

ESTUDO COMPARATIVO DOS RITOS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA CIVIL E DA BRIGADA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Autoria: João Antônio da Silva Almeida, Letícia Martins de Martins

RESUMO

A proposta desta pesquisa é verificar as diferenças e as semelhanças entre as ritualizações presentes nas culturas organizacionais da Polícia Civil e da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, de modo a identificar, se no nível do simbólico, a unificação das duas polícias é viável. A amostra é constituída por policiais da ativa da Polícia Civil e da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, cujas entrevistas foram avaliadas através da técnica Análise de Conteúdo. Os resultados obtidos, mostrando a viabilidade de unificação das duas Instituições através do estudo realizado, identificando e comparando os ritos organizacionais das duas polícias, contribuirá como elemento de apoio para os órgãos públicos que estão envolvidos nesta unificação, para as chefias avaliarem o perfil das suas Instituições e para a sociedade que poderá, através deste estudo, conhecer alguns dos pontos de identificação e de disparidade de duas Instituições que zelam pela ordem pública.

INTRODUÇÃO

A violência, ao lado do desemprego, é a principal preocupação da população que, a cada dia que passa, mais se sente prisioneira, refém, em sua própria residência, uma vez terem as ruas se tornado um lugar inseguro onde, andar de carro ou sozinho, significa uma possibilidade de ser assaltado ou até morto por pessoas que não respeitam as normas legais vigentes.

Quando um integrante de uma família conhecida pela imprensa sofre qualquer ato ilícito, o discurso de lei e ordem passa a ser a bandeira da salvação e, a modificação do sistema de segurança pública é aventada como sendo aquela capaz de levar a tranquilidade a todos que integram a sociedade brasileira.

Há condições de resolver os problemas de adequação do sistema de justiça criminal para enfrentar o problema da violência e alcançar resultados? Aparentemente, existem os recursos básicos para tanto: oportunidade política e forte anseio público por mudanças institucionais; experiência e competência em mudanças e desenvolvimento organizacionais; universidades de primeira linha e; principalmente, lideranças altamente capacitadas no meio político, jurídico, no Poder Judiciário e no Ministério Público, nas polícias e nas administrações penitenciárias, que apenas necessitam se aplicar no objetivo de alcançar os resultados de seu trabalho junto à população, dentro de um quadro coerente de mudanças.

Freqüentemente se acusa a polícia de ser a responsável pelo aumento da criminalidade e pela falta de uma política adequada de defesa da sociedade, uma vez que a violência deve ser combatida com a força para se evitar que pessoas inocentes sejam mortas pelos chamados “marginais”. Não é assim tão simples.

Estratégias são formuladas pelos governos federal, estaduais e municipais com o objetivo de combater a criminalidade através de uma polícia mais eficiente, policiais treinados, equipamentos novos, poder de ação mais rápido e eficaz no sentido de viabilizar a neutralização das operações de quadrilhas especializadas em todos os tipos de crimes.

Uma das estratégias pretendida pelos governos federal, estaduais e municipais no intuito de combater o crescimento do crime, que se organizou muito mais rapidamente que os instrumentos de segurança pública, é a unificação das polícias Civil e Militar - organizações que historicamente operam separadamente - apesar do risco existente de desestruturá-las com uma modificação deste tipo.

As duas Instituições apresentam culturas distintas. Sem que sejam necessários grandes aprofundamentos no assunto, pode-se constatar algumas diferenças culturais como disciplina, plano de carreira e vestimenta, entre outras tantas que poderiam ser citadas.

Diante de tantas discussões sobre a possibilidade ou não de unificar as polícias Civil e Militar, este artigo se propõe a verificar e analisar as diferenças e as semelhanças entre as ritualizações presentes nas culturas organizacionais da Polícia Civil e da Brigada Militar, de modo a identificar, se ao nível do simbólico, a unificação das duas polícias seria viável. Para tanto este artigo num primeiro momento, apresenta o referencial teórico, a seguir é apresentada a metodologia aplicada. A terceira seção apresenta um breve histórico das duas instituições analisadas. A quarta, apresenta a comparação dos ritos em ambas instituições e por fim, são apresentadas as considerações finais.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção discorrer-se-á sobre conceitos de cultura organizacional e seus elementos, socialização organizacional e suas estratégias e, mais especificamente, sobre os rituais, que são os elementos da cultura organizacional que mais interessam ao presente estudo porque, através dessas categorias, pode-se compreender as dramatizações levadas a efeito nos espaços organizacionais e que, ao mesmo tempo, revelam e escondem valores organizacionais e societários (Da Matta, 1983).

1.1 Cultura organizacional

Quando se examinam as definições de cultura organizacional, fica clara a importância do referencial antropológico, porque a cultura é um produto do comportamento humano que consiste no mecanismo de unificação do indivíduo nas estruturas sociais através de um sistema de símbolos e significados compartilhados, que são produto das experiências vivenciadas por um determinado grupo, numa dada época e num delimitado espaço.

Para Laraia (1986, p. 70)

“O modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura. O fato de que os indivíduos de culturas diferentes podem ser facilmente identificados por uma série de características, tais como o modo de agir, vestir, caminhar, comer, sem mencionar a evidência das diferenças lingüísticas, o fato de mais imediata observação empírica.”

A cultura é, por excelência, o veículo de relação com o meio externo, o fator de socialização e identificação do indivíduo, constituindo-se por aparatos técnicos (artefatos e objetos em geral), sistema de interação (regras de conduta, estruturas de poder) e sistemas simbólicos (linguagem, visões de mundo, religiões, cosmologia, teorias científicas) que proporcionam a manutenção, reprodução e crescimento da espécie humana (Tavares, 1993).

A cultura organizacional surgiu, como temática relevante na Administração, em meados da década de sessenta, através dos consultores de desenvolvimento organizacional e tornou-se um conceito cristalizado e popularizado, com o sentido que tem hoje, por meio de um artigo em que Pettigrew (1979) indica esse novo campo de interesse teórico dentro da Administração e das organizações, momento a partir do qual se passa a reconhecer que a cultura de uma empresa é uma variável importante em seu funcionamento, podendo atuar tanto como um fator de entrave, quanto como um aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, afetando também o desempenho organizacional.

