negativo, poder-se-ia dizer, ser este o padrão de funcionamento para aquele grupo (Laraia, 2009). Com relação às diferenças encontradas no perfil cultural, aponta-se a percepção da configuração *Arena Política* como a 2ª mais percebida pelos integrantes da Polícia Civil, enquanto os integrantes da PMMG, perceberam a configuração *Missionária*. Pode-se levantar aqui a hipótese de que, embora os policiais militares percebam a PM como uma organização em transformação, essa mudança parece ser planejada, controlada. Daí, a não observância da configuração *arena política* como preponderante. O resultado do coeficiente de variação (38%), relativo à configuração *arena política* indica que esse não é um traço cultural da PMMG, uma vez que não há compartilhamento nessa percepção. Por outro lado, na Polícia Civil, verificou-se que essa mudança ocorreu quase que de forma “imposta”, já que a organização inicia a sua mudança, de forma reativa, apenas após a determinação do governo do Estado de que as organizações do sistema de defesa iriam trabalhar de forma integrada. Como a configuração *arena política* é considerada como a passagem da organização de uma configuração à outra (Paz, 2008, p.243), levanta-se a hipótese de que a Polícia Civil estaria se transformando em uma organização pseudomissionária, pois a configuração *missionária* foi a 3ª mais percebida. Caracterizá-la como tal, deve-se ao fato de que, inversamente àquilo que caracteriza esse tipo de configuração (a ideologia, a identificação de seus membros com as metas e objetivos organizacionais), verificou-se, a partir das entrevistas, que o objetivo dos integrantes da Polícia Civil é satisfazer as necessidades pessoais e não organizacionais, e isto se confirma quando um dos entrevistados diz que “sou delegado de uma delegacia e não de uma instituição”.

Na Polícia Militar, a presença da configuração *missionária* talvez esteja relacionada a uma forte identificação de seus membros com as metas e os objetivos estabelecidos pelas Diretrizes de Comando. Pode-se dizer, até, de um “amor à causa” da Polícia Militar que reforça a identificação entre a instituição e seus integrantes. Na Polícia Civil, a percepção da configuração *Arena Política* talvez seja não só um reflexo do momento de mudanças substantivas por que passa a organização em decorrência do processo do IGESP no Estado, mas também esteja ligado às disputas, dos diferentes grupos internos, na organização. Nesse caso, poderia estar relacionado ao fato de que, por questões legais, os policiais civis podem se aposentar, caso queiram, aos 70 anos de idade. Este fato, por muito tempo dificultou a renovação nos quadros da instituição e também refletiu na composição da cúpula da polícia. Como seus componentes não precisavam se aposentar antes do prazo máximo, eles se revezavam no poder conforme se mudava o governo. Assim, havia uma pseudoalternância no poder. Esses fatos acabam, então, por impactar a Polícia Civil criando um aumento considerável da atividade política (disputas entre diferentes forças internas da organização), que resultam na predominância do conflito e, conseqüentemente, na diminuição das forças de integração. Destaca-se aqui que essa situação foi alterada em 2003, quando fica estabelecido que o policial pode-se aposentar com trinta anos de serviço, desde que vinte anos tenham sido de serviços na área policial. Vencido os trinta anos de serviço, o policial pode exercer cargos de chefia por mais cinco anos. Assim, caso não queira se aposentar após esse período, o policial fica impedido de exercer cargos de direção. Este não é o caso da Polícia Militar, já que ao completar trinta anos de serviço o oficial ou a praça é compulsoriamente transferido para a reserva remunerada.

Neste trabalho, teve-se o interesse de saber o poder de predição dos valores organizacionais sobre as configurações de poder. Dessa forma, nas análises realizadas, procurou-se identificar os melhores preditores para as configurações de poder. Verificou-se que na PMMG, Os valores *preocupação com a coletividade, realização, domínio e tradição*, explicam 21% da percepção da configuração de poder *arena política* e o valor *preocupação com a coletividade* tem poder explicativo de 16% da percepção dessa configuração, embora seja uma relação negativa. As análises das demais configurações na PMMG apontam para um poder preditivo mais fraco. Talvez isto tenha ocorrido pelo fato de que os valores da organização possam estar em mudança, conforme destacaram os entrevistados. Outro fator a ser destacado é que, de acordo com Paz (2008, p. 237) o núcleo da cultura é constituído não só pelos valores, como também pelo poder, os critérios de justiça, mitos, ritos e estilos de funcionamento. Neste sentido, todas essas variáveis podem ser consideradas de mesmo nível.

Logo, uma não necessariamente se destaque sobre a outra em termos de força explicativa. Por outro lado, os valores tiveram um poder preditivo mais forte na Polícia Civil, em especial na configuração *arena política*, explicada pelos valores *preocupação com a coletividade e tradição*. Juntos, esses valores, explicam 38% da percepção dessa configuração. O valor *preocupação com a coletividade* explica, sozinho, 34% dessa percepção, numa relação negativa.

Através das entrevistas realizadas, verificou-se que Polícia Militar é percebida como uma instituição em transformação, em reforma. Segundo os entrevistados, é como se tivessem trabalhado em três polícias dentro de uma única. A primeira polícia foi aquela muito militarizada e com pouca atividade de polícia, que foi se transformando a partir da abertura política vivida pelo País. No final dos anos 1990, mais especificamente, no final de 1997, ocorre um movimento grevista nas polícias militares brasileiras, iniciado em Minas Gerais, que, dentre outras reivindicações, apresenta um questionamento acerca da relação superior/subordinado. E o papel do líder, antes inquestionável, passa a ser questionado. Cabe aqui destacar que, segundo um entrevistado, praça da PMMG, a greve foi muito importante para a história da instituição e que embora não pertencesse a ela à época do movimento, sabe que ele repercutiu no País inteiro e mais do que isso, esse entrevistado afirmou que não teria ingressado na PM hoje, se ela “funcionasse” nos moldes de antes da greve. Ainda de acordo com esse entrevistado, a PM melhorou depois do movimento, segundo contam outros integrantes da mesma. Já nas palavras de um entrevistado, oficial da PM, houve uma quebra da hierarquia e da disciplina. Esse movimento obriga a Polícia Militar a rever muitos valores militares, o que resultou na substituição do Regulamento Disciplinar por um Código de Ética, ainda não totalmente consolidado. Em verdade, o movimento de 1997 ainda permeia o imaginário dos policiais militares, e a ferida criada nessa época parece que ainda não foi cicatrizada. Talvez essa dificuldade de “cicatrização” seja resultado do enfraquecimento de valores antigos, que passam a ser questionados, mas não ainda substituídos por novos valores. Esse momento de transição dá a impressão de uma busca por novos valores, sem que se tenha aberto mão de valores antigos, ainda presentes, mas não com a mesma força. A fase atual é a fase da integração, da aproximação com os demais órgãos do Sistema de Defesa Social, especialmente a Polícia Civil. A Polícia Militar, como uma instituição muito antiga, é percebida como conservadora, tradicional, forte, séria e idônea. Uma característica destacada como importante na instituição é o amor à causa da Polícia Militar, é gostar daquilo que faz e que, segundo os entrevistados, a PMMG sabe fazer isto muito bem. Esse amor à Polícia

Militar é algo que acaba passando de pai para filho dentro da polícia. Assim, são encontradas na Polícia Militar de Minas diferentes gerações de uma mesma família em suas fileiras.

Com relação à existência de histórias e pessoas emblemáticas na organização, verifica-se, a partir da categoria síntese (B; I), a posição diferenciada nas duas organizações. Enquanto na Polícia Civil afirma-se a inexistência de pessoas emblemáticas e, até mesmo, uma afirmação de que as pessoas que marcaram a instituição no passado e que hoje são consideradas um fardo, pois estiveram ligadas à ditadura, na Polícia Militar, são apontadas pessoas que são consideradas referência e que transformaram a PM ao longo de sua existência.

Apurou-se também, que a Polícia Civil não valoriza comemorações específicas, à exceção do aniversário da instituição e de uma solenidade de entrega de medalhas a policiais por bons serviços prestados. Mesmo comemorando o aniversário da Polícia Civil, essa não é uma data que mobiliza a todos, na medida em que não há consenso sobre sua importância. Ilustram esse pensamento as palavras de um dos entrevistados: “Recentemente nós tivemos uma solenidade de duzentos anos da polícia civil no Brasil inteiro, e isto não mobilizou ninguém, não criou nenhum tipo de expectativa [...]”. Por outro lado, outro entrevistado da Polícia Civil afirma: “O aniversário da polícia marca. Nós não temos [...] datas marcantes para comemorar. A gente não reverencia tanto como a polícia militar [...]”. De acordo com os entrevistados, nenhuma outra data além do aniversário da instituição é marcante, pois foram ao longo do tempo perdendo espaço, sendo silenciadas. Talvez isso tenha se dado para diferenciar, a polícia dos tempos atuais e a polícia da época da ditadura. Pode-se destacar também que, a Polícia Civil se caracteriza por ter uma cultura jurisdicista, enquanto na Polícia Militar prevalece uma cultura militarista (Sapori, 2002, 105). Nas culturas militaristas, as formaturas, os ritos, como a continência, as marchas e as cerimônias fúnebres e os símbolos, como a farda, são uma forma de manter a coesão e a identidade dentro da instituição. A importância da farda para o policial militar esteve descrita por muito tempo nas paredes de um batalhão em Belo Horizonte: “A farda não é uma veste, que se despe com facilidade e até com indiferença, mas uma outra pele, que adere à própria alma, irreversivelmente para sempre”.

Embora os policiais civis tenham afirmado que a instituição não tem apego a rituais, pode-se afirmar que a própria atividade fim da polícia judiciária implica em um ritual que é a confecção do inquérito policial, como foi destacado anteriormente, na análise das entrevistas.

Em ambas as instituições, as academias são as maiores responsáveis pela formação desse policial, seja ele civil ou militar. É na academia que esses valores são renovados, quando os policiais ali retornam para participar de cursos, solenidades e formaturas. As

academias são as guardiãs dos valores da instituição. Nessas ocasiões são cantados tanto o Hino Nacional e os hinos das instituições. Tanto o hino da Polícia Civil quanto o da Polícia Militar se reportam aos valores e à missão das instituições, e enfatizam o papel do policial enquanto um herói, um guerreiro que veio salvar a população das mãos dos malfeitores.

Fleury (1987) discute sobre como os elementos simbólicos do universo cultural de uma organização expressam e definem os padrões de relações de trabalho. De acordo com a autora a tentativa de apreender os elementos simbólicos de uma organização, implica em assumir a posição de se mergulhar na vida da organização e assim desvendar seus significados.

Com relação ao processo de integração das organizações policiais que vem ocorrendo em Minas Gerais, desde 2003, apresenta-se, a seguir, considerações acerca das percepções dos policiais civis e militares, sobre o processo.

#### **. Percepções sobre o processo de integração:**

Os policiais civis e militares percebem o processo de integração como positivo e necessário, mas que necessita ser revisto, pois existem problemas. De acordo com os entrevistados, a integração aproximou as duas polícias, estreitando o relacionamento, mas, por outro lado, ela não é vista como um processo efetivo ou consolidado. Segundo os entrevistados, a integração não passa de uma boa convivência.

Em ambas as instituições os policiais se ressentem da forma abrupta e imposta como o projeto teve início. Reconhecem que as pessoas não foram devidamente preparadas. Para alguns, existem muitas inverdades no projeto e muitas coisas não acontecem na prática. A Polícia Civil se ressentida da falta de respeito da Polícia Militar para com a sua missão constitucional. Isso significa que, a Polícia Militar estaria “invadindo” a competência da Polícia Civil ao solicitar mandatos de busca e apreensão, cuja competência é da autoridade policial, no caso, o delegado de polícia. Alguns entrevistados da Polícia Militar enfatizaram que instituição se encontra bem à frente da Polícia Civil o que dificultaria a aproximação e que nessa diferença de “velocidade” quem perde é a sociedade. As entrevistas permitiram constatar que do ponto de vista dos oficiais da Polícia Militar a integração está mudando a Polícia Militar e a Polícia Civil e que, com esse processo, os papéis de ambas as instituições devem se aproximar, diminuindo a diferença entre elas, a começar pelas características como a rigidez e o conservadorismo da Polícia Militar e a hierarquia e a disciplina frouxas da Polícia Civil. Neste ponto, apesar de não haver consenso na Polícia Civil, alguns de seus integrantes também concordam com essa assertiva.

Para praças da PMMG e detetives da PCMG entrevistados, a integração não é só percebida como positiva, eles também são a favor da unificação e desmilitarização da Polícia Militar, por entenderem que terão mais ganhos com uma hierarquia e uma disciplina mais frouxas. Essa assertiva se confirmou por ocasião da 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública- CONSEG, ocorrida em Brasília, no final de agosto de 2009, quando a proposta de desmilitarização das polícias militares brasileiras foi aprovada.

Entre os entrevistados da Polícia Militar ainda persiste o medo e, até mesmo, uma desconfiança em relação à diferença de comprometimento dos policiais civis com o trabalho. Eles acreditam que o policial militar é mais comprometido e que essa aproximação com a Polícia Civil pode “contaminar” a tropa da PM.

Para os entrevistados da Polícia Civil, uma das maiores preocupações em relação à integração diz respeito à necessidade de normatização em termos do fazer de cada instituição. Em verdade, segundo os delegados entrevistados, está havendo uma ingerência da Polícia Militar na missão constitucional da Polícia Civil e, ainda segundo eles, os envolvidos estão fazendo vista grossa sobre o assunto, o que leva ao risco de se perder o controle da situação. Percebe-se neste ponto, uma questão delicada sobre a integração, uma vez que, em todas as entrevistas realizadas, com os delegados da Polícia Civil, esse tema foi recorrente. Acredita-se que este tema deve ser debatido entre as instituições, com a mediação da Secretaria de Defesa Social, pois é possível verificar uma série de pequenos entraves no processo, os quais se não enfrentados, podem se agravar no futuro.

Para os delegados, “polícia não é tudo igual”, e só aqueles que não as conhecem é que podem pensar ser tudo igual. Embora não se possa dizer que as polícias sejam iguais, os dados analisados, neste trabalho, mostram muitos pontos de interseção entre elas. Um ponto importante, que surge nas entrevistas com os delegados, diz respeito ao temor sobre a continuidade ou não do processo de integração a partir de um novo governo. Enquanto o discurso na Polícia Militar é de que este é um processo sem volta, a dúvida e o temor de descontinuidade rondam alguns integrantes da Polícia Civil.

