



**Universidade Federal de Campina Grande**  
**Centro de Humanidades**  
**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**  
**Coordenação de Estágio Supervisionado**

**CULTURA MILITAR EM GUARDAS CIVIS DA PARAÍBA:**  
**Presença e influência no desempenho operacional**

**MOISÉS ALVES GOUVEIA**

**Campina Grande – 2015**

**MOISÉS ALVES GOUVEIA**

**CULTURA MILITAR EM GUARDAS CIVIS DA PARAÍBA:  
Presença e influência no desempenho operacional**

Relatório apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Patrícia Trindade Caldas, Mestre.

Campina Grande - 2015

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Moisés Alves Gouveia

**Discente**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2015

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

MOISÉS ALVES GOUVEIA

**CULTURA MILITAR EM GUARDAS CIVIS DA PARAÍBA:  
Presença e influência no desempenho operacional**

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre  
**Orientadora**

---

Lucilene K. R. Bandeira, Dr<sup>a</sup>  
Examinadora

---

Luciene Alencar Firmo, Mestre  
Examinadora

Campina Grande - 2015

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais, Ana e Francisco (Bylla) por sempre terem acreditado em mim e investido todas as suas energias para que eu pudesse vencer na vida. Amo muito vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por todas as suas bênçãos em minha vida e todas as coisas boas que Ele tem me proporcionado. Senhor, Tua palavra é luz para o meu caminho e lâmpada para os meus pés.

Aos meus amados pais que sempre estiveram e estão presentes ao meu lado, me auxiliando, levantando e consolando quando preciso e comemorando comigo todas as minhas vitórias, já que são frutos do seu suor e trabalho árduo. Sempre fazendo todo o esforço do mundo para proporcionar à nossa família uma boa vida. O que sou de íntegro e honesto aprendi com seus exemplos.

À Mariana, minha irmã querida, que vai ser pra sempre a minha pequena Mari-Mari que tanto amo e que esperei por 10 anos, para ser mais uma luz na minha vida, iluminando o meu caminho. Seu papel no que eu sei sobre o amor é fundamental.

À Tainara, meu amor, que Deus colocou em minha vida para se tornar mais um dos pilares que me sustentam, com seu amor, dedicação e companheirismo, sempre ao meu lado, em tempos de tormenta e de calma. Você me completa e me faz melhor. Sua dedicação a mim é uma das bases essenciais para a minha felicidade. Te amo além do que posso expressar, minha linda, meu amor.

À minha orientadora Patrícia, por ter me auxiliado de perto, com respostas rápidas e concisas, tecendo críticas construtivas que me fizeram evoluir bastante.

Aos meus amigos Darlan, Hemerson, Krol, Igor, