

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DOS VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE DEVELOPMENT OF INDIVIDUAL TIES WITH THE ORGANIZATION

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE VÍNCULOS INDIVIDUALES CON LA ORGANIZACIÓN

Diego Fernandes Ungari

Mestre em Administração pelo Centro de Ciências da Administração e Sócio-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (Esag /Udesc)

Endereço: Esag/Udesc, Av. Madre Benvenuta, n. 2037, Bairro Itacorubi, CEP: 88035-001.

Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3664-8254

E-mail: diegoungari04@gmail.com

Ana Paula Grillo Rodrigues

Doutorado em Administração pela UFBA

Professora no Esag /Udesc e na Faed/Udesc

Endereço: Esag/Udesc, Av. Madre Benvenuta, n. 2037, Bairro Itacorubi, CEP: 88035-001.

Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3664-8254

E-mail: agrillorodrigues@gmail.com

Artigo recebido em 13/06/2020. Revisado por pares em 20/07/2020. Reformulado em 25/07/2020. Recomendado para publicação em 29/07/2020. Publicado em 31/08/2020. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

©Copyright 2020 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.

Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi investigar como a Cultura Organizacional influencia no desenvolvimento dos vínculos entre o indivíduo e a organização. Como arcabouço conceitual utilizou-se a teoria que delimitou o Consentimento e o Entrincheiramento como vínculos organizacionais, além dos estudos clássicos sobre o Comprometimento. Para tanto, foi desenvolvido um Estudo de Caso na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. Concluiu-se que todos os elementos da cultura demonstraram contribuir para a percepção dos sujeitos sobre a organização, influenciando em seu desejo de permanecer nela e desenvolvendo, em maior ou menor grau, o comprometimento, o consentimento e o entrincheiramento.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Vínculos organizacionais; Polícia Militar.

ABSTRACT

The aim of the present work was to investigate how Organizational Culture influences the development of bonds between the individual and the organization. As a conceptual framework, the theory that defined Consent and Entrenchment as organizational links was used, in addition to the classic studies on Commitment. To this end, a Case Study was developed in the Military Police of the State of Santa Catarina. It was concluded that all elements of culture demonstrated to contribute to the subjects' perception about the organization, influencing their desire to remain in it and developing, to a greater or lesser extent, the commitment, consent and entrenchment.

Keywords: Organizational culture; Organizational ties; Military police.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue investigar cómo la cultura organizacional influye en el desarrollo de vínculos entre el individuo y la organización. Como marco conceptual, se utilizó la teoría que definía el Consentimiento y el Afianzamiento como vínculos organizacionales, además de los estudios clásicos sobre Compromiso. Con este fin, se desarrolló un Caso de Estudio en la Policía Militar del Estado de Santa Catarina. Se concluyó que todos los elementos de la cultura demostraron contribuir a la percepción de los sujetos sobre la organización, influyendo en su deseo de permanecer en ella y desarrollando, en mayor o menor medida, compromiso, consentimiento y afianzamiento.

Palabras clave: Cultura organizacional; Lazos organizacionales; Policía militar.

1 INTRODUÇÃO

Entre as diferentes maneiras possíveis do sujeito conectar-se à organização, ainda hoje o comprometimento organizacional destaca-se por ser o fenômeno mais pesquisado, guardando, na teoria de Meyer e Allen (1991), as principais bases conceituais utilizadas como fundamento. Para esses autores o comprometimento seria um construto tridimensional, constituído pelas dimensões afetiva, de continuação ou calculativa e normativa.

Contudo, estudos recentes de Pinho (2009), Rodrigues (2009, 2012), Silva (2013), Pinho, Bastos e Rowe (2015) chamaram a atenção para outros construtos, como o Consentimento e o Entrincheiramento, analisando suas relações com aqueles que já eram pesquisados, principalmente o comprometimento e suas dimensões.

Os teóricos que buscaram explorar a relação entre os indivíduos e as organizações, em geral, concordam que existem diversos fatores que influenciam no processo de formação do vínculo. Como explicam Meyer e Allen (1997), tais fatores podem ser intrínsecos ao indivíduo, como os valores, crenças pessoais, tabus, ou ainda extrínsecos a ele, como as normas institucionais e as experiências vividas no trabalho, cada qual causando diferentes impactos nas relações estabelecidas pelo indivíduo com o trabalho (BASTOS et al., 2014).

Nesse sentido, tanto fatores intrínsecos como extrínsecos refletem e são refletidos na cultura organizacional. Entende-se que a Cultura Organizacional seja uma característica institucional fundamental a ser analisada como parte desse processo de formação dos vínculos. De acordo com Pettigrew (1979), a cultura representa um sistema de significados que são absorvidos e aceitos pelos indivíduos, ao passo que, cada sujeito carrega consigo uma série de padrões culturais desenvolvidos a partir de suas experiências. Portanto, os elementos culturais podem interferir significativamente na maneira pela qual o indivíduo vincula-se à organização, uma vez que a assimilação e o alinhamento do conjunto de crenças, valores, princípios e comportamentos será crucial para que ele se torne comprometido, consentido ou entrincheirado.

Esse fenômeno pode ser analisado sob os vieses de diferentes organizações, contudo optou-se aqui pelo estudo de uma instituição com bases no militarismo. Assim sendo, é

imprescindível que o arcabouço teórico tenha referência no cenário brasileiro, tendo em vista as peculiaridades da história e o sistema de segurança público que reflete diretamente elementos na cultura militar. Porém, são poucos os estudos acadêmicos que tratam especificamente da cultura da polícia militar brasileira (LOPES; RIBEIRO; TORDORO, 2016).

Para tanto, surgiu o interesse em que a pesquisa fosse desenvolvida na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), por ser uma instituição ainda pouco pesquisada academicamente e por trazer consigo algumas peculiaridades referentes à cultura e aos vínculos organizacionais, com características como o forte respeito à hierarquia e à disciplina, à manutenção de tradições centenárias, ritos que marcam a passagem de uma vida civil para a militar, a adrenalina do serviço operacional no qual o policial está exposto a um inerente risco à vida, os tabus e normas, o formato da jornada de trabalho, entre outras características.

Assim, buscou-se com o presente artigo explorar, a partir da percepção do militar, a influência de alguns elementos da cultura organizacional nos vínculos estabelecidos entre os policiais e a PMSC: Valores, Crenças e Pressupostos, Ritos, Tabus e Normas. Nos tópicos a seguir serão apresentados os fundamentos teóricos que embasaram o estudo, depois será abordado o percurso metodológico para que, por fim, expostos os resultados alcançados.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional tem sido amplamente discutido por pesquisadores no campo dos estudos organizacionais, em especial, a partir da década de 1980 (FREITAS, 2007). Quando o termo começou a se popularizar entre os acadêmicos e ser pauta frequente em revistas especializadas em negócios, como a Fortune, a Business Week, a Administrative Science Quarterly, a Organizational Dynamics, e também em jornais de grande circulação, como o The New York Times (FREITAS, 2007).