1.2 Conceito e elementos da cultura organizacional

Schein (1988), reconhecendo que a expressão cultura organizacional, tem conceitos e semântica confusos entre seus colegas e membros de organizações, argumenta que, para ele:

“o termo cultura deveria ser reservado para o mais profundo nível de crenças e pressupostos básicos que são compartilhados pelos membros de uma organização,

que são operados inconscientemente e que definem, de um modo tido como garantido a ótica pela qual uma organização vê a si e a seu meio. Esses pressupostos e crenças são respostas aprendidas para os problemas de sobrevivência do grupo no seu ambiente externo e seus problemas de integração interna. Eles passam a ser tidos como garantidos porque eles resolvem aqueles problemas repetidamente e seguramente.” (Schein, 1988, p. 6).

E para resumir, afirma que ele entende cultura como:

“um modelo de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna - que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, então, ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (Schein, 1988, p. 9).

Ainda de acordo com Schein (1988), pode-se analisar a cultura organizacional de acordo com seus diferentes níveis: os artefatos visíveis, os valores que governam o comportamento das pessoas e os pressupostos inconscientes básicos.

O nível dos artefatos visíveis é composto, como o próprio nome indica, dos aspectos visíveis como, por exemplo, a tecnologia e a arquitetura, o formato dos escritórios, a maneira de vestir, os documentos públicos e a linguagem. São elementos fáceis de encontrar, mas nem sempre são decifráveis ou de fácil interpretação, pois como a lógica existente entre estes artefatos não é revelada, não pode ser compreendida.

É difícil observar diretamente o nível dos valores. São necessários processos de análise e entrevistas para identificar os valores manifestos da cultura, que representam as justificativas ou racionalizações dos atos dos membros da organização.

Os pressupostos são, eles próprios, respostas aprendidas, originadas em valores adotados por aquele grupamento de indivíduos. Mas, como um valor conduz a um comportamento, e como esse comportamento começa a resolver determinados problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto vai se internalizando como verdade, ele vai saindo do nível da consciência para tornar-se uma verdade inquestionável.

De um modo abrangente, podemos citar o conceito de cultura de Luppi (1995, p. 16), afirma que:

“a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as idéias, os objetos e os processos. Daí a dificuldade de um modelo abrangente que nos dê a compreensão do todo. Em verdade, todo modelo é uma metáfora e, portanto, limitado para explicar a realidade”.

De um outro modo, mais sintético, poder-se-ia dizer que cultura organizacional é *“um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esse□□s produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”* (Shrivastava, 1985,

Destes conceitos se extrai serem elementos da cultura organizacional: (a) os valores (que são as crenças e conceitos básicos formadores da cultura de uma organização, fornecendo aos empregados um senso de direção e comportamento), (b) as crenças e os pressupostos (aquilo em que se acredita ou aquilo que se professa é que é tido como verdade inquestionável por parte ou perante os funcionários), (c) os ritos, os rituais e as cerimônias (de que falar-se-á mais adiante), (d) as histórias e os mitos (as “histórias” são narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional e os mitos se referem a histórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos abordando temas relacionados com a igualdade entre os membros da organização, segurança e controle), (e) os tabus, (f) os heróis (que personificam os valores e condensam a força da organização, pois são aqueles que têm a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, mas têm medo de tentar), (g) as normas (que são as regras de comportamento que influenciam os membros de um determinado grupo, isto é, todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não) e (h) a comunicação.

Schall (*apud* Freitas, 1991, p. 34), propõe que a cultura seja tratada como comunicação, dizendo que:

“as pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos.”

E acrescenta que:

“além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, instrução ou correção. Porque estes modelos têm significados, eles são valorados e avaliados em bons, maus, certos ou errados, e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca”.

Para Freitas (1991, p.34):

“Freqüentemente as regras de comunicação operam num nível fora da consciência e podem ser consideradas em níveis tático e temático. O tático agrupa comportamentos específicos definidos sobre as regras do temático. Exemplificando: não questionar o superior (tático) num contexto onde se deve respeitar a hierarquia (temático)”.

Deste modo, vê-se que, freqüentemente, esses elementos fornecem aos membros de uma organização um modelo comportamental do que é aceito, restando-lhes apenas aderir e repassá-lo. E como bem conclui Freitas (1991, p 33), *“tanto a adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle”.*

A cultura organizacional pode ser interpretada mediante a leitura das diferentes significações encontradas no âmbito organizacional e que de acordo com Cavedon (2000, p. 33) fazem com que a cultura organizacional possa ser definida como:

“rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional”.

Neste estudo enfocar-se-á os ritos, rituais e cerimônias - elementos privilegiados no desnudamento do universo organizacional na medida em que correspondem às dramatizações

do social – tendo por *locus* a Polícia Civil e a Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Por esta razão, estes elementos das culturas organizacionais serão tratados em separado e com maior especificidade, primeiro no tocante à Polícia Civil, e depois da Brigada Militar.

1.3 Ritos, rituais e cerimônias

Deal & Kennedy (*apud* Freitas, 1991, p.21) definem: “os ritos, rituais e cerimônias como sendo exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.”

Do ponto de vista de Rivière (1996), ser é ser percebido. Em outras palavras, só se existe, enquanto ser humano, isto é, como animal social, na medida em que se é reconhecido. Assim, o rito, conquanto ação padronizada dos membros do grupo ou sociedade, é, por excelência o meio e a ocasião do reconhecimento mútuo.

O rito exprime o ritmo da vida social, da qual é o resultado. Reunindo-se, a sociedade pode reavivar a percepção, o sentimento que tem de si mesma. Em suma, o rito é a forma de expressão da sociedade e da sua cultura.

Rivière (1996) explica o surgimento das primeiras sociedades humanas e sua evolução, imaginando que as crenças religiosas, e os ritos que constituíam suas manifestações, tenham contribuído para engendrar elos bastante fortes entre os homens, funcionando como um sistema. Em função de determinados ritos, os homens se reuniam, comemoravam seu passado comum e mantinham os elos estabelecidos entre si. Através de outros ritos, regeneravam os grupos pela incorporação dos jovens que tomavam o lugar deixado vago pelos falecidos. E, enfim, outros ritos visavam a expiação das faltas cometidas, na prática ritual, já que aquelas poderiam torná-los ineficazes. O caráter normativo dos ritos se forjava após a verificação de sua eficácia, a *posteriori* se tornando condição necessária ao convívio social.

Para Rivière (1996), os ritos, quer sejam bastante institucionalizados ou um tanto efervescentes, quer presidam a situações de comum adesão a valores ou tenham lugar como regulação de conflitos interpessoais, devem ser sempre considerados como o conjunto de condutas individuais ou coletivas, relativamente codificadas, com um suporte corporal (verbal, gestual, ou de postura), caráter mais ou menos repetitivo e forte carga simbólica para seus atores e, habitualmente, para suas testemunhas, baseado em uma adesão mental, eventualmente não conscientizada, a valores relativos a escolhas sociais julgadas importantes e cuja eficácia não depende de uma lógica puramente empírica, que se esgota na instrumentalidade técnica do elo causa-efeito.