Uma questão não discutida nas entrevistas, mas que deve ser considerada, por se acreditar que tem influência na continuidade do processo, está relacionada à autonomia dessas organizações em relação à Secretaria de Estado de Defesa Social. Como são instituições autônomas, a forma encontrada pelo governo do Estado para direcionar a integração, foi atrelar uma série de recursos financeiros a projetos voltados para esse processo. Esse expediente também é utilizado pelo governo federal através de diversos programas

financiados. A questão que fica é: e quando o governo não mais financiar as ações integradas, elas terão continuidade?

Ao serem questionados sobre se o processo de integração pode criar um jeito comum de funcionar, alguns delegados afirmam que, não há como se criar um modelo comum entre as duas instituições, pois elas têm características muito próprias. Por outro lado, a integração é vista, por praticamente todos os entrevistados, como uma possibilidade troca de informações e também, uma possibilidade de discussão e tentativa de resolução conjunta de problemas comuns às duas organizações.

Outro ponto de consenso, entre as duas instituições, diz respeito ao baixo nível de resolução dos problemas, no IGESP, e à falta de retorno das demandas feitas pelas companhias da PM e pelas Delegacias de Polícia, representantes das áreas integradas de segurança pública. De acordo com os entrevistados, existe um alto grau de cobrança por parte do IGESP, porém não se disponibilizam as condições adequadas de trabalho. Algumas delegacias de Polícia e Companhias da PM estão instaladas em locais impróprios, e desde o início do IGESP é solicitada a mudança de imóvel, mas até hoje nada foi feito. Algumas Delegacias não têm nem o número mínimo de policiais e nem viaturas suficientes. Ainda assim, é dito pela coordenação que, as reuniões do IGESP não são consideradas o lugar adequado, para se levantarem as dificuldades encontradas no cumprimento das metas. No início do processo de integração, as reuniões do IGESP eram denominadas pelos comandantes de companhia e delegados de “pelourinho”, pois aqueles que iriam apresentar seus dados do período com certeza iriam ser “chicoteados”. De acordo com um dos delegados entrevistados, os participantes do IGESP se sentem cobrados como se estivessem no “papel de réu”, e assim, são tratados como os únicos responsáveis pelos índices de criminalidade. Essa sensação de cobrança exagerada e de desconforto, ainda persiste, especialmente, em razão de que muitas áreas integradas não têm condições adequadas de trabalho e não têm, também, um espaço para colocarem suas demandas.

Com relação ao esvaziamento percebido, nas reuniões do IGESP, desde a sua implementação, até hoje, bem como às constantes mudanças na coordenação, os entrevistados das duas instituições apontaram, em sua maioria, que o esvaziamento está ligado, hoje, a um descrédito em relação à forma como o processo está sendo conduzido. Outro fator do esvaziamento, ainda de acordo com os entrevistados, está relacionado ao poder de decisão dos representantes das organizações presentes, inclusive a SEDS. Na fala de um dos entrevistados, “só estão ali representantes sem expressão”, com exceção dos representantes da RISP. Vale à pena refletir sobre o que disse outro entrevistado: “Por parte da polícia, o esvaziamento não é



só de presença, não; é de autoridade[...]. Isso significa que, mais importante do que o número de participantes nas reuniões, o que se ressenete, na verdade, é da presença de atores com poder decisório no sistema. Tal afirmativa corrobora falas anteriores em que os entrevistados apontam para um baixo índice de resolução de problemas. “Se as pessoas sentadas à mesa são meros coadjuvantes, a reunião pode ser vista apenas como uma mera prestação de contas, caindo na rotina de trabalho”. Pode-se estar diante de um evento que já se transformou em ritual partilhado pelas instituições. Ritual esse que, tanto pode ser de degradação, quanto de reconhecimento, pois caso a AISP tenha atingido ou superado suas metas, essa reunião será o lugar para engrandecer o esforço e o trabalho realizado. Mas por outro lado, caso a Companhia e a Delegacia não tenham conseguido atingir suas metas, elas terão que se justificar e aí a reunião pode se transformar em “pelourinho” ou em “tribunal do júri”. Quando as pessoas chegam à reunião, já têm seus lugares demarcados à mesa, sabem a hora de falar e o que apresentar. Como disse um dos entrevistados, o IGESP se transformou em uma mera reunião declaratória. Para outro entrevistado, “[...] tanto a Polícia Militar quanto a Polícia Civil e a SEDS, tem um papel importante, que é envolver os seus quadros neste processo e não mandar o pessoal coadjuvante, e sim mandar pessoas com poder de decisão”. Sobre as constantes mudanças na coordenação das reuniões, não há consenso sobre seus efeitos em nenhuma das duas instituições. Enquanto alguns entrevistados veem a mudança como forma de oxigenação, para outros, ela é prejudicial, especialmente, porque hoje as pessoas que coordenam não tem poder de decisão e não conhecem a estrutura das polícias, e, muitas vezes, não conhecem nem mesmo o significado dos dados apresentados. Um aspecto importante a salientar é que, as constantes mudanças na coordenação podem dificultar a criação de vínculos de confiança entre a Secretaria, a Polícia Civil e a Polícia Militar. Deve-se lembrar que essas instituições são bicentenárias, portanto, tradicionais, e, assim, aquele que é de “fora” precisa mostrar que merece a confiança delas e precisa conhecê-las. É necessário também refletir que mudanças muito constantes podem significar não só falta de planejamento, como também certo descaso e por que não dizer, desvalorização do processo. Se no seu início o processo era conduzido pelo líder máximo do sistema, o secretário de defesa social e, posteriormente, pelo subsecretário, que possuíam, não só, o *status*, mas principalmente, o poder de tomar as decisões necessárias que viriam a impactar positivamente no trabalho, com vistas à redução da criminalidade, no decorrer dos anos, isto mudou. As constantes mudanças na condução das reuniões mostram, e isso é corroborado pelas entrevistas, que as demandas das áreas integradas (Companhias da PM e Delegacias de Polícia) surgiam, eram expostas, mas retornavam da mesma forma na reunião seguinte, isto é,

sem solução. Essas situações acabam por minar o ainda “frágil” processo de integração, já que a integração tem ainda muito a caminhar. Nas palavras dos próprios entrevistados, ela deve ser considerada ainda como uma fase de “boa convivência”. Esse processo, embora, alardeado como plenamente implementado, está na verdade, permitindo uma aproximação de duas organizações que estavam distantes, uma da outra, embora o trabalho de uma deságue, obrigatoriamente, na outra. Desde a sua implementação até hoje, foram várias as situações que, embora, não muitas vezes anunciadas, demonstram que o processo ainda inspira atenção, e mostram sua fragilidade. Em 2006, informes de associações representativas davam conta de que o processo implementado pelo governo deveria ser de integração, e não de entreguismo. Nesses informes, era “denunciado” que a integração não poderia significar a “entrega” da Polícia Civil, já que nesse processo foi ela que sofreu as maiores modificações. Ao longo desses anos, alguns desencontros entre policiais civis e militares, embora vistos como casos isolados e sem importância, chamam a atenção, uma vez que se pretende afirmar sobre a não existência de arestas entre as duas instituições. Em 2008, surge novamente um momento delicado nas relações entre as duas instituições quando da votação da PEC 549, que equipara o salário dos delegados de polícia civil e federal aos salários de promotores e procuradores. As polícias militares brasileiras se mobilizam, e uma entidade representativa de delegados de Minas conclama seus associados a irem a Brasília para fazer *lobby* e acompanhar a votação da referida PEC. Na chamada, citam o nome de um coronel da PMMG que estaria fazendo *lobby* contrário à aprovação do documento na Câmara Federal. Tais situações são aqui destacadas por considerar-se que, ainda podem estar presentes, nas relações entre as duas instituições, algumas arestas, fato esse corroborado pela fala de delegados que, ao serem entrevistados, repetiam a frase de que “integração não é entrega”.

Ainda considerando a integração como uma política pública recente, cabe ressaltar, aqui, a preocupação de um delegado que ocupa cargo estratégico na Polícia Civil com o futuro do processo. Essa preocupação está ligada à falta de efetivação da integração, e com a proximidade das eleições para o governo do estado em 2010. Essa preocupação se justifica, na medida em que não se pode garantir que os esforços feitos até o momento terão continuidade, pois, além da característica típica da política brasileira de descontinuidade administrativa, há também o temor de que, aqueles que são contra o processo, consigam miná-lo caso mude a política.

## 8 CONCLUSÃO

### **.Similaridades e diferenças dos perfis culturais**

A análise do perfil cultural das organizações policiais permitiu verificar que a Polícia Civil e a Polícia Militar, em Minas Gerais, possuem algumas características semelhantes, bem como algumas diferenças.

#### Similaridades:

- . O principal valor que orienta a vida das duas organizações policiais mineiras e guiam o comportamento dos seus integrantes é a *Conformidade*.
- . Tanto a PMMG quanto a Polícia Civil estão centradas nas normas, no prestígio e nas tradições.
- . O valor *preocupação com a coletividade* é percebido pelas duas organizações.
- . A configuração de poder que melhor caracteriza a Polícia Civil e a Polícia Militar é a *Autocracia*.
- . As duas organizações tem como pilares básicos a hierarquia e a disciplina.
- . O tratamento devido ao superior é diferenciado. Na Polícia Civil, o delegado deve ser chamado de “doutor”, enquanto na Polícia Militar o superior hierárquico, deve ser sempre chamado de “senhor”, e se esse superior ocupa cargo de comando, deve ser sempre chamado de “comandante”.

#### Diferenças:

- . Embora o valor *conformidade* seja percebido como o principal valor das duas organizações, a sua percepção é mais forte na PMMG (DP = 0,803) do que na PCMG (DP= 1,192).
- . A diferença mais significativa, entre a percepção dos principais valores na PMMG e na PCMG, está relacionada à força com que esses valores são percebidos e o nível de compartilhamento.
- . Embora estejam centradas nos mesmos valores, as organizações se diferem na importância que cada um deles tem para as organizações. Enquanto na PMMG, além da *conformidade*, em ordem de prioridade, os valores *prestígio*, *tradição* e *preocupação com a coletividade*, se destacam; na Polícia Civil, a ordem se inverte, assim, os valores que se apresentam são *tradição*, *prestígio* e *preocupação com a coletividade*.
- . Os policiais militares se percebem como integrantes de uma organização com prestígio, enquanto os policiais civis se percebem numa organização mais tradicionalista.

. Embora seja percebido nas duas organizações, o valor *preocupação com a coletividade*, é percebido de forma mais homogênea (DP= 1,055) na PMMG do que na PCMG (DP= 1,352)

. A percepção da configuração *autocracia*, na PMMG, acontece de forma mais homogênea na PMMG (DP= 0,600) do que na Polícia Civil (DP= 0,622).

. A 2ª configuração mais percebida na Polícia Civil é *arena política*, enquanto na Polícia Militar é a configuração *missionária*, confirmando que as organizações vivem momentos diferentes.

. A percepção dos pilares básicos (hierarquia e disciplina) ocorre de forma diferenciada nas duas organizações. Enquanto os policiais militares percebem a vivência da hierarquia e da disciplina na Polícia Civil de forma “frouxa”, por sua vez os policiais civis percebem a Polícia Militar como uma organização muito rígida.

. Os próprios policiais civis se dizem resistentes ao critério da autoridade.

. Na Polícia Militar, os procedimentos são padronizados, enquanto na Polícia Civil não há essa padronização. A Polícia Civil é percebida, por seus integrantes, como uma organização de características pessoais. Dessa forma, pode-se dizer que, a tomada de decisão na PMMG é pautada na doutrina institucional, enquanto na Polícia Civil é pautada em valores pessoais.

. A Polícia Militar enfatiza e cultua seus valores, ritos, mitos e símbolos como forma de manter a identidade e a coesão na organização, enquanto a Polícia Civil parece não perceber a importância do universo simbólico na compreensão da identidade organizacional, pois chega-se a negar sua existência na instituição.

. A PMMG se orgulha de sua história, muitos são os estudos na instituição que falam sobre ela. Essa história é, inclusive, matéria curricular dos cursos de formação. Na Polícia Civil parece não existir documentos que constituam de maneira sistematizada a evolução histórica da instituição. O primeiro resgate sistematizado da história da PCMG foi concluído em 2008 e foi realizado por pesquisadores da Fundação João Pinheiro.

Esta pesquisa permitiu caracterizar o perfil cultural da Polícia Civil e da Polícia Militar de Minas Gerais, a partir do estudo de uma amostra das duas organizações na cidade de Belo Horizonte. A opção por fazê-lo na capital mineira, deveu-se ao fato de a cidade ter sido a primeira no estado a implementar o processo de integração do sistema de defesa social.

Com relação às análises, tanto a Polícia Civil quanto a Polícia Militar percebem como valor predominante a *Conformidade* e como configuração característica a *Autocracia*. Essa constatação pode ser considerada um ponto positivo para o processo de integração, mesmo

que só isso não seja suficiente para sua manutenção. Embora sejam organizações bicentenárias e, como tal procuram manter suas práticas, verifica-se que estas organizações estão “envoltas” em uma série de inovações gerenciais e tecnológicas. Se por um lado, na Polícia Civil são percebidas características individualistas e uma preocupação com questões mais individuais do que da coletividade, de outro, na PM verifica-se uma organização que se antecipa à mudança externa e, desta forma, a organização tenta controlar o processo e mudar na medida em que ela mesma estipulou e não da forma como quer seu controlador externo.

Pode-se dizer que, embora sejam percebidos pontos convergentes entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, parece que estes não têm força suficiente para uni-las, mas por outro lado, as diferenças servem para afastá-las. Isto pode ser percebido por diferentes notícias veiculadas, seja através da mídia, seja através das associações de classe das duas polícias, que enfatizam os diversos problemas e diferenças que ocorrem entre elas e, assim, aprofundam a distância existente entre ambas.

De acordo com Paz, Martins e Neiva (2004) para se fazer qualquer tipo de intervenção nas organizações de trabalho, é necessário conhecê-la pelo menos de maneira panorâmica. Desta forma, acredita-se que ao se identificar as configurações de poder e os valores mais característicos da organização, relacionando-os, será possível, então, conhecê-la (Paz, Martins, Neiva, p.401-402).

Os resultados encontrados permitem afirmar que o estudo teve seus objetivos alcançados, isto é, a utilização da *escala de configurações de poder organizacional* e o *inventário de perfis de valores organizacionais* permitiram montar um “cenário” das organizações pesquisadas e de forma complementar, foram utilizadas entrevistas individuais que auxiliaram na compreensão do sistema simbólico dessas organizações. Ainda assim, acredita-se que novos estudos relacionados ao tema sejam necessários, pois contribuiriam para a consolidação da caracterização do perfil cultural, especialmente estudos relativos às unidades especializadas das duas organizações. Em que medida seus perfis se assemelham? Em que diferem? Outro estudo importante, seria a caracterização do perfil de organizações policiais civis e militares de outros estados da federação. Conclui-se que os objetivos deste trabalho foram alcançados e que esta pesquisa contribuiu para caracterizar o perfil cultural das organizações policiais mineiras, como também para apontar as forças e fraquezas desse processo de integração.