Por ser um tema multidisciplinar, conceituar a cultura tem sido uma tarefa complexa. Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, sentimentos e modos de agir e de se conectar com o mundo que foram aprendidos ao longo de sua vida nas interações com outros indivíduos, começando pela família, passando por grupos de amigos, trabalho etc. Esses padrões se entrelaçam para

formar a cultura de cada um, e por meio dela, um grupo de pessoas cria uma identidade própria, que o diferencia dos demais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Alguns pesquisadores como Smircich (1983), Alvesson e Sveningsson (2008) e Carrieri (2008), propõem que a cultura na organização pode ser vista sob duas diferentes abordagens: como metáfora ou como uma variável.

Como salientam Vala, Monteiro e Lima (1988), há tempos as organizações são vistas metaforicamente, seja como uma máquina, como um organismo ou como um cérebro. Nesse sentido, surge o entendimento da cultura como uma metáfora para a organização. Sob essa abordagem, entende-se que os sistemas organizacionais são produzidos a partir das interações dos indivíduos que formam a organização. Desse modo, os sujeitos não apenas absorvem e interiorizam aspectos culturais daquele ambiente, mas também são produtores deles. Assim, a cultura como uma metáfora, representa o conjunto de manifestações simbólicas daquele grupo.

Em contrapartida, ao olhar a cultura como uma variável, assume-se uma postura paradigmática funcionalista (SACKMANN, 1991). Desse modo, entende-se que a cultura é instituída e gerida pela organização, por sua vez os indivíduos são estimulados a se adaptarem aos sistemas organizacionais. Além disso, são utilizados como um alvo de influência para a execução de estratégias, para a preservação da cultura instituída e na condução de mudanças internas (VALA; MONTEIRO; LIMA, 1988).

A forma de se compreender a cultura, manifesta-se nos conceitos a ela atribuídos. Nesse sentido, Pettigrew (1979) assume uma abordagem que se aproxima da cultura enquanto metáfora, ao defender que ela é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo em um certo momento e que, esse sistema, é composto por termos, maneiras, categorias e imagens que descrevem a situação das pessoas em si.

Por outro lado, Schein (2009) se aproxima do entendimento da cultura como variável, uma vez que para o autor trata-se de um modelo de pressupostos básicos criados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, como uma etapa do processo de desenvolvimento da organização para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

A exemplo do que se compreende na cultura antropológica, a cultura organizacional é formada por elementos, que aparecem na literatura de diferentes formas. Independentemente de como se apresentam, são fundamentais para qualquer análise que se faça de um contexto organizacional. Isso porque, é por meio desses elementos que a cultura se manifesta e, como ensina Tylor (1920), para compreender uma cultura é preciso dissecá-la em detalhes e classificá-los em seus devidos grupos.

Para o recorte desta pesquisa serão utilizados os elementos: valores, crenças e pressupostos, ritos, tabus e normas. Valores são considerados o coração da cultura organizacional, representam “o que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia” (FREITAS, 2007, p. 16). Para Wood Júnior (1995), os valores constituem o núcleo da cultura organizacional, pois fortalecem a identidade da organização e mantêm sua personalidade.

Crenças e Pressupostos são aspectos considerados como verdade nas organizações e como tal entende-se serem inquestionáveis, indiscutíveis e naturais a uma determinada realidade. As crenças são fruto de um processo de construção, forjadas a partir de experiências vividas pelo grupo e difundidas ao longo de sua história entre indivíduos que passam pela organização. Os pressupostos podem ser vistos como uma verdade que é conhecida pelo grupo, mas não foi criada por ele e sim herdada de grupos anteriores (FREITAS, 2007). Ritos são conjuntos de atividades planejadas, relativamente elaboradas, com um certo teor dramático e que servem para consolidar várias formas de expressões culturais por meio de interações sociais (TRICE; BEYER, 1984).

De acordo com Freitas (2007), o Tabu é um dos elementos menos explorados pelos pesquisadores, por se tratar de pontos muitas vezes evitados pelas organizações. As organizações tendem a guardar silêncio a respeito desse tema, chegando até a negar a sua existência, no entanto, explorar os tabus e fazê-los transparecer, talvez traga reflexões e evite recorrência de falhas antigas e fantasmas presentes na cultura organizacional (FREITAS, 2007). Uma vez que determinada situação é encarada pela organização como um erro ou algo que não deve se repetir, é importante que se busque compreender o que ocasionou aquilo para evitar que se torne recorrente. Esse processo de tentativa de entendimento dos tabus, por

mais que sejam incômodos, têm um papel relevante no entendimento da Cultura Organizacional.

A sociedade é composta por um conjunto de normas que orientam as ações humanas, a fim de possibilitar uma convivência harmoniosa e reprimir determinadas condutas que não se adequam aos valores éticos e morais aceitos em um dado tempo e lugar. Não existe organização sem um sistema normativo que delimite os procedimentos e comportamentos (FREITAS, 2007). Esses podem aparecer de forma expressa ou tácita, ou seja, nem todas precisam estar materializadas em um documento, uma vez que com o desenvolvimento da organização surgem seus pressupostos, crenças e valores; então, a partir disso, se estabelece o padrão de comportamento adequado ao grupo, que não raramente deixa de ser consolidado em uma norma escrita, mas ainda assim serve como uma regra norteadora. Portanto, é comum que alguns comportamentos passem a ser tolerados ou proibidos sem que necessariamente exista uma norma expressa. Apesar de, em geral, as organizações possuírem um sistema de normas, é possível dizer que aquelas vinculadas à esfera pública têm isso como uma característica mais latente, dado o aspecto legalista e burocrático que norteia a gestão pública.

Ainda que a burocracia vista nas organizações públicas contemporâneas não sigam de forma literal os preceitos de Weber (1978), como o tipo ideal, seu caráter formalista está de algum modo atrelado às normas organizacionais, visto que estas incidem diretamente na orientação das ações individuais e coletivas, portanto não deixam de ser uma espécie de instrumento de poder. Assim, ainda que de forma tácita, o domínio excessivo das normas sobre os indivíduos pode resultar no sentimento de desmotivação, de entrincheiramento, na sua identificação com a organização, entre outros fatores de caráter subjetivo (CARBONE, 2000; SARAIVA, 2002).

Como mostra Freitas (2007, p. 29), “toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, que influenciam os membros dessa coletividade, as normas são o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja ele explícito formalmente ou não”. Logo, ainda que exista um traço de dominação nas normas organizacionais, é importante lembrar que, assim como

os outros elementos da cultura, elas se entrelaçam formando concepções e imagens da organização tanto internamente quanto para a sociedade.

Cabe destacar que existem diversos entendimentos a respeito da definição e conceituação desses elementos da cultura, contudo, para este estudo foram utilizados alguns desses como valores, crenças e pressupostos, ritos, tabus e normas, para serem analisados em suas relações com os vínculos dos militares com a corporação.