Esta definição não prejudica, de modo algum, o conteúdo das crenças, a força das adesões, os ritmos de reprodução das condutas, ou o grau de coloração misteriosa, fascinante ou terrível dos valores que dão sentido à vida.

Daí pode-se concluir que os ritos, enquanto modo de coexistência dos seres humanos, atividade refletida produzida por organizações humanas e forma de objetivação intencional do pensamento em comportamentos simbólicos, tem sua execução imperativa para recriar periodicamente a identidade moral da sociedade. Não há sociedade, qualquer que seja sua escala, que não sinta a necessidade de, periodicamente, reafirmar seus valores comuns. É daí que nasce o comportamento ritual, cujo protótipo encontra-se no sacrifício, pouco importando que o objeto daquele sejam palavras, gestos, cantos, posições, danças, objetos, animais, seres humanos ou o pensamento em sua forma aparentemente mais pura e decantada.

Não há sociedade que, de um modo ou de outro, próxima ou remotamente, não esteja fundada sobre o rito e, conseqüentemente baseada em alguma forma de dom e sacrifício. Veja-se que em todo rito há os participantes e os excluídos. E, entre aqueles, nem todos participam da mesma maneira. Há neófitos e iniciados e, entre os extremos, muitas gradações. Se – precisamente - o rito deve servir para reafirmar a identidade coletiva, fatalmente os critérios de inclusão e exclusão têm de alguma maneira que se manifestar durante o processo

ritual.

Trice & Beyer (1984) classificaram os ritos organizacionais em, primeiramente, ritos de passagem, que correspondem àqueles que auxiliam a transição de pessoas para novos ambientes físicos e sociais, tanto no caso de introdução, como no caso de retreinamento de pessoal. Os ritos de passagem trazem conseqüências latentes na minimização das mudanças a novos papéis sociais e restabelecem o equilíbrio das relações sociais em processo.

Depois, em ritos de degradação que, por sua vez, servem para dissolver identidades sociais e retirar seu poder quando as normas das organizações são transgredidas pelos indivíduos. Suas conseqüências latentes são tornar público os problemas existentes e defender as fronteiras do grupo através da redefinição de seus membros, reafirmando a importância e o valor das regras envolvidas. Esses ritos servem para tornar público aqueles comportamentos e ações considerados negativos e que, portanto, não devem ser seguidos pelos integrantes do grupo, comunidade e organização.

Como ver-se-á adiante, os ritos de degradação nas duas Instituições - Polícia Civil e Brigada Militar - estão dispostos em regulamento disciplinar, ficando o exame e decisão acerca dos casos excepcionais, na Polícia Civil, a critério do Chefe de Polícia e, na Brigada Militar, ao Comandante. Nos casos em que o transgressor das normas ocupa cargo do primeiro escalão de qualquer das duas Instituições, as punições ficam a cargo do Secretário de Segurança do Estado e do Governador do Estado.

Existem ainda os ritos de reforço, nos quais se tornam públicos os resultados positivos da cultura organizacional e que reforçam as identidades sociais e seu poder. Os ritos de reforço, conseqüentemente, procuram tornar os méritos individuais públicos, motivando esforços similares e enfatizando o valor social da observância das regras.

Os ritos de renovação, como o nome já diz, visam à renovação das estruturas sociais e ao aperfeiçoamento de sua dinâmica através da utilização de programas específicos. Como conseqüência, procuram reafirmar aos indivíduos do grupo que ações estão sendo tomadas com relação aos problemas surgidos, legitimando e reforçando os sistemas de poder e autoridade existentes.

Os ritos de redução de conflitos procuram restabelecer o equilíbrio nas relações sociais perturbadas, amenizando os níveis de conflito e agressão. Conseqüência latente disto é a reconstituição do equilíbrio das relações, compartimentando o conflito e seus efeitos de ruptura.

Os ritos de integração estimulam os membros do grupo a reviver os sentimentos comuns e conservar o comprometimento deles com o sistema social. Conseqüentemente, permitem a liberação de emoções e o relaxamento temporário das normas, reassegurando após a sua realização, através do controle, o moral das normas.

Nas organizações com fortes padrões culturais existe um processo de socialização ritualizado dos novos membros que reforça a identidade organizacional, bem como possibilita uma certa coerência de pensamento e percepção da realidade, oferecendo uma espécie de direcionamento dos componentes do grupo ou, ao menos, a sensação de que todos estão no mesmo barco. A esse processo denomina-se socialização organizacional e este será o objeto das subseqüentes considerações.

1.4 Socialização organizacional

De acordo com Costa (1994), a perpetuação da cultura se dá através das gerações que com a construção e sedimentação de formas de atribuir valores, de exprimir sentimentos e emoções, conservam o código normativo através de vigia e punição dos transgressores. Esse processo de construção cultural é usado como estratégia de socialização dos indivíduos e de integração dos mesmos ao processo cultural em curso. Desta maneira pode-se afirmar que existem várias formas de socialização. Na realidade, cada cultura tem seu próprio processo de socialização.

A socialização organizacional é entendida como uma fase de adaptação durante a qual os novos membros aprendem os valores, normas, expectativas e procedimentos estabelecidos, a fim de assumirem papéis específicos e se tornarem membros de um grupo ou organização (Schein, 1988; Feldman, *apud* Brito & Pereira, 1996).

Consoante afirma Schein (*apud* Brito & Pereira, 1996, p. 147):

“Entretanto, a socialização organizacional limita-se ao ensino daqueles valores, normas e padrões de comportamento que, do ponto de vista organizacional ou do grupo, devem ser aprendidos pelos novos membros. Normalmente, esse processo envolve o conhecimento dos objetivos básicos da organização, as estratégias para seu alcance, as responsabilidades básicas do papel, os padrões de comportamento necessários para o efetivo desempenho no papel e uma série de regras ou princípios inerentes à manutenção da identidade e integridade da organização”.