Com relação a aspectos metodológicos da pesquisa, salienta-se que os instrumentos utilizados na pesquisa - o *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais* e a *Escala de Configurações de Poder* - foram utilizadas em sua versão original, isto é, não houve nenhum

ajustamento no sentido de adequá-los às organizações policiais, até porque elas foram validadas com amostras dessas instituições.

Cabe ressaltar que os resultados desta pesquisa devem ficar restritos às organizações policiais mineiras.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. & Torres, C.V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (n. esp.),19-29.
- Aktouf, O. (1994). O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: J. F. Chanlat (Coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (Vol. 2, pp.39-79). São Paulo: Atlas.
- Andrade, S.C.P. (2006). Polícia bipartida: uma reflexão sobre o sistema policial mineiro. Dissertação de mestrado, Escola de Governo/ Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.
- Araújo, J.N.G. (1989). *Le quotidien et l'ê desir de reconnaissance: le séjour du chercheur brésilien en France*. Tese de doutorado, Université Paris VII. U.E.R de Sciences Humaines Cliniques.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto Júnior, J.T. (2008). *Polícias Cíveis e Políticas de Segurança Pública no Brasil*. Cadernos Adenauer IX, nº 4, Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer.
- Bayley, D.H. (2001). *Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional*. São Paulo: Edusp.
- Beato Filho, C.C. & Paixão, A.L. (1997). Crimes, vítimas e policiais. *Revista de Sociologia da USP*, 9 (1), 43-52.
- Beato Filho, C.C. (1999). Políticas públicas de segurança e a questão policial. *São Paulo em Perspectiva*, 13 (4), 13-27.
- Beato Filho, C.C. (2000). *Ação e estratégia das organizações policiais*. Centro de Estudos de Criminilidade e Segurança Pública, 2000. Disponível em: <<http://www.crisp.ufmg.br/acaoest.htm>> acesso em: 11 de fev. 2008.
- Beato Filho, C.C. (2005). *Reforma policial no Brasil Belo Horizonte*. Centro de Estudos em Criminalidade e Segurança Pública/UFMG.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. (6.ed.). Petrópolis, Vozes.
- Bion, W.R. (1975). *Experiências com grupos: fundamentos da psicoterapia de grupo*. (2.ed.). Rio de Janeiro: Imago.
- Bittner, E. (2003). *Aspectos do trabalho policial*. São Paulo: Edusp.
- Borges, L. O., Argolo, J. C. T., Pereira, A.L.S., Machado, E. A. P., & Silva, W. S. S. (2002). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo entre hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*,15(1), 189-200.

- Braga, R.Z. (2007). A Integração das polícias militar e civil do estado de Minas Gearias, na primeira Região Integrada de Segurança Pública: inovação na gestão organizacional. Monografia de Especialização em Segurança Pública. Academia de Polícia Militar & Fundação João Pinheiro.
- Bruins, J., Ellemers, N. & De Gilder, D. (1999). Power use and differential competence as determinants of subordinates evaluative and behavioural responses in simulated organizations. *European Journal of Social Psychology*, 29, 843-870.
- Chanlat, J.F.(1993). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. (Vol.1, pp.21-45). São Paulo:Atlas.
- Clegg, S. (1993). O poder, linguagem e ação nas organizações. In: J.F. Chanlat (Coord.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. (Vol.1, pp.47-66). São Paulo: Atlas.
- Clement, R. W.(1994). Culture, Leadership, and Power: The Keys to organizational Change. *Business Horizons*, v. 37, n° 1, p. 33-38 jan/fev.
- Colarelli, S.M., Spranger, J.L.E & Hechanova, R.M. (2006). Women, power, and sex composition in small groups: An evolutionary perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 163–184.
- Costa, P.C.G. (2002). O poder organizacional e sua influência sobre o autoconceito no trabalho. Tese de doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília.
- Costa, A.T.M. (2004). Entre a lei e a ordem: violência e reforma nas polícias do Rio de Janeiro e Nova York. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Costa, A.T.M.; Grossi, B. C. (2007). Relações Intergovernamentais e Segurança Pública. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 1(1), 6-21.
- Cotton, C. (1994). Social class as a neglected variable in organizational behavior. *Journal of Psychology*. 128, 409-417.
- Crema, R. Mitos e ritos: breve resenha. *Diálogos do Ser*, 11/07/2007. Disponível em: <[http://www.dialosdoser.com/artigos/roberto\\_artigos/artigo06.pdf](http://www.dialosdoser.com/artigos/roberto_artigos/artigo06.pdf)> Acesso em: 10 dez. 2007.
- Cruz, M.V.G. (2006). Organização e gestão da segurança pública: análise do COMPSTAT. Relatório de pesquisa, Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais/ FAPEMIG, Belo Horizonte.
- DaMatta, R. (1997). Carnavais, malandros e outros heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. (6.ed.) Rio de Janeiro: Rocco.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Londres: Penguin Books.
- Dwyer, T. Humor, power, and change in organizations. *Human Relation*, 44, 1-19, 1991.



- Eliade, M. (1986). Mito e realidade. (2.ed.). São Paulo: Perspectiva.
- Enns, H.G. & Mc Farlin, D.B. (2005). When executives successfully influence peers: the role of target assessment, preparation and tactics. *Human Resource Management*. 44(3), 257-278.
- Enriquez, E. (1997). Como estudar as organizações locais. In: T. Fisher. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. (2 ed.) Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Espírito Santo, L.E. (1993). A revolução de 1964: a era da grande reforma policial. Belo Horizonte: Instituto Brasileiro de Policiologia.
- Espírito Santo, L.E. (1999). Modelo de polícia e justiça no estado moderno: período republicano. Belo Horizonte: Instituto Brasileiro de Policiologia.
- Ferreira, A.B.H. (1999). *Novo Aurélio século XXI: dicionário da língua portuguesa*. (3. ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Flausino, D.P.; Pasquali, L.; Borges-Andrade, J.E. & Paz, M.G.T. (2001). Poder organizacional: um instrumento para identificação de suas bases. *Estudos: vida e saúde*, 28(04), 591-623.
- Fleury, M.(1996). O desvendar da cultura de uma organização - uma discussão metodológica. Em: M.T.L., Fleury & R.M, Fischer. (Coord.), (1996). *Cultura e poder nas organizações*. (2.ed.). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M.T.L. (1987). Estórias, mitos, heróis- cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 7-18.
- Fleury, M.T.L., Shinyashiki, G.T. & Stevanato, L.A. (1997, jan./mar.). Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração*, 32(1), 23-37.
- Fleury, M.T.L., Shinyashiki, G.T. & Stevanato, L.A. (2007). Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: F. C. P. Motta & M. P. Caldas. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. (pp.273-292). São Paulo: Atlas.
- Foucault, M. (1998). *Microfísica do poder*. (13.ed.). Rio de Janeiro: Graal.
- Freitas, M.E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31 (3), p. 73-82.
- Fundação João Pinheiro (2008). *A história da polícia civil em Minas Gerais: a instituição ontem e hoje*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro.
- Galinkin, A.L. & Paz, M.G.T. (2006). Rito e poder em uma organização pública: um estudo de caso. In: Maria das Graças Torres da Paz (Org.). *Cultura organizacional*. Brasília: UnB.