3 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Os estudos sobre o processo de formação e desenvolvimento dos vínculos entre os indivíduos e as organizações têm sido amplamente debatidos por pesquisadores, em especial aqueles que se dedicam à área de comportamento organizacional. O trabalho de Meyer e Allen (1991) a respeito do comprometimento é o que cientificamente predominou durante os últimos anos. Os pesquisadores desenvolveram um modelo tridimensional de mensuração do comprometimento fundado sobre as dimensões afetiva, normativa e continuação, que serão explicadas mais adiante.

Conforme esse modelo, o comprometimento deve ser entendido a partir de três dimensões: afetiva, de continuação e normativa. Apesar de cada uma dessas abordagens possuírem suas peculiaridades, apresentam como ponto comum o entendimento de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e, de algum modo, interferem em sua decisão de continuar ou deixar o trabalho (MEYER; ALLEN, 1991).

O comprometimento afetivo diz respeito à ligação emocional e ao envolvimento do empregado com a organização. Desse modo, entende-se que os indivíduos que apresentam um forte nível dessa dimensão trabalham na organização porque querem isso. O comprometimento de continuação refere-se às percepções do indivíduo em relação às questões financeiras que surgiriam em consequência a sua saída da organização. Assim sendo, aqueles sujeitos em que a continuação se manifesta de forma predominante se mantêm na organização mais por uma questão de necessidade, ou seja, porque precisam continuar. Sobre o comprometimento normativo, entende-se que nesse caso há um sentimento de obrigação

em ficar empregado. Com isso, as pessoas que demonstrem um alto nível de comprometimento normativo sentem um dever de permanecer na organização, pode ser entendido como uma dívida que o sujeito acredita ter para com a organização e em razão disso se mantém preso a ela (MEYER; ALLEN, 1991).

Contudo, a confusão conceitual por trás do construto “comprometimento organizacional” somada à dificuldade em adaptar os modelos dos instrumentos psicométricos de mensuração para a realidade brasileira, abriram uma lacuna em relação às pesquisas a respeito dos vínculos organizacionais. Em busca de solucionar essas questões, ao menos em parte, surgiram os estudos sobre o consentimento e o entrincheiramento (BASTOS et al., 2014).

Entende-se, com isso, que houve uma expansão do entendimento acerca do comprometimento organizacional, a partir disso novas perspectivas foram evidenciadas e os novos construtos foram acrescentados aos estudos sobre o tema, pois o comprometimento por si já não bastava para compreender o complexo sistema de ligação do indivíduo com a organização.

Esses novos construtos começam a ser explorados a partir do início do século XXI (SILVA; BASTOS, 2010; BASTOS; RODRIGUES, 2012; BASTOS et al., 2014). Portanto, trata-se de matéria relativamente recente e ainda é escassa a literatura a esse respeito.

Originalmente, o termo entrincheiramento, oriundo da Primeira Guerra Mundial, na qual os soldados permaneciam nas trincheiras muito mais por medo de sair do que por se sentirem seguros dentro delas, é utilizado nos estudos sobre carreira, para representar uma situação em que o indivíduo permanece em sua ocupação por sentir que abandoná-la seria uma perda dos recursos investidos para chegar onde está, além da falta de perspectiva em relação ao mercado de trabalho (BASTOS; RODRIGUES, 2012).

A partir desse processo de discussões teóricas foram definidas as dimensões que compõem o Entrincheiramento Organizacional: Ajustamentos à Posição Social (APS), diz respeito aos esforços investidos para a adaptação do indivíduo à organização, e caso ele viesse a sair da organização, todos esses investimentos seriam perdidos (BASTOS; RODRIGUES,

2012); Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), se referem à perda da estabilidade financeira e de outros benefícios que o trabalho permite ao indivíduo, caso o mesmo deixe a organização (MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS; RODRIGUES, 2012); e a Limitação de Alternativas (LA), que consiste na falta de perspectiva do indivíduo em relação a outras oportunidades de trabalho, caso ele tente sair da organização em que se encontra, mantendo-o preso à organização (BASTOS; RODRIGUES, 2012).

No contexto organizacional, o indivíduo que se encontra entrincheirado vê a organização como “uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu status quo e evitação de outras perdas associadas à sua saída” (RODRIGUES, 2009, p. 72). Portanto, quando se estabelece um vínculo de entrincheiramento entre o indivíduo e a organização não existe essencialmente uma vontade dele continuar ali, sua permanência não é espontânea, mas o que se identifica é um sentimento de necessidade. Isto é, o trabalhador permanece na organização porque não percebe outros caminhos e, por entender que é preciso para sustentar suas necessidades, ele se mantém preso a ela (RODRIGUES, 2009).

O consentimento organizacional teve origem no campo da Sociologia do Trabalho (SILVA, 2009), tendo como base a teoria da autoridade desenvolvida por Weber (1978), para o qual a relação de autoridade é instituída normativamente, em que uma pessoa se sujeita à obediência em relação à outra, que é dotada de autoridade em função de seu cargo. Posteriormente, Silva (2009) redirecionou os estudos sobre o consentimento para uma vertente psicológica influenciada pelo trabalho de Kiesler e Kiesler (1973) sobre o construto conformismo. Para eles, o conformismo trata-se de “[...] uma mudança no comportamento ou na crença, que se faz na direção de um grupo, como resultado de pressão real ou imaginária deste último” e, analisando sua composição, identificaram que o construto é formado por dois tipos de conformismo, a obediência e a aceitação íntima (KIESLER; KIESLER, 1973, p. 2).

4 PERCURSO METODOLÓGICO

O fenômeno em estudo é a influência dos elementos da cultura organizacional na formação e desenvolvimento de vínculos na Polícia Militar de Santa Catarina. Por sua natureza subjetiva, entendeu-se como mais adequado seguir uma abordagem qualitativa, a fim de

captar as singularidades nas concepções de alguns militares diante da cultura organizacional e suas influências nos vínculos criados e desenvolvidos. Para operacionalizá-la, como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso e para o levantamento de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade, além da análise de documentos, e, em alguns momentos, a observação direta.

O roteiro de entrevistas foi estruturado de forma que possibilitasse ao pesquisador extrair as percepções dos indivíduos a respeito da cultura organizacional, ao passo que manifestassem em suas narrativas sentimentos que indicassem o nível de vínculo com a organização. Para tanto, foram utilizados como base para a formulação de perguntas os três vínculos organizacionais: comprometimento, consentimento e entrincheiramento (MEYER; ALLEN, 1991; PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, 2015; RODRIGUES; BASTOS, 2012), de forma que por meio da narrativa dos entrevistados, pudessem ser identificados elementos a partir dos quais a Cultura Organizacional se manifesta (FREITAS, 2007). Sendo assim, as perguntas do roteiro base foram segmentadas em três blocos, cada um correspondente a um tipo de vínculo organizacional: comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

Foram entrevistados 12 policiais militares, entre Praças e Oficiais, mulheres e homens, com idades entre 30 e 60 anos, e tempo de serviço entre cinco e 30 anos. A maioria das entrevistas foram gravadas, e transcritas, a partir da autorização dos entrevistados, e tiveram duração de 1 h e meia cada, sendo realizadas no local de trabalho dos participantes.