Van Maanen (1989) enfatiza que o controle sobre a conduta das pessoas nas organizações é resultado da maneira pela qual elas são processadas. Portanto, os valores e comportamentos são transmitidos, internalizados ou introjetados pelas pessoas através das estratégias de socialização. Deste modo, a cultura organizacional é transmitida aos novos integrantes a partir dos rituais de socialização organizacional que desempenham, ao mesmo tempo, o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

Como se pode depreender, muitas são as correntes a respeito da cultura organizacional. Entretanto, esta pesquisa basear-se-á no conceito de Freitas (1991) sobre a importância dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças que eles provocam nos indivíduos que optam por trabalhar nas organizações e, no que diz respeito aos significados, efetuar-se-á a análise dos ritos das duas Instituições na forma da classificação de Trice & Beyer (1984), que os divide em ritos de passagem, de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração, a fim de se dar um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação dos elementos simbólicos de cunho ritualístico da cultura organizacional das polícias Civil e Militar do Estado do Rio Grande do Sul.

A seção a seguir apresenta o método utilizado neste estudo.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no estudo se desdobra em tipo de pesquisa, população, coleta de dados, tratamento dos dados e universo da amostra, tópicos sobre os quais tratar-se-á separadamente.

Tipo de pesquisa

Apoiando-se em Vergara (1997), foi a pesquisa classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porquanto expõe características culturais de duas Instituições públicas. Quanto aos meios, a pesquisa é documental, bibliográfica, de campo e de estudo de caso. Documental, porque utilizou dados referentes às duas Instituições públicas, como por exemplo, registros, regulamentos, circulares, ofícios e memorandos. Bibliográfica para a fundamentação teórica da parte que trata os ritos como elementos da cultura organizacional. De campo, porque foi feita uma pesquisa com os policiais na ativa das duas Instituições. E estudo de caso porque foram estudados os ritos culturais das duas Instituições (estudo de dois casos: as polícias Civil e Militar).

2.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa são os policiais Cíveis e Militares do Estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com Minayo (1994), a pesquisa qualitativa, para ser representativa, não se atém aos aspectos de ordem numérica, mas sim, deve se ater em abranger a totalidade do

problema sob os seus mais variados âmbitos, elegendo indivíduos cuja relevância em relação ao problema seja identificada.

2.3 Sujeitos da pesquisa

Foram realizadas sete entrevistas com Policiais Civis que ocupam os cargos de Escrivão, Inspetor e Delegado e, dez entrevistas com Policiais da Brigada Militar que ocupam os postos de Soldado, Sargento, Tenente, Capitão, Major e Coronel, totalizando dezessete entrevistas.

2.4 Coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Bibliográfica, dada a necessidade de se dispor de embasamento teórico sobre cultura organizacional e seus elementos, mais especificamente, os ritos. Consultou-se livros, dissertações, revistas, jornais, internet e publicações especializadas sobre o assunto. Na pesquisa bibliográfica buscou-se estudos sobre cultura organizacional, processos de socialização, ritos, rituais e cerimônias, de forma a obter a base teórica necessária para nortear a pesquisa de campo.

A pesquisa documental visou à obtenção de dados referentes aos regulamentos, cronogramas de cursos e eventos, conteúdos programáticos de cursos para análise de processos de socialização, estatutos das duas Instituições pesquisadas, editais de concursos, planos de carreira e boletins informativos pesquisados nos arquivos das Instituições.

A pesquisa de campo compreendeu dois estudos de caso (Polícia Civil e Brigada Militar) tendo por técnicas: entrevistas por pauta, em que o entrevistador agendou vários pontos que foram explorados pelas pessoas envolvidas, além da observação sistemática realizada em cada uma das Instituições.

Os dados foram coletados através da percepção das pessoas envolvidas, em seus próprios locais de trabalho (Departamentos da Polícia Civil, Delegacias de Polícia, Academia da Polícia Civil, Batalhões da Brigada Militar, Departamentos da Brigada Militar e Academia da Brigada Militar) através de entrevistas por pauta. Este procedimento teve como princípio estabelecer um contato pessoal e estreito entre entrevistado e entrevistador, permitindo observações importantes para análise dos ritos que envolvem reações, gestos, expressões faciais do entrevistado enriquecendo o conteúdo do trabalho.

As dificuldades encontradas com as entrevistas ocorreram devido às mudanças no comando da Brigada Militar, onde se teve que remarcar a maioria das entrevistas; além de duas mudanças de Comandante Geral da Brigada e, por via de consequência, muitas mudanças nas chefias de Departamentos - o que, além de atrasar a pesquisa, impossibilitou a realização de algumas entrevistas com esses novos comandantes, devido às dificuldades em conseguir agendá-las, em função dos muitos compromissos por parte deles.

Na Polícia Civil não houve mudança no cargo de Chefe de Polícia, mas muitos Departamentos e Delegacias tiveram seus Delegados substituídos, causando também atraso e diminuindo o número de policiais entrevistados.

Ficou pré-estabelecido com as chefias das duas Instituições que não haveria identificação dos entrevistados. Deste modo, sempre que ocorriam as entrevistas o clima era favorável, descontraído, buscando deixar os entrevistados tranquilos e dispostos a expressar seus verdadeiros sentimentos a respeito de cada situação apresentada. Os objetivos da pesquisa sempre eram informados e esclarecidos antes do início de cada entrevista, com o cuidado de não se emitir juízos que pudessem influenciar o pensamento do entrevistado.

As entrevistas transcorreram dentro de um clima de normalidade e, embora realizadas no local de trabalho dos entrevistados e no horário de expediente, verificaram-se poucas interferências externas, como interrupções por atendimento a outros policiais ou telefone. Mesmo quando da participação do pesquisador em aulas na Academia da Brigada Militar, no

curso de Soldados, o ambiente foi bem tranquilo e a percepção do pesquisador foi de que o clima não foi alterado devido a sua presença.

2.5 Tratamento dos dados

Para a análise dos dados utilizou-se a interpretação das significações expressas nas falas dos atores pesquisados, cotejando-as com as observações sistemáticas realizadas. Dessa forma o conteúdo exposto e latente foi analisado. Conforme Vergara (2000, p.13):

“Análise de conteúdo é uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Prática tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas.”

2.6 Limitação do método

Como trata-se de estudos de casos, as generalizações não são possíveis de serem realizadas, pois cada Instituição objeto de estudo guarda especificidades que lhes são particulares.

3. BREVE HISTÓRICO SOBRE A POLÍCIA CIVIL E BRIGADA MILITAR

Polícia Civil

Uma breve pesquisa histórica bibliográfica do livro de Giuliano (1957), a fim de situar a origem das duas Instituições objeto deste estudo, demonstra que, no Estado do Rio Grande do Sul, fundado em 19 de fevereiro de 1737, a Polícia Civil, inicialmente, passou pela época das Comandanças.