- Gastaldo, E. (2008, Out.). Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23(68),149-153.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culture*. New York, Basic Books.
- Gennep, A. V. (1978). *Os ritos de passagem*. Petrópolis: Vozes.
- Gondim, M.G.C. & Tamayo, A. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31 (2), 62-72.
- Guimarães, V.F.; Martins, M.C.F. (2008, jul./dez.). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(2),54-78.
- Handy, C.B & Gouvea, R. (1994). *Deuses da administração: como enfrentar as constants mudanças da cultura empresarial*. (2. ed.). Rio de Janeiro: Saraiva.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Joly, A. (1993). Alteridade: ser executivo no exterior. In: Chanlat, J.F (Coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (Vol.1, pp.83-124).São Paulo: Atlas.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1976). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kelling, G.L. & Sousa Junior, W.H. (2001) *Do police matter? Analysis of the impact of New York city's police reforms*. New York: The Manhattan Institute.
- Kluckhohn, F.R. (1965). Orientações de valor dominantes e variantes. In: C. Kluckhohn, I.I. Murray & M. Schneider. *Personalidade: na natureza, na sociedade e na cultura*. (v.1, p.447-468), Belo Horizonte: Itatiaia.
- Laraia, R.B. (2009). *Cultura: um conceito antropológico*. (23. ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lemgruber, J., Musumeci, L. & Cano, I. (2003). *Quem vigia os vigias? Um estudo sobre controle externo da polícia no Brasil*. Rio de Janeiro: Record.
- Lenhard, R. (1980). *Sociologia geral*. (5.ed.) São Paulo: Pioneira.
- Lima Junior, A. (1969). *Crônica militar*. Belo Horizonte, Edições do Autor.
- Lima, R.K. (1995). *A polícia da cidade do Rio de Janeiro: seus dilemas e paradoxos*. Rio de Janeiro: Forense.
- Lima, R.K. (2000). O sistema de justiça criminal no Brasil: dilemas e paradoxos. In: D. Cerqueira & J. Lemgruber. (Org.). *Criminalidade, violência e segurança pública no Brasil*. Rio de Janeiro: IPEA.

- Lopes, J. (2002). A segurança pública em Minas Gerais: reflexões sobre a desarticulação entre a polícia civil e a polícia militar. Dissertação. Mestrado em Administração Pública. Belo Horizonte. Fundação João Pinheiro.
- Marco Filho, L. (1993). História da PMMG. (3.ed.) Belo Horizonte: O Lutador.
- Markus, H.R., Kitayama, S. & Heiman, R.J. (1996). Culture and basic psychological principles. In: E.T. Higgins & A. W. Kruglanski (Ed.). Social psychology: Handbook of basic principles (pp.857-913). New York: Guilford.
- Martins, L.T.P & Paz, M.G.T. (2000). Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. Revista de Administração, 35(4),66-78.
- Medeiros, M.A. (2004). Aspectos institucionais da unificação das polícias no Brasil. Dados: Revista de Ciências Sociais, 47 (2), 271-296.
- Melo, E.A.A. (2001). Configurações de poder, comprometimento organizacional e estilos gerenciais. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília.
- Mendes, A.M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer- sofrimento no trabalho. Psico, 6, (1), 39-46.
- Mendonça, H. & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, 8(2), 117-135.
- Miguel, L. A. P. e Teixeira, M. L. M. (2009). Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.13, n.1, p.36-56, Jan/Março.
- Minas Gerais (1989). Constituição do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa de Minas Gerais.
- Minas Gerais (2004, ago 12). Decreto 43.852/2004. Dispõe sobre a organização da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Diário do Executivo, Belo Horizonte.
- Minas Gerais. Secretaria de Estado de Defesa Social. (2003). Documento de Sistematização do IGESP. Belo Horizonte: IGESP.
- Minayo, M.C.S. & Souza, E.R. (2003). Missão investigar: entre o ideal e a realidade de ser policial. Rio de Janeiro: Garamond.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. New York: Englewood Cliffs-Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1992). El poder em la organización. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel J. (2000). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- Monet, J.C. (2001). Polícias e sociedade na Europa. São Paulo: Edusp.
- Monjardet, D. (2002). O que faz a polícia: sociologia da força pública. São Paulo: Edusp.
- Motta, F.C.P. (2000). Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: F.C.P. Motta & M. E. Freitas. (Orgs.) Vida psíquica e organização (p.75-102). Rio de Janeiro: FGV.
- Motta, F.C.P. (1997). Cultura e organizações no Brasil. In: F. C. P. Motta & M. P. Caldas. Cultura organizacional e cultura brasileira (p.27-36). São Paulo: Atlas.
- Motta, F.C.P & Freitas, M.E. (2000). Vida Psíquica e Organização. Rio de Janeiro: FGV.
- Muniz, J.O. (1999). Ser policial é sobretudo uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Rio de Janeiro. Tese de doutorado, Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro.
- Neiva, E.R. & Paz, M.G.T. (2002). Percepção de influência pessoal no contexto do poder organizacional. In: Resumos dos Trabalhos do Encontro Nacional da ANPAD, 26, Salvador. CD Rom.
- Neiva, E.R. & Paz, M.G.T. (2005, jan./jun.). Percepção da influência no contexto do poder organizacional. Revista Psicologia: Organização e Trabalho, 5 (1), 103-128.
- Neiva, E.R. (2004). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese de doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília.
- Nóbrega, M.A. (2007). Configuração de poder: um estudo de caso no Banco do Brasil. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia.
- Oliveira Júnior, A. (2007). Cultura de polícia: cultura e atitudes ocupacionais entre policiais militares em Belo Horizonte. Tese de doutorado, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Oliveira, A.F. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. Revista de Administração, 39 (2), 129-140.
- Paixão, A.L. & Beato Filho, C.C. (1997, maio). Crimes, vítimas e policiais. Tempo Social. Revista de Sociologia da USP, 9 (1), 233-248.
- Paixão, A.L. (1982). A organização policial numa área metropolitana. Dados: Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 25(1), 63-85

- Paixão, A.L. (1988). Crime, controle social e consolidação da cidadania: metáforas da cidadania. In: F. W. Reis & O'Donnell (Org.). *A democracia no Brasil: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Vértice.
- Paixão, A.L. (1993). *A política da polícia: estudos Implementares*. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.
- Paz, M.G.T. (2008). Configurações de poder e estresse nas organizações. In: A. Tamayo (Org.). *Estresse e cultura organizacional*. (p.229-279). São Paulo: Casa do Psicólogo: All Books.
- Paz, M. G. T. (1999). Justiça no trabalho e poder organizacional. In: M.G.T. Paz e A. Tamayo. *Escola, saúde e Trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora UnB.
- Paz, M.G.T. (1997). Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: A. Tamayo, A., J. E., Borges-Andrade & W. Codo (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Paz, M.G.T. & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. In: A. Tamayo (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. (pp.19-38). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M.G.T., Mendes, A.M. & Gabriel, I (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1, 141-169.
- Peirano, M. (2003). *Rituais ontem e hoje*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Pettigrew, A. & McNulty, T. (1995). Power and influence in and around the boardroom. *Human Relation*, 48, 845-873.
- Polícia Civil de Minas Gerais (2009). O que é polícia. Disponível em: <<http://www.pc.mg.gov.br/internas/oqueepolicia/iOqueePolicia.php>>. Acesso em: 2009.
- Polícia Militar de Minas Gerais (1999). Instrução Normativa 01/99. 8º CRPM de 24 de maio de 1999.
- Polícia Militar de Minas Gerais. (2002). Diretriz para a produção de serviços de segurança pública nº1/2002- CG. Belo Horizonte: PMMG. Disponível em: <<http://www.universopolicial.com/2008/08/legislao-institucional.html>>
- Poncioni, P. (2006). Tornar-se policial: a construção da identidade profissional do policial no estado do Rio de Janeiro. Tese de doutorado, Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- Porto, M.S.G. (2004). Polícia e violência: representações sociais de elites policiais do Distrito Federal. *São Paulo em Perspectiva*, 18(1), 132-141.
- Reiner, R. (2004). *A política da polícia*. São Paulo: EDUSP (Trad. de Jacy C. Ghirotti e Maria C. P. Da C. Marques).