Posteriormente, para a análise dos resultados, com o intuito de compreender como a cultura organizacional influencia na formação e no desenvolvimento dos vínculos, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, conforme a teoria de Bardin (2016). Primeiramente, ocorreu a pré-análise, uma etapa de organização dos conteúdos a serem analisados, utilizando-se o que a autora chama de leitura flutuante, que no caso foi aplicada na leitura das transcrições das entrevistas, permitindo ao pesquisador formar impressões e perspectivas sobre as narrativas; Em segundo lugar, se deu a exploração do material com a codificação dos dados levantados, categorizando fragmentos das narrativas dos entrevistados de acordo com palavras-chave alinhadas aos indicadores; Por fim, foi realizada a etapa de

tratamento e interpretação dos dados, identificando com a categorização as semelhanças e diferenças nas percepções dos indivíduos.

A organização escolhida para a pesquisa foi uma instituição militar, por se tratar de uma instituição com características peculiares de trabalho, elementos culturais duradouros, cujo objetivo institucional principal é a manutenção da ordem pública, o que traz como principais pilares de sustentação da sua cultura, a hierarquia e a disciplina. A PMSC, foi escolhida para representar as instituições militares pela facilidade de acesso aos dados de pesquisa. A PMSC em 2018, contou com 10.064 policiais efetivos trabalhando em todo o estado de Santa Catarina.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A seguir serão analisados os elementos: valores, crenças e pressupostos, ritos, tabus e normas, a partir da percepção dos militares e a sua relação com os vínculos organizacionais.

5.1 VALORES

O ingresso na Polícia Militar (PM) faz com que o indivíduo passe por um processo de socialização, a partir do qual será construído um novo habitus, que representa a sua transformação de civil para policial militar. Isso implica, por consequência, a absorção de um novo sistema de valores e princípios (ethos) e, também, na interiorização de determinados comportamentos não observáveis (hexis) (BOURDIEU, 2003).

Em um contexto geral, existem alguns cenários na análise de indivíduos que optam por ingressar na Polícia Militar, salienta-se aqui dois deles. O primeiro composto por indivíduos que apresentam uma identificação prévia com a corporação, isto é, antes de ingressar na PMSC, e o segundo composto por aqueles que ingressam na polícia militar por outros fatores, como por exemplo, por necessidade de subsistência.

Analisando o primeiro cenário, os resultados apontam que os policiais com ethos familiar alinhado ao militar, ingressam na organização por identificação e tendem a manterem-se comprometidos no decorrer de sua carreira. Essa conclusão é evidenciada ao

notar que tanto os sujeitos com tempo de carreira entre 10 e 15 anos, como aqueles que já possuem mais de 30 anos de serviço, expressam em suas narrativas a influência da criação e da família para seu ingresso na corporação.

A forte presença da influência familiar, principalmente da figura paterna, na escolha pela carreira militar é um indício de que os valores construídos pelo policial ultrapassam o limite organizacional e são levados para seu convívio social em outros grupos com os quais se relaciona.

A figura que se constrói do policial para a família, principalmente para os filhos, pode estar alinhada a um arquétipo de herói, o que fortalece o sentimento de admiração por ele e por seu trabalho. A partir disso, aqueles sujeitos que apresentam um histórico familiar de policiais militares demonstram crescer com um alinhamento de valores muito próximo ao que é construído na corporação e se inclinam fortemente à carreira militar.

Como se evidenciou nas entrevistas, para os policiais há uma tendência de que outras instituições não manifestem valores que para eles são percebidos na PM, como o forte respeito à hierarquia e à disciplina, o comprometimento com suas atividades, o conservadorismo de tradições, o culto aos símbolos pátrios e até mesmo a forte ligação com a família. Portanto, principalmente para aqueles que antes mesmo do ingresso na corporação conviveram em meio a tais valores, a possibilidade de relativizá-los os afastam de outras instituições e fortificam seu vínculo de comprometimento com a PM.

No entanto, além do comprometimento, é possível inferir que a formação do indivíduo enquanto policial pode fazer com que ele converta valores que antes carregava em outros que se adequem à instituição, indicando certa relação dos valores organizacionais com o vínculo de consentimento. Isso se manifesta na narrativa do Policial 02, que diz que: “[...] alguns valores são muito fortes e a gente não percebe o quanto influenciam na nossa formação, como a domesticação da obediência através dos trotes, perseguições que moldam os nossos comportamentos.”

O que o sujeito chama de domesticação para a obediência, pode ser entendido como o processo institucional de alinhamento dos valores do indivíduo com a hierarquia militar, que

surge como um valor organizacional, que é expresso pelos policiais entrevistados como a base da instituição e considerado por eles fundamental para a manutenção do bom funcionamento do sistema. Resgatando o conceito de consentimento de Silva (2009), e, pela própria estrutura da instituição, isso é algo naturalmente construído no sistema militar.

É possível observar na narrativa dos participantes que, ao passarem por esse processo de alinhamento com os valores organizacionais, entendem que devem abandonar partes de si que trouxeram da vida civil, especialmente grupos sociais que acreditam não mais se alinharem aos valores construídos na vivência institucional. Esse processo pode ser custoso ao indivíduo, que precisa desconstruir aspectos de sua cultura em detrimento de sua atividade profissional. A Policial 09 reforça isso ao apontar em sua narrativa que mudou muito após ingressar na polícia militar e sentiu os impactos disso em sua vida pessoal, ao notar que pessoas se afastaram dela em virtude de sua profissão, diminuíram os convites para festas, saídas com amigos e outros eventos sociais habituais aos jovens.

Há um entendimento de que existem certos padrões comportamentais que a instituição busca passar aos policiais, que por sua vez veem como uma necessidade se adaptarem a eles para se adequarem ao grupo e, até mesmo, como uma forma de sobrevivência na organização.

É possível concluir que nos dois cenários observados, isto é, quando a pessoa ingressa na corporação com valores pessoais alinhados com os da organização ou quando essa identificação se desenvolve no decorrer da carreira, há influência no desenvolvimento do vínculo de comprometimento e, especificamente no segundo caso, alguns valores institucionais desenvolvidos na formação do policial militar, implicam no desenvolvimento do vínculo de consentimento.

5.2 CRENÇAS E PRESSUPOSTOS

As evidências encontradas sinalizam que as crenças ou pressupostos que se veem na PMSC surgem como reflexos do seu processo histórico de nascimento e desenvolvimento, sendo ainda hoje absorvidas como uma forte verdade pelos participantes da pesquisa.