A organização das Polícias Provinciais, prevista no Código de Processo Penal de 1832, somente teve efetivação com a Lei nº 261, de 3 de dezembro de 1841. Com essa lei estavam criadas as Polícias Cíveis das Províncias. Nela estavam previstos os cargos de Chefe de Polícia, Delegados, Subdelegados e o cargo de Inspetor de Quarteirão. Este mesmo regulamento estabelecia a distinção entre a Polícia Administrativa - que ficava a cargo dos Municípios - e a Polícia Judiciária - controlada pelo Estado. Era o nascimento da Polícia Civil gaúcha, com estrutura e organização próprias.

Atualmente, a Polícia Civil tem por finalidade assegurar os direitos e garantias individuais, a ordem e a tranquilidade pública nos termos constitucionais; prestar a mais ampla colaboração à justiça; exercer as atribuições de polícia judiciária previstas pela legislação processual penal vigente, prevenindo e reprimindo infrações penais; exercer as atribuições de sua competência referentes à ordem policial e social, armas, munições e explosivos e informações de interesse da segurança; e prestar cooperação para com as autoridades administrativas na execução e cumprimento das leis e regulamentos sob sua direta fiscalização.

As Polícias Cíveis estão inseridas em nossa atual Constituição que determina que as mesmas sejam dirigidas por Delegados de polícia de carreira, incumbindo-lhe, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

3.2 Brigada Militar

Quanto à Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, de acordo com Giuliano (1957), pode-se considerar que teve sua origem mais remota nos Regimentos e Companhias de Dragões, às quais eram conferidas, freqüentemente, as missões de policiamento.

A Brigada Militar, Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul, é uma Instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, destinada à preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Compete à Brigada Militar executar, com exclusividade, ressalvada a competência das Forças Armadas, a polícia ostensiva, planejada pela autoridade Policial-Militar competente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos

poderes constituídos; atuar preventivamente, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde presuma ser possível a perturbação da ordem pública; atuar repressivamente, em caso de perturbação da ordem pública e no gerenciamento técnico de situações de alto risco; exercer atividades de investigação militar; atuar na fiscalização e controle dos serviços de vigilância particular no Estado; executar o serviço de prevenção e combate a incêndio; fiscalizar e controlar os serviços civis auxiliares de combate a incêndio; realizar os serviços de busca e resgate aéreo, aquático e terrestre no Estado; e executar as atividades de defesa civil no Estado.

A Brigada Militar vincula-se, administrativa e operacionalmente, à Secretaria de Estado responsável pela Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul.

Para efeito de tornar esta exposição mais clara, tratar-se-á em separado dos ritos, primeiro na Polícia Civil e depois na Brigada Militar.

4. COMPARAÇÃO DOS RITOS DA POLÍCIA CIVIL COM OS RITOS DA BRIGADA MILITAR

A partir da classificação dos ritos, fez-se um comparativo das duas Instituições - Polícia Civil e Brigada Militar – identificando semelhanças e diferenças presentes nas ritualizações levadas a efeito nas polícias objeto de estudo.

A seguir far-se-á uma análise dos ritos das duas Instituições pesquisadas.

Ritos de Passagem

Através da pesquisa documental, observa-se que o sistema de ingresso nas duas Instituições são semelhantes, ocorrendo por concurso público que segue as normas de um edital, sendo os candidatos selecionados através de provas de conhecimentos e capacidade física, não havendo sistema de favorecimento em nenhum dos concursos.

A partir da fase final de seleção, já se pode constatar as diferenças entre as duas Instituições, durante os cursos de formação. Na Polícia Civil o clima é descontraído e não existe rigidez na adaptação do novato na sua nova profissão, o que se pode conceituar, de acordo com Van Maanen (1989), de estratégia informal de socialização, não ocorrendo diferenciação entre o novo membro e os membros mais antigos. O processo de aprendizagem do novato se realiza no interior das estruturas sociais da organização, no decurso da execução do trabalho em si.

Já na Brigada Militar, observa-se, pelo exame das narrativas dos alunos e das entrevistas de alguns Oficiais que, apesar de perceberem que houve mudança, com a rigidez disciplinar apresentando-se de forma mais branda, na realidade, para um civil, sem formação rígida, a dificuldade de se adaptar às novas regras é bastante difícil.

Assim, a estratégia de socialização na Brigada Militar pode ser classificada, também através do conceito de Van Maanen (1989), como uma estratégia de socialização por despojamento. Neste processo o novato é submetido a uma série de testes rigorosos para obter acesso privilegiado na organização.

Conclui-se, então que, mesmo sendo os processos de ingresso semelhantes, as etapas subsequentes das duas Instituições são diferentes: uma com um sistema de integração do novato sem nenhuma rigidez e disciplina, outra com um sistema onde a rigidez e disciplina fazem parte da formação profissional e dentro da cultura do grupo servem para manter a ordem e preservar a hierarquia que, no seio da Instituição, são vistas como de vital importância para sua continuidade.

Ritos de Degradação

O processo de punição e demissão nas duas Instituições seguem as normas estabelecidas em seus respectivos Estatutos. O que as diferencia neste rito é que, na Polícia Civil, os Chefes não têm o poder de punir seus subordinados, o que acarreta em frustração, tanto para os que ocupam cargos de chefia, quanto para os membros do grupo que esperam uma punição para os infratores. Vê-se que mesmo quando é encaminhado o processo através de uma sindicância, o tempo decorrido até a sua conclusão é muito grande e sofre muita ingerência tanto interna como externa, causando descontentamento e descrença do grupo na seriedade da Instituição.

Na Brigada Militar o sistema de punições, além de obedecer ao Estatuto, concede aos Comandantes autonomia para aplicar punições a seus subordinados, o que mantém a hierarquia e disciplina do grupo forte. Porém, observa-se que esta autonomia traz certo desconforto ao grupo, devido ao fato de que as punições, muitas vezes, possuem caráter pessoal e não operacional, dependendo da avaliação do Comandante sobre o fato ocorrido.

Concluindo, observou-se que, em ambas Instituições, o rito de degradação gera descontentamento no grupo, sendo que, na Polícia Civil, além do descontentamento, há frustração dos policiais que ocupam cargos de chefia, ao não conseguirem fazer cumprir o Estatuto ou demorem em fazer cumpri-lo, sendo por via de consequência difícil, manter a

hierarquia.

Observou-se, ainda, que em ambas as Instituições, o rito de degradação, que deveria servir para dissolver identidades sociais e retirar seu poder quando as normas das organizações são transgredidas pelos indivíduos, está servindo para descontentamento, devendo ser revistos os dois sistemas.