- Rocha, E.P.G. (1986). *O que mito*. (2.ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Rodolpho, A.L. (2004). Rituais, ritos de passagem e de iniciação: uma revisão da bibliografia antropológica. *Estudos Teológicos*, 44 (2), 138-146.
- Roe, R.A & Ester, P. (1999). Values and work: empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: an International Review*, 48 (1), 1-21.
- Rohner, R. (1984). Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 15, 111-138.
- Santos, M.A. (2000). *A formação básica do policial militar de Minas Gerais: as especificidades do ensino militar em relação à educação profissional de nível técnico*. Dissertação de mestrado, Escola de Governo/ Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.
- Sapori, L.F. (1995). A administração da justiça criminal numa área metropolitana. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 29, 143-157.
- Sapori, L.F. (2002). A inserção da polícia na justiça criminal brasileira: os percalços de um sistema frouxamente articulado. In: B. Mariano & I. Freitas (Org.). *Polícia: desafio da democracia brasileira*. Porto Alegre: Companhia Rio-Grandense de Artes Gráficas.
- Sapori, L.F. (2006). *Gestão da segurança pública e estratégias de controle da criminalidade*. Tese de doutorado, Instituto de Pesquisa do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, E.H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro, José Olympio.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3.ed.). San Francisco, Jossey-Bass.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical tests in 20 countries. Em: M. Zanna (Org.), *Advanced in experimental social psychology*, vol.25 (p.1-65). Orlando, Fl: Academic Press.
- Schwartz, S.H (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- Schwartz, S.H. & Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1 (2) 91-122.
- Schwartz, S.H. (2006). Basic human Values: an overview. [on-line]. Disponível em <<http://www.fmag.unict.it/allegati/convegno%207-8-10-05/schwartzpaper.pdf>>
- Silva Neto, S.A. (1997, abr./jun.). Cultura organizacional da Polícia Militar de M.G. : uma visão diagnóstica. *O Alferes*, 13(45), 13-69.

- Silva, N. & Zanelli, J. C. (2004). Cultura organizacional. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho*. (p.407-442). Porto Alegre: Artmed.
- Singelis, T.M. & Brown, W. J. (1995). Culture, self, and collectivist communication: Linking culture to individual behavior. *Human Communication Research*, 21, 354-389.
- Singelis, T.M. (2000). Some thoughts on the future of cross-cultural social psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 76-91.
- Skolnick, J. (1996). *Justice without trial: law enforcement in a democratic society*. New York: Macmillan.
- Smith, P.B. & Bond, M. H. (1999). *Social psychology: across cultures*. Massachusetts: Alan & Bacon.
- Sousa, R.R. (2001). Os processos de construção da identidade no trabalho do policial militar na atividade de policiamento ostensivo em Belo Horizonte. Dissertação de mestrado. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Souza, E. (2005). O modelo IGESP: implementação e avaliação. Belo Horizonte, IGESP.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4. ed). New York: Allyn & Bacon.
- Tamayo, A. & Schwartz, S.H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração, USP*, 33(3), 56-63.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Rio de Janeiro: Vozes.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, p.17-24.
- Tamayo, A.; Borges-Andrade, J.E. & Codo, W. (Org.). (1997). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Thompson, J.B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes.

- Triandis, H.C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. (2. ed., Vol. 4, pp. 103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Turner, V.W. (1974). O processo ritual: estrutura e anti-estrutura. Petrópolis: Vozes.
- Vargas, M.R.M (1997). O poder nas organizações: um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Vargas, M.R.M. (1998, set./dez.). Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.2,n.3, p.89-107.
- Weber, M. (1991). Economia e Sociedade. Brasília: Editora UnB.
- Weisburd, D. et al (2003). Reforming to preserve: compstat and strategic problem solving in american policing. Criminology & public Policy, 2 (3), 421-456.
- Wood, R.L., Davis, M. & Rouse, A. (2004). Diving into quicksand: program implementation and police subcultures. In: W. G. Skogan. Community policing: can it work. (pp.136-161). Belmont: Thomson/Wadsworth.
- Zaverucha, J. & Barros, M.R.N. (Org.). (2002). Políticas de segurança pública: dimensão de formação e impactos sociais. Recife: Massangana.
- Zhang, M.; Macpherson, A.; Jones, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs. International Small Business Journal, v. 24, n. 3, p. 299-323.
- Ziemer, R. (1996). Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas.



**APÊNDICE**

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS:**

- 1) Fale-me sobre as características da cultura da sua organização. Como as coisas acontecem aqui? Quais são os valores, crenças vivenciados na organização?
- 2) Tem alguma história importante que perpassa a sua organização? (Poderíamos dizer da existência de pessoas emblemáticas na organização?) Qual a função deles para sua organização?
- 3) Quais são os eventos ou festividades especiais que ocorrem na sua organização? Quando e em que circunstâncias eles ocorrem? Qual o significado desses eventos?
- 4) Como você percebe o processo de integração das organizações policiais em BH/MG?
- 5) Falando das características da sua organização, você acha que o processo de integração poderia influenciar nessas características?
- 6) Na sua opinião, o processo de integração pode afetar a manutenção da forma de funcionar da sua organização? Como isto se daria?
- 7) Na sua opinião, o processo de integração pode criar um “jeito de funcionar” comum/semelhante às duas organizações (PM/PC)? Qual seria ele?
- 8) Na sua opinião quais são os pontos positivos do IGESP? E os negativos?
- 9) Como você percebe as mudanças que foram acontecendo nas reuniões do IGESP ao longo desses anos (mudanças na coordenação; esvaziamento das reuniões, etc)? Quais seriam os reflexos para a integração?

## APÊNDICE B- TABELAS

**Tabela 1: Correlação entre valores organizacionais (PCMG)**

	Realização	Conformidade	Domínio	Bem-Estar do Empregado	Tradição	Prestígio	Autonomia/Autodeterminação	Preocupação com a Coletividade
Realização	1	0,622**	0,433**	0,730**	0,373**	0,680**	0,864**	0,860**
Conformidade	0,622**	1	0,231**	0,360**	0,635**	0,667**	0,532**	0,690**
Domínio	0,433**	0,231**	1	0,541**	0,279**	0,390**	0,581**	0,359**
Bem-Estar do Empregado	0,730**	0,360**	0,541**	1	0,194**	0,472**	0,842**	0,693**
Tradição	0,373**	0,635**	0,279**	0,194**	1	0,482**	0,301**	0,340**
Prestígio	0,680**	0,667**	0,390**	0,472**	0,482**	1	0,637**	0,657**
Autonomia/Autodeterminação	0,864**	0,532**	0,581**	0,842**	0,301**	0,637**	1	0,830**
Preocupação com a coletividade	0,860**	0,690**	0,359**	0,693**	0,340**	0,657**	0,830**	1