Em primeiro lugar surge a crença de que a hierarquia e a disciplina são as bases do sistema militar da PM. Nota-se ainda um esforço da instituição para que ela não seja estigmatizada como excessivamente rígida em relação a isso, contudo, os entrevistados concordam que o forte respeito à hierarquia e à disciplina é necessário ao bom funcionamento da organização.

Na entrevista o Policial 02 salientou, “[...] essa visão do “sim senhor, não senhor” [...] é uma visão um pouco estereotipada, baseada muitas vezes em experiência de exército, de quem serviu em quartel e assim por diante. Por outro lado ... há valores ligados à hierarquia e disciplina que em muitos segmentos do serviço público a gente não encontra. [...] Se o cara recebe (uma tarefa): o prazo é amanhã às 18 horas, então o prazo é amanhã às 18 horas! E provavelmente vai ficar pronto (no prazo) ou vai ter uma BOA explicação. Nesse sentido, a hierarquia e disciplina acaba sendo muito forte”. De acordo com o Policial 02, há uma visão estereotipada sobre a forma como se constroem as relações hierárquicas na PM, representada pela ideia de que a obediência cega é o que prevalece.

Os sujeitos com mais tempo de serviço narram que houve uma transformação sobre a forma como ocorre institucionalmente os processos de obediência para aqueles que entraram mais recentemente na corporação, e apesar de não terem acompanhado o seu desenvolvimento por muitos anos, concordam que as mudanças foram significativas. Foi preciso que a instituição se adaptasse à realidade social de uma juventude mais contestadora às normas e ao regime para receber militares e conseguir mantê-los vinculados à instituição.

A Policial 09, que foi a participante que indicou ter o menor tempo de serviço (aproximadamente cinco anos), aponta que em sua percepção a hierarquia e disciplina são características institucionais muito fortes, no entanto, a forma que se pratica isso atualmente é muito diferente de como era anos atrás, e entende que hoje há uma abertura maior para se falar com os superiores. Ela reforça que apesar de não ter vivenciado um período no qual se notava a rigidez maior, percebe a diferença no trato de policiais mais antigos, como aqueles que já estão na reserva. Para ela, a “cultura mudou muito” em relação à forma como se transmite a hierarquia e disciplina, caso estivesse ingressado na corporação há alguns anos, talvez não conseguisse se manter nela.

Quanto às crenças, foi mencionada também a comparação do regime militar com as normas impostas por outras empresas: [...] eu vejo que a grande maioria das empresas civis, tem uma hierarquia muito maior e uma rigidez muito maior que a PM (Policial 03). Em sentido semelhante, a Policial 11 diz que [...] é uma questão de organização, é igual como qualquer outra empresa civil [...]. O Policial 06 segue o mesmo raciocínio: [...] se a gente analisar a sociedade ela é baseada na hierarquia. Uma empresa tem uma hierarquia, às vezes muito mais forte que a militar [...].

Infere-se a partir disso que existe um esforço institucional para que os policiais interiorizem o sentimento de que a hierarquização e a disciplina militar são menos rígidas do que se supõe externamente. Questionado sobre isso, o Policial 06 confirma o raciocínio: [...] já tive instruções também sobre isso, comparando a empresa com a polícia militar.

Nota-se que os policiais que apresentam em suas falas aspectos relacionados ao entrenchamento ou ao consentimento organizacional, ainda que em um primeiro momento sigam o discurso de que a hierarquia e a disciplina são as bases da organização, tendem a pensar sobre a questão de uma forma mais negativa. A exemplo do Policial 05 que ao ser questionado sobre sua motivação para se manter na PMSC disse: [...]. É o salário. É a estabilidade financeira, a segurança de você ter um plano de saúde. [...] Eu não morro de amores pela polícia, mas também não odeio. A falta de afetividade do sujeito em relação à organização implica em um olhar mais crítico sobre ela, tendendo a reforçar aspectos negativos de seu sistema.

As percepções manifestadas pelos sujeitos permitem inferir que a hierarquia e a disciplina constituem uma crença organizacional, construída a partir de um pressuposto, que é oriundo da influência histórica que o Exército exerceu sobre a Polícia Militar. Há um esforço da organização para alterar a percepção interna sobre isso, contudo, ainda que exista um discurso alinhado a respeito do assunto, quando analisadas as percepções individuais identifica-se que alguns policiais se contradizem.

O que se conclui a partir disso é que, ao analisar os vínculos organizacionais dos policiais entrevistados, há aqueles que demonstram ser altamente comprometidos, abraçam

o discurso organizacional e se mantêm alinhados a ele. Por outro lado, os policiais que se inclinam a serem entrincheirados ou consentidos, com o desenvolver do discurso apresentam visões mais críticas sobre o sistema de hierarquia e disciplina da PMSC. O que se percebe com isso, é que as crenças sobre a organização, podem ser um potencializador de um vínculo já manifestado como forte no indivíduo, uma vez que os comprometidos tendem a não olharem os aspectos negativos da verdade que acreditam, enquanto os consentidos e entrincheirados o fazem.

5.3 RITOS

Os ritos são símbolos marcantes do militarismo, que se expressam não apenas em um momento específico, mas ficam marcados por artefatos visíveis como o fardamento e as medalhas recebidas. Contudo identifica-se que cada uma de suas dimensões interfere de diferentes maneiras na formação dos vínculos dos policiais com a PMSC.

Ao ingressar na academia da polícia o indivíduo passa por um rito de passagem, marcado pela socialização institucional do sujeito, a partir da qual começa a adquirir uma série de características e habilidades no esforço de moldá-lo à cultura da organização, formando-se, assim, o habitus militar, anteriormente mencionado.

Desde os primeiros momentos na vida militar, os ritos assumem um papel importante na construção do que se entende como o “ser policial”, isso porque são utilizados como um instrumento para reforçar a identidade organizacional, auxiliando no processo de formação do indivíduo enquanto policial militar.

Desde o início o indivíduo é instruído a usar um tipo específico de vestimenta, o corte de cabelo deve ser mantido de acordo com os padrões estabelecidos e a barba deve ser totalmente aparada; tudo isso marca um primeiro rito de passagem, que simboliza a mudança da vida civil para a vida militar. Como se percebe pelo fragmento da entrevista do Policial 05: Foi uma mudança radical, eu usava cabelos compridos, calças rasgadas, brinco, escutava Doors, Yes e outras bandas... de repente dá aquela quebra, cabelo raspado [...].

Esse processo é também uma tentativa de moldar o comportamento do sujeito e sua nova atividade, que a partir de então deve passar a ter um papel de centralidade em sua vida. É perceptível nas entrevistas que ao ingressarem na PMSC, os sujeitos desenvolvem o seu cotidiano ao redor da instituição, possivelmente pelo nível de entrega que a atividade exige e que é simbolicamente marcada pela exigência da mudança física para se adaptar ao padrão militar.