Ritos de reforço

Pode-se observar que existe na Polícia Civil descontentamento, dado que as promoções não possuem um caráter técnico, isto é, são muito pessoais e dependem dos relacionamentos existentes entre os indivíduos que possuem cargos de chefia, tanto no nível de Delegado para Escrivões e Inspetores, quanto para Delegado e Chefe de Polícia - que é quem determina o número de concorrentes as vagas por Delegacias e Departamentos.

Outro aspecto que pode ser observado é que, na Polícia Civil, as promoções por atos de bravura não exercem influência nenhuma perante o grupo e que este se mostra indiferente à divulgação destes acontecimentos. Os motivos que levam os policiais a serem promovidos, ao contrário, criam no grupo muitos questionamentos: se vale a pena ou não o policial arriscar a própria vida, o que deixa bem claro o questionamento dos indivíduos sobre o papel e a credibilidade da Instituição perante o grupo.

Já na Brigada Militar, este rito tem muita importância e cumpre sua função, que é tornar públicos os resultados positivos da cultura organizacional e que reforçam as identidades sociais e seu poder. Conseqüentemente, procuram tornar os méritos individuais públicos, motivando esforços similares e enfatizando o valor social da observância das regras.

Isso fica bem claro nas narrativas dos policiais, porquanto as promoções dos Praças não sofrem interferência, uma vez que existe no departamento um sistema que checa as informações prestadas pelos comandantes com a vida pregressa do policial e, havendo coerência nas informações, o policial passa a concorrer em igualdade de condições com os demais colegas.

A dos Oficiais, mesmo sofrendo ingerência externa, não chega a causar conflito na Instituição, e sim descontentamento com o Governo, que possui poder para promover. Mas como esse poder só pode chegar a 50% das promoções - que são as por merecimento - enquanto que os outros 50% são por antigüidade no posto, essas últimas promoções são bem aceitas pelo grupo e exercem o mesmo poder que as promoções por merecimento.

Observa-se, igualmente, uma grande diferença nas reações às promoções por ato de bravura. Na Brigada Militar esta promoção tem repercussão positiva perante o grupo, sendo considerados verdadeiros heróis os policiais que as recebem, servindo de reforço para a credibilidade da Instituição perante o grande grupo.

Com relação a este rito, o concluiu-se que existe mais seriedade e preocupação na Brigada Militar com as promoções e premiações de seus membros. Ficando clara a importância deste rito para a credibilidade da Instituição perante o grupo, do que na Polícia Civil, onde este rito serve para descontentamento e frustrações, tendo efeito contrário ao seu objetivo, que é de tornar os méritos individuais públicos, motivando esforços similares e enfatizando o valor social da observância das regras.

Ritos de renovação

Este rito, na Polícia Civil, com respeito a cursos de aperfeiçoamento, está atualmente tomando uma dimensão importante na cultura organizacional, podendo se observar que, a preocupação dos Órgãos Governamentais responsáveis pela segurança, vem acarretando em desenvolvimento e investimento no aperfeiçoamento dos policiais, com programas de técnicas policiais.

Mas, ainda esbarra no problema enfrentado por todas as Instituições públicas, o da falta de verbas e, devido a esta situação, os cursos não conseguem atingir todo o efetivo. O número de funcionários que participam de cursos de aperfeiçoamento ainda é muito aquém do

desejado pelos responsáveis pela Academia de Polícia Civil, órgão responsável pela escolha e realização dos cursos.

No que diz respeito à assistência aos funcionários, existe uma preocupação com as atividades do policial, efetuando-se seu acompanhamento por psicólogos e assistentes sociais que, embora em fase inicial, vem recuperando policiais dependentes de drogas, alcoolismo e disfunções familiares, procurando dessa maneira reafirmar aos membros que algo está sendo feito sobre os problemas existentes, trazendo o policial para a sociedade em que está inserido.

Na Brigada Militar, devido a sua estrutura, no decorrer de sua cultura desenvolveram-se cursos para formação de instrutores, ficando assim mais autônoma, não dependendo tanto quanto na Polícia Civil de verbas do Governo para a realização de cursos de aperfeiçoamento. Contudo, ao solicitar alguns cursos fora da sua alçada, a Brigada Militar sofre do mesmo problema: verba insuficiente para fazer com que os cursos atinjam a todos quanto deles necessitam.

Com relação à assistência aos funcionários, também vêm sendo desenvolvidos trabalhos com psicólogos e assistentes sociais para reintegração dos policiais com problemas ao seu grupo de trabalho. Na Polícia Civil o programa ainda está em fase inicial, a quantidade de profissionais é pequena devido ao aproveitamento de policiais da Instituição com formação nestas áreas, o que, por outro lado, causa certa desconfiança no grupo e é colocado como falta de credibilidade na ética profissional destes colegas que, eventualmente, não mantém o devido segredo quando são procurados pelos policiais com problemas.

Já na Brigada Militar este trabalho vem sendo desenvolvido há mais tempo e para ele foram contratados profissionais que não faziam parte da Instituição, não causando nenhuma desconfiança quanto à conduta e ética profissional dos Psicólogos e Assistentes Sociais.

Ritos de integração social

Tanto na Polícia Civil quanto na Brigada Militar, este rito não é visto como importante para cultura da Instituição, apesar de os policiais que não possuem cargo de chefia atribuírem importância à integração dos membros do grupo e criticarem seus chefes por não procurarem desenvolver outras atividades, além das esportivas.

Na Brigada Militar, verifica-se descontentamento junto ao grande grupo de Praças, com relação a este rito pois mesmo nos eventos esportivos não existe integração, porque as atividades são disputadas entre os integrantes das categorias, ou seja, só Praças ou só Oficiais, sem misturar as categorias profissionais.

Os ritos de integração, que deveriam estimular os membros do grupo a reviver os sentimentos comuns e conservar o comprometimento deles com o sistema social, nas duas Instituições geram frustrações e descontentamento nos policiais. Conseqüentemente, em vez de permitir a liberação de emoções e o relaxamento temporário das normas, reassegurando, após a sua realização e através do controle, o moral das normas, servem para críticas ao sistema de administração.

Ritos de redução de conflito

Este rito é bastante latente na Polícia Civil devido à falta de autonomia dos chefes em punir seus subordinados infratores e à demora nas sentenças dos processos administrativos que os policiais envolvidos em crimes e insubordinações respondem, restando como recurso, aos Delegados e demais chefes, a solução dos problemas existentes de caráter informal, através de reuniões, conversações e, em última circunstância, transferência do subordinado para outra Delegacia ou Departamento para não causar mal-estar nos outros membros do grupo.