**\*\* correlação é significativa ao nível de 0,01(bilateral)**

**Fonte: dados da pesquisa**

**Tabela 2: Correlação entre valores organizacionais (PMMG)**

	Realização	Conformidade	Domínio	Bem-Estar do Empregado	Tradição	Prestígio	Autonomia/Autodeterminação	Preocupação com a Coletividade
Realização	1	0,531**	0,180**	0,618**	0,201**	0,602**	0,747**	0,752**
Conformidade	0,531**	1	-0,033	0,223**	0,445**	0,653**	0,362**	0,599**
Domínio	0,180**	-0,033	1	0,350**	0,034	0,040	0,416**	0,111*
Bem-Estar do Empregado	0,618**	0,223**	0,350**	1	-0,001	0,324**	0,786**	0,613**
Tradição	0,201**	0,445**	0,034	-0,001	1	0,369**	0,095*	0,223**
Prestígio	0,602**	0,653**	0,040	0,324**	0,369**	1	0,458**	0,608**
Autonomia/Autodeterminação	0,747**	0,362**	0,416**	0,786**	0,095*	0,458**	1	0,693**
Preocupação com a coletividade	0,752**	0,599**	0,111*	0,613**	0,223**	0,608**	0,693**	1

**\*\* correlação é significativa ao nível de 0,01(bilateral)**

**\* correlação é significativa ao nível de 0,05 (bilateral)**

**Fonte: dados da pesquisa**

**Tabela 3: Correlação entre configurações de poder (PCMG)**

	Autocracia	Instrumento	Missionária	Meritocracia	Sistema Autônomo	Arena Política
Autocracia	1	0,327**	0,323**	0,414**	0,232**	0,400**
Instrumento	0,327**	1	-0,160*	0,534**	-0,116	0,816**
Missionária	0,323**	-0,160*	1	0,256**	0,740**	-0,185*
Meritocracia	0,414**	0,534**	0,256**	1	0,361**	0,574**
Sistema	0,232**	-0,116	0,740**	0,361**	1	-0,136
Autônomo						
Arena Política	0,400**	0,816**	-0,185*	0,574**	-0,136	1

\*\* correlação é significativa ao nível de 0,01(bilateral)

\* correlação é significativa ao nível de 0,05 (bilateral)

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 4: Correlação entre configurações de poder (PMMG)**

	Autocracia	Instrumento	Missionária	Meritocracia	Sistema Autônomo	Arena Política
Autocracia	1	0,249**	0,192**	0,278**	0,089*	0,237**
Instrumento	0,249**	1	-0,106*	0,465**	-0,060	0,662**
Missionária	0,192**	-0,106*	1	0,139**	0,623**	-
Meritocracia	0,278**	0,465**	0,139**	1	0,231**	0,193**
Sistema	0,089*	-0,060	0,623**	0,231**	1	-
Autônomo						0,168**
Arena Política	0,237**	0,662**	-0,193**	0,452**	-0,168**	1

\*\* correlação é significativa ao nível de 0,01(bilateral)

\* correlação é significativa ao nível de 0,05 (bilateral)

Fonte: dados da pesquisa

**ANEXOS**

## ANEXO A: HINO DA POLÍCIA CIVIL

### Letra do Hino da Polícia Civil de Minas Gerais

**Autoria: Samuel de Freitas Queles, Agente de Polícia, MASP nº 667.805-6**

“A Polícia Civil segue avante.  
A virtude se torna o dever.  
A coragem é o lema constante.  
Tua lei é a Lei defender.

Do martírio dos Inconfidentes,  
Das raízes de bravos heróis.  
A essência da luta incessante,  
Se espalhou sobre Minas Gerais.

Secular teu passado de Glórias!  
Centenária ao lutar pela paz.  
Se renova porém a História,  
Ao presente que a vida nos trás.

Salve! Salve! Gloriosa!  
Seja sempre fiel guardiã.  
Nós não vamos temer,  
Quando o mal combater.  
Seja a vida a nossa missão.

Oh! Valentes erguei a bandeira.  
O pendão da equidade alçai.  
Perfilai bravamente as fileiras,  
Pra que o mal não perdure jamais

Mesmo quando às portas da morte  
Teu guerreiro não torna atrás  
Prevalece o sentido mais forte  
Proteger o futuro da paz.

Muito além das montanhas, o feito  
De Justiça e Penhor varonil.  
Muito além das fronteiras: Respeito o orgulho de todo o Brasil.  
Salve! Salve! Gloriosa!  
Seja sempre fiel guardiã.

Nós não vamos temer,

Quando o mal combater.

Seja a vida a nossa missão”.

**ANEXO B: CANÇÃO DA PM DE MINAS GERAIS****Letra: Cel. PM Saul Alves Martins****Música: Cel. PM Egydio Benício de Abreu****I**

Filhos de Minas  
Erguendo a voz,  
Anos após  
Anos, lutaram  
Pelas doutrinas  
Que eles sonharam.  
Rememoremos  
Os sacrifícios  
Desses patrícios  
Desassombrados.  
Fortes marchemos,  
Eia, soldados!

**Estribilho**

Os passos desses heróis  
são faróis  
que segurança nos dão  
e razão,  
nós seguiremos e, cada vez mais,  
paz queremos em Minas Gerais.

**II**

De iguais misteres,  
Com a mesma história,  
Somos a glória,  
Os descendentes  
Do bravo alferes,  
o Tiradentes,  
No sangue temos  
A nobre herança,  
Toda a pujança  
Dos conjurados.  
Fortes marchemos,  
eia, soldados!

**Estribilho**

Os passos desses heróis  
São faróis  
Que segurança nos dão  
E razão,  
Nós seguiremos e, cada vez mais,  
Paz queremos em Minas Gerais.

**III**

Somos a aurora,  
Rútila chama,  
Luz que derrama  
Felicidade,  
Brados de outrora,  
Paz, liberdade.  
Por isso honremos  
Nossos varões,  
Pelas ações  
Já consagrados.  
Fortes marchemos,  
Eia, soldados!

**Estribilho**

Os passos desses heróis  
São faróis  
Que segurança nos dão  
E razão,  
Nós seguiremos e, cada vez mais,  
Paz queremos em Minas Gerais.



## **ANEXO C: ROTEIRO DA ENTREVISTA**

- 1) Fale-me sobre as características da cultura de sua organização. Como as coisas acontecem aqui? Quais são os valores, virtudes, crenças, etc?
- 2) Tem alguma história importante que perpassa a sua organização? (Poderíamos dizer da existência de heróis/pessoas emblemáticas na organização?) Qual a função deles para a sua organização?
- 3) Quais são os eventos ou festividades especiais que ocorrem na sua organização? Quando e em que circunstâncias eles ocorrem? Qual o significado desses eventos?
- 4) Como você percebe o processo de integração das organizações policiais em BH/MG?
- 5) Falando das características da sua organização, você acha que o processo de integração poderia influenciar nessas características?
- 6) Na sua opinião, o processo de integração pode afetar a manutenção do funcionamento de sua organização? De que forma isso se daria?
- 7) Na sua opinião, o processo de integração pode criar um “jeito de funcionar” comum/semelhante às duas organizações (PM/PC)? Como seria ele?
- 8) Na sua opinião, quais são os pontos positivos do IGESP? E os negativos?
- 9) Na sua opinião, quais as razões para o esvaziamento das reuniões do IGESP?
- 10) Como você percebe as constantes mudanças na coordenação das reuniões do IGESP?