Sob esse contexto, o rito de passagem é um elemento que pode contribuir para o fortalecimento do consentimento organizacional, porque remete há uma ação simbólica de poder por parte de um superior, colaborando para reforçar o sentimento de submissão e movendo-o a moldar-se ao sistema. Existem ainda outros ritos na instituição que contribuem para o fortalecimento do vínculo de comprometimento organizacional, principalmente porque, na percepção de alguns sujeitos, servem como uma forma de valorização do trabalho e das atividades por eles desempenhadas.

As medalhas são a materialização de um rito de reforço e reconhecimento, trata-se de representações simbólicas dos esforços físicos e intelectuais investidos pelo indivíduo em benefício da instituição e da sociedade. Esses elementos mostram-se muito fortes na narrativa do Policial 01 que está próximo a entrar para a reserva remunerada (aposentadoria) e destaca o orgulho que tem em usar a farda com as medalhas, que representam suas conquistas no decorrer da carreira: Quando for para a reserva eu vou usar a terapia ocupacional, porque eu sei que eu vou sentir falta principalmente de usar a farda, eu tenho muito orgulho de usar a farda, as medalhas”.

O'Driscoll e Randall (1999) apontam que existe uma relação positiva entre a implementação de mecanismos de reconhecimento e o aumento do nível de motivação dos indivíduos, que por sua vez é uma das variáveis pessoais que compõem os fatores antecedentes do comprometimento organizacional (COHEN, 1992).

Fica evidente que os Ritos de Reforço e Reconhecimento contribuem para o desenvolvimento do comprometimento organizacional na PMSC, em primeiro lugar porque a partir disso as pessoas mostram se sentirem mais motivadas. Em segundo lugar, porque é

atribuído um forte simbolismo aos artefatos visíveis que resultam desses ritos, é latente o orgulho que sentem em vestirem a farda com as medalhas e insígnias da corporação, o que reforça a relação de comprometimento para com ela.

Por outro lado, foi identificado que para outros sujeitos, apesar de compreenderem o aspecto simbólico que envolvem as condecorações, não consideram que impactem significativamente em sua motivação, a exemplo do Policial 05: [...] talvez esteja incorrendo em alguma transgressão, mas eu não gosto de usar as condecorações. [...] Eu preferiria ser homenageado com um aumento salarial ou alguma outra coisa do gênero, do que uma medalha.

O mesmo sujeito deixa claro em outro momento da entrevista, ao ser questionado sobre o que o levou a ingressar na PMSC, que “foi a falta de emprego e a oportunidade”, complementa dizendo que foi uma questão de “necessidade” e que ainda hoje o que o motiva a trabalhar “é o salário, é a segurança e a estabilidade financeira”. Essas preocupações levam a compreensão de que se trata de um policial entrincheirado, visto que a ideia de se perder a estabilidade financeira represente uma das dimensões do Entrincheiramento (BASTOS; 2012; GRILLO, 2012).

Outra espécie de rito que surge como um elemento da cultura da PMSC são os ritos de integração, fortemente percebidos na chamada “ordem-unida”. Característica de sistemas militares, que pode ser entendida como aqueles momentos em que grupos de policiais são colocados em formação de parada ou em marcha.

O que foi identificado, é que a ordem-unida, mesmo que não tenha a finalidade precípua de incentivar o fortalecimento da ligação entre os indivíduos, proporciona que isso aconteça. Como pode ser observado da entrevista do Policial 07: “é quando recebem ordem e tem que obedecê-la de forma conjunta. Então isso gera um espírito de corpo, isso ensina a trabalhar em equipe”.

A ideia de coordenação de ações contribui para se criar o chamado espírito de corpo, conseqüentemente estimula o fortalecimento do pertencimento ao grupo. Há um reforço ao sentimento de dependência, uma vez que para que o resultado da ordem-unida seja

satisfatório é fundamental que todos estejam em um mesmo ritmo e muito bem alinhados. Nesse sentido, de fato, trata-se de um estímulo à união, que resulta em sujeitos mais comprometidos com aquela atividade e com a organização, pois se sentem parte do grupo.

Pode-se entender que o rito da ordem unida é ainda uma forma de reforçar o sentimento de respeito à autoridade ao passo em que exercita nos policiais o desenvolvimento de características de comando. Isso foi percebido também em observação a um momento em que um grupo de policiais esperava em forma antes do início das aulas no curso de formação de sargentos, no Centro de Ensino da PMSC; há um monitor de pelotão ou superior hierárquico responsável por conduzir o andamento da ordem-unida, ditando os comandos que a tropa deve acatar de forma síncrona.

A partir disso, compreende-se que os ritos de integração, na PMSC, assumem dois caminhos. Se por um lado alguns ritos são elementos que fortalecem o comprometimento organizacional, como as celebrações e festividades em conjunto, sobre outra ótica nota-se que ritos como a ordem-unida têm, entre suas finalidades, o reforço ao sentimento de autoridade, portanto, entende-se que é um fator que contribui para o fortalecimento do vínculo da obediência, que por sua vez é dimensão do consentimento organizacional. Como fica claro pela fala do Policial 07 ao dizer que “a ordem-unida está muito ligada à disciplina, ao acatamento das ordens”, e reiterado pelo Policial 06, que ressalta a questão da submissão por trás da ordem-unida.

Outra espécie de rito encontrado na cultura da PMSC são os ritos de degradação, que como o nome sugere, são eventos realizados com objetivo de retirar poder do indivíduo (FREITAS, 2007). Na instituição esses ritos são identificados principalmente no período inicial da formação, onde é comum que os policiais passem por situações de submissão ou controle para que seja construído ou reforçado ao indivíduo o senso de obediência.

Nesse sentido, é possível presumir que, por sua natureza, o rito de degradação apresenta características de reforço ao consentimento. Quando os entrevistados narram a forma como os trotes são naturalizados na formação policial-militar, evidencia-se que há um

reforço à obediência nessas práticas, tanto pela relação de submissão pela qual os recém-chegados passam, como por seu conformismo perante a situação.

Outro rito, que pode ser considerado como sendo de degradação, é percebido quando há o deslocamento involuntário de um policial para uma área que não o satisfaz ou não o motiva, geralmente, em consequência de uma falta cometida em serviço ou por algum outro motivo que fuja à sua vontade. Percebe-se na fala do Policial 03 o impacto desse tipo ação institucional quando questionado sobre sua realocação para uma função administrativa: “Eu perdi muito da minha motivação pessoal. O que me satisfazia era a parte operacional, porém tem a questão de maturidade e de saber que existem momentos e momentos, o que eu vejo hoje é um momento difícil”.

A fala do entrevistado guarda estreita relação com a narrativa de outros entrevistados a respeito dos trotes no curso de formação. Por mais que sejam situações distintas, pode-se observar o mesmo sentimento de conformismo em ambas. Nesse segundo caso, o policial entende que o seu afastamento do trabalho operacional para o trabalho administrativo é um período pelo qual precisa passar e aguarda que isso ocorra, ainda que tenha clareza de que a sua principal motivação enquanto policial não existe mais.