Na Brigada Militar este rito ainda tem pouca representatividade na cultura da Instituição. Devido ao rígido caráter disciplinador e à preocupação com a hierarquia, o Estatuto é muito utilizado e a autonomia dos Comandantes em punir imediatamente seus subordinados faz com que a redução de conflitos siga as normas da Instituição. Embora isto

esteja mudando, conforme se constatou nas entrevistas, principalmente, os Oficiais fazem questão de manter este padrão de seguir as normas, sendo os diálogos e as reuniões ainda muito pouco explorados para redução de conflitos, dependendo muito mais de algumas iniciativas isoladas, do que o pensamento do grande grupo.

O Quadro 1 procura, de maneira resumida, demonstrar a comparação dos ritos em ambas as instituições

Quadro 1 – Comparação dos ritos da polícia civil com os ritos da Brigada Militar

Ritos	Brigada Militar	Polícia Civil
Ritos de Passagem	<ul style="list-style-type: none"> - A rigidez disciplinar mais branda; - Dificuldade de se adaptar às novas regras - A estratégia de socialização pode ser classificada por despojamento. - O novato é submetido a uma série de testes rigorosos para obter acesso privilegiado na organização 	<ul style="list-style-type: none"> - O clima é descontraído e não existe rigidez na adaptação do novato na sua nova profissão, - Estratégia informal de socialização, não ocorrendo diferenciação entre o novo membro e os membros mais antigos. - O processo de aprendizagem do novato se realiza no interior das estruturas sociais da organização, no decurso da execução do trabalho em si.
Ritos de degradação	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de punições, além de obedecer ao Estatuto, concede aos Comandantes autonomia para aplicar punições a seus subordinados; - A autonomia traz certo desconforto ao grupo,. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os Chefes não têm o poder de punir seus subordinados; - Frustração, descontentamento e descrença do grupo na seriedade da Instituição.
Rito de Reforço	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados positivos da cultura organizacional tornam-se públicos reforçando as identidades sociais e o poder. - Os méritos individuais são tornados públicos, motivando esforços similares e enfatizando o valor social da observância das regras. - As promoções dos Praças não sofrem interferência;. - A dos Oficiais, sofre ingerência externa; - As promoções por ato de bravura. tem repercussão positiva perante o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - O descontentamento com as promoções - As promoções por atos de bravura não exercem influência nenhuma - Os motivos que levam os policiais a serem promovidos criam no grupo muitos questionamentos:.
Rito de Renovação	<ul style="list-style-type: none"> - Não depende tanto de verbas do Governo para a realização de cursos de aperfeiçoamento. - A assistência aos funcionários são desenvolvidos trabalhos com psicólogos e assistentes sociais para reintegração dos policiais com problemas ao seu grupo de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante na cultura organizacional, podendo se observar que, a preocupação dos Órgãos Governamentais responsáveis pela segurança, vem acarretando em desenvolvimento e investimento no aperfeiçoamento dos policiais; - A assistência aos funcionários, existe uma preocupação com as atividades do policial, efetuando-se seu acompanhamento por psicólogos e assistentes sociais..
Ritos de integração social	<ul style="list-style-type: none"> - Este rito não é visto como importante para cultura da Instituição; - Verifica-se descontentamento junto ao grande grupo de Praças, 	<ul style="list-style-type: none"> - Este rito não é visto como importante para cultura da Instituição;
Rito de redução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca representatividade na cultura da Instituição. - Os Oficiais fazem questão de manter este padrão de seguir as normas, sendo os diálogos e as reuniões ainda muito pouco explorados para redução de conflitos, dependendo muito mais de algumas iniciativas isoladas, do que o pensamento do grande grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - É bastante latente devido à falta de autonomia dos chefes em punir seus subordinados infratores e à demora nas sentenças dos processos administrativos grupo.

Fonte: a pesquisa, 2001

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados infere-se ser viável a unificação, apesar das notícias dos meios de comunicação e debates no seio dos Poderes Legislativo e Executivo darem a impressão do contrário, justamente por faltar a preocupação preliminar com um estudo sobre quais são as divergências aparentemente intransponíveis entre as duas Corporações, aí incluídas as diferenças em suas culturas, bem como quais seriam, de fato, as atribuições de cada uma delas e o modo de unificação e hierarquização dos cargos de cada Instituição, pois a preocupação com quem, de fato, vai chefiar os membros dessa nova Instituição, já unificada, é evidente em ambas as polícias, sendo emblemático o depoimento seguinte:

“(...) A unificação, mais cedo ou mais tarde, vai ter de acontecer. Mas o comando não pode ser entregue aos Coronéis, que só fazem a política da Brigada. Eles teriam que ser retirados da Corporação e postos em cargos no Governo, deixando o comando para os Delegados e Majores.” (Delegado de Polícia, 22 anos de P.C.)

Um outro exemplo foi um caso, divulgado na mídia em nível nacional e narrado por um policial da Polícia Civil:

“(...) Para se tentar uma unificação, primeiro tem que resolver quem vai mandar, pois o caso do seqüestro foi uma vergonha: dois marginais tentaram assaltar uma vídeo-locadora e, antes da fuga dos marginais, chegaram policiais da Brigada Militar e da Polícia Civil. Na calçada, os membros das duas Instituições chegaram a partir para agressão física para decidirem quem entraria no local para prender os bandidos. Tudo isto foi filmado e noticiado pela mídia. Isto é um absurdo!” (Escrivão 1, 20 anos de P.C.)

A questão do comando, por sua vez, é um indício de um outro problema, este sim, objeto deste estudo, que é a resistência dos membros das duas Corporações a mudanças que, indubitavelmente, se fazem necessárias, como já se mostrou ao longo dessa pesquisa, pois sem uma unificação nas culturas organizacionais das Instituições, qualquer processo de unificação de trabalho será praticamente inviável.

Isso já se nota na comparação dos processos de socialização dos novos membros em cada Instituição, e depois em cada um dos ritos organizacionais de cada uma delas, como já demonstrado no capítulo anterior, ao qual aqui se reporta.

No entanto, embora o estudo dos ritos nas culturas das duas Instituições nos mostre a diferença cultural existente, a preocupação com uma polícia mais moderna, com integração direta com a sociedade fica clara nos depoimentos dos membros de ambas as corporações, sendo exemplo o de um Coronel da Brigada Militar:

“(...) Nós não podemos ficar com uma polícia que opera atualmente como operava há trinta anos atrás. A sociedade mudou e nós temos que acompanhar essa mudança ou estaremos fora dela” (Coronel, 30 anos de B.M.).

Porém, uma mudança cultural requer tempo. O distanciamento entre os Praças e Oficiais só enfatiza a dificuldade de realizar esse processo, dada a quase inexistência de diálogo entre as classes, sendo ainda mais complexo o problema quando se pensa num intercâmbio entre as duas categorias, até porque, como mostra a pesquisa, na Brigada Militar a rigidez disciplinar e a hierarquia são, para muitos policiais, de vital importância para manter a ordem. Mas, ao mesmo tempo, com a mudança nos padrões disciplinares familiares e da sociedade, esta cultura causa insatisfação nos policiais que não possuem cargo de chefia que, no caso, é representativa, porque estão à mercê do Oficial que lhes é hierarquicamente superior e que, em geral, não está acompanhando as mudanças reflexo das modificações no seio da sociedade, justamente por já ser, ele mesmo, filho de militar, logo, fruto de uma criação familiar mais rigorosa.

Na Polícia Civil, um processo de mudança cultural também deve acontecer, embora possua um regime disciplinar mais brando, pois o estudo mostrou que em vários ritos

organizacionais o que predomina é a insatisfação por parte dos policiais, causando revolta e falta de comprometimento com a Instituição.

Um processo de mudança deste quilate requer estudo e atitudes que não venham a prejudicar a unificação, pois o comprometimento dos grupos com uma mudança cultural é de suma importância para que o processo ocorra com sucesso.

Neste processo de renovação, a mudança cultural dos policiais das duas Instituições selecionados anteriormente é de fundamental importância para o êxito do processo, eles teriam que retirar suas fardas antigas e vestir fardas da nova corporação.

Como a diferença cultural entre as duas Instituições é muito grande, como se pode observar através dos comparativos feitos entre os ritos organizacionais, um processo de unificação poderia ter início com a formação de um colegiado, que não deveria ser composto somente por membros das duas Instituições, haja vista, a diferença cultural existente, mas composto por um colegiado formado por: pesquisadores de Universidades, representantes da sociedade, do Governo, da Assembléia Legislativa, do Poder Judiciário e policiais das duas Corporações escolhidos pelos seus pares, levando-se em conta sua conduta profissional.

Este colegiado selecionaria, através de avaliações, policiais das duas Instituições para formarem um grupo integrado, com policiais de todos os escalões da hierarquia das duas polícias, que atuaria em uma área de combate a criminalidade, pré-definida pelo colegiado e, como já foi visto em alguns relatos, como o jogo de poder existente nas Instituições e entre elas é muito grande, ficaria o controle deste grupo de policiais a cargo deste colegiado.

Este colegiado realizando estudos aprofundados sobre os procedimentos e os processos de ação é de vital importância, uma vez que já foi tentado um projeto piloto pelo Governo que não teve sucesso, segundo o depoimento de um policial, devido a rapidez com que foi efetuada essa tentativa de integração, não levando em consideração alguns detalhes de ordem técnica, cultural e principalmente judiciária.

Com base em Martim e Frost (1996) o espaço organizacional, em termos de cultura é fragmentado, diferenciado e integrado. Em sendo assim, apesar das diferenças no âmbito ritualístico existe a possibilidade de uma ação “piloto” visando a integração de um ritual, no caso o rito de renovação, onde seria traçado o perfil do novo policial, através da participação do colegiado e principalmente a participação da sociedade nesta nova concepção de polícia pretendida.

Van Maanen (1989) enfatiza que o controle sobre a conduta das pessoas nas organizações é resultado da maneira pela qual elas são processadas. Portanto, os valores e comportamentos são transmitidos, internalizados ou introjetados pelas pessoas através das estratégias de socialização.

Deste modo a estratégia por meio de despojamento seria a mais apropriada, uma vez que o policial escolhido para o projeto “piloto” além de mudar suas atitudes, deverá ser submetido a uma série de testes rigorosos para obter acesso privilegiado nesta nova Instituição.

Este processo teria continuidade com os próximos concursos, onde os novos policiais já seriam preparados para operarem neste novo grupo que, de acordo com o sucesso, passaria a absorver mais policiais e mais áreas pertencentes às atuais polícias.

É, novamente, em Martim e Frost (1996) que se busca o embasamento necessário para a proposta de unificação das culturas, pois independentemente desta proposição, a diferenciação e a fragmentação culturais se farão presentes no contexto organizacional, refletindo a ambigüidade que costuma lhe ser própria, ou seja, um espaço simultaneamente integrado, diferenciado e fragmentado.

Assim, conclui-se esta pesquisa com a sugestão de que sejam realizadas futuras pesquisas que venham a complementar e ampliar esta, visando o aperfeiçoamento do processo de unificação de todos os órgãos que compõem a Secretaria de Segurança Pública do Estado

do Rio Grande do Sul, numa integração mais direta com os Poderes Legislativo e Judiciário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BENVENISTE, E. *Le vocabulaire des institutions européennes*. Paris: Minuit, 1969
- BRITO, Mozar José e PEREIRA, Valéria da Glória. *Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar*. Rio de Janeiro, 1996.
- CALDAS, Miguel P. e Jr. WOOD, Thomaz. *Transformação e realidade organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAVEDON, Neusa Rolita. *Os ritos de passagem da Administração de Recursos Humanos*. In: RH – Informação Profissional de Recursos Humanos. São Paulo, abr. 1990, v. 33.
- . *“Administração de toga”*: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. Tese de Doutorado defendida no Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.
- COSTA, B. *Avaliação de trabalhos populares*: Uma proposta. Salvador: Cadernos do CEAS, 1994.
- FLEURY, T. Leme. *Estórias, mitos, heróis-cultura organizacional e relações do trabalho*. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, 27(4)7-18, out./dez/1987.
- FLEURY, T. Leme e FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Éster. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIULIANO, João. *Esboço histórico da organização da Polícia do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Oficinas Gráficas da Imprensa Oficial, 1957.
- LARAIA, Roque de Barros. *Cultura; um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986
- LUPPI, Galvani. *Cultura Organizacional: Passos para a mudança*. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.
- MARTIN, Joanne e FROST, Peter. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. *Handbook of organizational studies*. Londres, Sage, 1996, pp. 599 – 621.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa Social*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MORAES, Bismael B. *O papel da Polícia no Regime Democrático*. São Paulo, Margeart, 1996.
- RIVIÈRE, Claude. *Os Ritos Profanos*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1997.
- SCHEIN, Edgard H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional; uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- TRICE, Harrison e BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Revista: *Academy of Management Review*, vol 9, nº 4, 1984.
- VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.