Com isso, ressalta-se que os ritos de degradação, da forma como foram manifestados pelos entrevistados, possuem estreita relação com o consentimento organizacional, pois como demonstrado anteriormente, a teoria sobre o consentimento foi inspirada justamente pelos estudos a respeito do conformismo (KIESLER; KIESLER, 1973). O que se entende é que aceitação das situações passadas, por respeito a uma superioridade hierárquica, real ou imaginária, está condicionada à necessidade dos indivíduos se manterem fiéis ao grupo, portanto, nesse processo tornam-se mais consentidos.

5.4 TABUS

No que tange aos tabus, é possível que este seja um dos elementos mais delicados a serem abordados a respeito da cultura de qualquer organização, afinal não é agradável falar sobre pontos negativos, tragédias ou erros. E justamente os erros foram identificados como o maior tabu organizacional na PMSC. De acordo com o Policial 05: “[...] não interessa que você

fez 100 coisas boas, 99 coisas boas, você fez 1 coisa um pouco errada, é só aquilo que é visto... muitas vezes, um comete um erro e todos pagam, mas eu não reclamo porque não é questão de simples comodidade, ou de ser cômodo, é questão de segurança. Segurança pra mim e para os meus”.

Pela narrativa do policial, o erro não é dialogado, refletido, apenas julgado. Há ainda institucionalizada a máxima de que a responsabilização pela falha individual será coletiva, de forma que o grupo sinta os efeitos de se desviar da conduta esperada, sem ao menos ser debatido. Se por um lado percebe-se que isso auxilia na construção do senso de pertencimento, por outro, em especial quando o indivíduo se sente lesado, impacta negativamente na sua visão sobre a instituição e isso pode afetar na identificação com ela, a partir do momento que o indivíduo só percebe um vínculo com o coletivo e não um vínculo particular com a corporação. Consequentemente, isso reflete nos vínculos organizacionais. Ao corromper a identificação, o sujeito se afasta de tornar-se mais comprometido e caminha para o fortalecimento do entrenchamento.

Outro relato, foi do Policial 02 que afirma: “[...] o erro vira um estigma. O cara fica carimbado... E curioso... o inverso não é verdadeiro. O cara que tem um desempenho brilhante ao longo da vida inteira, na hora que ele tem um problema, aquele desempenho brilhante não tem muito valor”. O que se percebe a partir da fala dos policiais é que existe um forte controle sobre os comportamentos, de forma que os sujeitos se mantenham em uma linha do que é aceitável, com isso criou-se o alto rigor na maneira de lidar com os erros.

Assim, infere-se que o ato de errar ou cometer uma falha, torna-se um tabu na medida em que os sujeitos entendem que a instituição não cria mecanismos claros para lidar com isso, ao passo em que se torna algo que marca aqueles que protagonizaram a ação falha.

Desse modo, o tabu identificado na PMSC age como mecanismo de fortalecimento do entrenchamento organizacional, uma vez que mesmo quando o próprio indivíduo sente que foi lesado, não vê perspectivas de mudar esse cenário, tendo em vista que não se notam outros caminhos possíveis na instituição, e por sentir que é necessário se abster para a manutenção da seguridade que o emprego lhe garante. De acordo com Rodrigues (2009), o

entrincheirado vê a organização como uma forma de segurança e garantidora de sua estabilidade. Além disso, muitas vezes, o indivíduo pode manifestar um desejo de não querer continuar na posição em que se encontra, contudo, por conta do que construiu na organização, se mantém ali de forma não espontânea, mas por sentir-se preso a ela (RODRIGUES, 2009).

5.5 NORMAS

Quanto às normas, em se tratando de uma instituição pública com forte influência do Exército em sua gênese, a Polícia Militar herdou uma estrutura burocrática e hierarquizada, em que as normas assumem um papel central regulamentador de processos e comportamentos.

Entretanto, assim como outros órgãos da mesma natureza, a PM atualmente encara um cenário desafiador e paradoxal em que o modelo tradicionalista da gestão pública entra em confronto com o contexto atual da sociedade, que tem exigido das organizações um sistema mais aberto, dinâmico e adaptável, em busca de melhor eficiência e qualidade na prestação de serviços (GUIMARÃES, 2000).

Esse conflito fica evidente na fala de alguns dos entrevistados que, apesar da forte crença sobre a importância da hierarquia e da disciplina, defendem que a rigidez no sistema pode torná-lo engessado e com práticas que incidam negativamente sobre as pessoas da organização. De acordo com o Policial 03, “[...] mesmo tendo uma família militar, cabeça de militar, eu vejo que muitas vezes o militarismo pode se tornar algo engessado e que dificulta a produção (de conhecimento), estabelecimento de metas, um pensamento empresarial no funcionalismo público”.

Essa dificuldade de instituições militares em se adaptarem a sistemas mais flexíveis, pode vir de uma rigidez normativa. A necessidade de normas talvez se justifique pelo que o Policial 02 mencionou: “[...] a gente entende que num estado democrático de Direito quem usa a força, quem tem o poder do uso de armas que nós temos, precisa de um forte controle social, senão desequilibra. É errado, do ponto de vista de um modelo de Estado, pensar numa autonomia e independência de uma instituição como a nossa [...]”. De acordo com ele, uma

instituição que lida diretamente com o controle de vidas, como a PM, tendo o porte de armas e cuidando da ordem pública como sua principal função, deve ter as normas que regulamentam os comportamento dos militares muito nítidas e fortes, para que os julgamentos se tornem o menos parciais possível, e tanto a sociedade quanto os próprios militares estejam amparados por essas normas e leis no momento de um julgamento. Contudo, subjetivamente encontra-se na rigidez normativa um aspecto que muito importa aos estudos dos vínculos organizacionais, para além de sua importância à sistemática organizacional, trata-se de um instrumento de poder, por meio do qual é reforçado no policial o senso de submissão em relação à instituição e ao Estado.

Outra característica organizacional a respeito das normas, enquanto elemento cultural que contribui para o desenvolvimento do consentimento, se vê presente na fala do Policial 03, para o qual a estrutura institucional, representada pela forte hierarquização, impede que os sujeitos tenham uma postura mais proativa e criativa. Para ele: “[...] A hierarquia da PM acaba sendo aplicada do modo errado ... ela engessa o pensamento, engessa a criatividade dos policiais ... ela tem que melhorar pra não deixar engessado o pensamento, pra poder fazer borbulhar ideias de todos os cantos. Para que todos tenham oportunidade de dar ideia [...]”.

Como mostra Silva (2013), o trabalhador consentido, ou obediente, não apresenta comportamentos pró-sociais, ou busca ir além do trabalho prescrito, tende a ficar restrito ao que é a ele determinado. Assim, como ocorre da PMSC, quando os sujeitos percebem que a instituição reprime ou não estimula esse tipo de comportamento, a tendência é que se distanciem do comprometimento organizacional.

Por tudo isso, entende-se que na instituição estudada as normas são disseminadas entre seus componentes, que as acatam por uma necessidade de adaptação ao sistema em que se inseriram. Desse modo, ainda que apresentem um bom desempenho em suas atividades, a estrutura hierárquica e normativista contribui para que os sujeitos se tornem mais consentidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se evidenciou nas análises, todos os elementos culturais da PMSC, de algum modo, demonstram influenciar no desenvolvimento ou no fortalecimento dos vínculos organizacionais.

A respeito dos elementos analisados, o que se vê é que na percepção dos valores organizacionais, das crenças e pressupostos, dos ritos de reforço e reconhecimento, quando há um alinhamento entre o ethos do sujeito e a organização, identifica-se que se desenvolve com mais alto nível o comprometimento organizacional.

As normas, por sua vez, assumem um papel central regulamentador de processos e comportamentos da Polícia Militar. Isso é observado porque trata-se de uma instituição pública com forte influência do Exército em sua gênese e, assim sendo, herdou uma estrutura burocrática e hierarquizada. Com isso, nota-se que ao verificar a incidência das normas organizacionais sobre a percepção dos sujeitos, a estrutura institucional militarizada contribui para o fortalecimento do Consentimento Organizacional. Em geral, a ideia da hierarquização remete a uma relação de poder e os sujeitos entrevistados corroboram isso, ainda que buscassem relativizar a rigidez da hierarquia militar.

Foi possível avaliar que a estrutura militarizada da PMSC, marcada pelo respeito à hierarquia e à disciplina, contribui para que os sujeitos entrem em um estado de conformismo e desenvolvam um forte senso de obediência, não enxergando ou mesmo não buscando espaço para irem além do que é esperado das atribuições que lhes são determinadas. Isso contribui para que a formação policial estimule o desenvolvimento de sujeitos habitualmente consentidos.

Contudo, infere-se que esse consentimento não necessariamente resultará em impacto negativo para o sujeito. Na realidade, foi identificado que a forma como os elementos da cultura, que contribuem para fortalecer o consentimento, irão refletir sobre o indivíduo dependerá do nível em que outros vínculos se manifestam.

Isso porque, além da cultura organizacional, existem outros fatores que influenciam na formação e no desenvolvimento dos vínculos, como o tempo de carreira e o momento de vida em que o sujeito se encontra. Portanto, entende-se que de um modo geral, ao se analisar a

forma como um indivíduo se vincula à organização, esses outros aspectos precisam ser considerados.

Com isso, é possível perceber que algumas características culturais atuam diretamente como fatores estimulantes para o desenvolvimento dos vínculos, como as crenças e os valores organizacionais, enquanto outras podem potencializar em maior ou menor grau um vínculo, conforme a força dos outros tipos de vínculos manifestados pelos sujeitos.

De qualquer forma, conclui-se que a Cultura Organizacional se mostrou como um fator que influencia na formação dos vínculos organizacionais, sendo que cada um de seus elementos podem incidir de diferentes maneiras no processo de ligação do indivíduo com a instituição.

Cabe mencionar ainda que, em se tratando de um estudo de caso que buscou compreender as percepções individuais dos policiais, especificamente sobre a PMSC, os resultados aqui apresentados podem não condizer com a realidade de outras organizações, contudo, é possível dizer que a presente pesquisa pode trazer contribuições para outras instituições militares.

A partir disso, entende-se que estudos futuros podem se propor a investigar mais a fundo alguns aspectos, tais como: de que maneira a formação militar atua no desenvolvimento dos vínculos organizacionais; o papel da socialização organizacional no fortalecimento dos vínculos; seria interessante ainda o desenvolvimento de estudos comparativos entre os aspectos culturais de diferentes instituições militares; e, por fim, um estudo longitudinal, que busque entender de forma ainda mais profunda os aspectos culturais da polícia-militar, uma vez que pode trazer bons frutos para o campo de estudo, para organização e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M; SVENINGSSON, S. **Changing organizational culture: cultural change work in progress**. Nova Iorque (EUA): Routledge, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

BASTOS, A.V.B. *et al.* Vínculos dos Indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia teoria e pesquisa**. Brasília, v. 30 n. 2, p. 153-162, abr-jun, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v30n2/04.pdf>. Acesso em: 25 mar, 2018.

BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A. C. A. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688–700, 2012.

BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Lisboa: Fim de Século, 2003.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 1–5, 2000.

CARRIERI, A. P. **Uma opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas: cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

COHEN, A. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 6, p. 539–558, 1992.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125–140, 2000. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/15980>. Acesso em: 25 ago. 2020.

HOFSTEDE, G; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind**. EUA: Mc Graw Hill, 2010.

KIESLER, C. A.; KIESLER, S. B. **Conformismo**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

LOPES, C. S; RIBEIRO, E. A.; TORDORO, M. A.; Direitos Humanos e cultura policial na Polícia Militar do Estado do Paraná. **Sociologias**, Porto Alegre, v.18, n.41, jan/apr. 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61–89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**.

Thousand Oaks, US: Sage Publications, 1997.

O'DRISCOLL, M. P.; RANDALL, D. M. Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. **Applied Psychology**, v. 48, n. 2, p. 197–209, 1999.

PETTIGREW, A. M. Qualitative methodology. **Administrative science quarterly**. v. 24, n.4, p. 570-581, 1979. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392363>. Acesso: 09 mar. 2018.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24580>. Acesso em: 28 out. 2020.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V.; ROWE, D. E. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2010. p. 1–17.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V.; ROWE, D. E. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 288–304, 2015. Edição Especial 3.

RODRIGUES, A. P. G. **Os vínculos com a organização e as estratégias de regulação emocional em servidores públicos**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

RODRIGUES, A.C.A. **Comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Salvador: UFBA, 2009.

RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688–700, 2012.

SACKMANN, S. A. Uncovering culture in organizations. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 3, p. 295–317, 1991.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187–207, 2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. [Tradução de Ailton Bomfim Brandão]. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA E. E. da C., BASTOS A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n.1, p. 7-22, 2010.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

SILVA, E. E. da C. **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida do construto. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SILVA, E. E. da C. Consentimento ou comprometimento? Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização. 2013. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational. **Analysis Administrative Science Quarterly**. v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392246>. Acesso: 09 mar. 2018.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures rites and ceremonials. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653–669, 1984.

TYLOR, E. B. **Primitive culture**. Londres: [s. n.], 1920. v.1

VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, M. L. Culturas organizacionais: uma metáfora à procura de Teorias. **Análise Social**, v. 24, n. 24, p. 663-688, 1988.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. *In*: CAMPOS, E. (org). **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 14–67.

WOOD JÚNIOR, T. Mudança organizacional: introdução ao tema. *In*: WOOD JÚNIOR, T. (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.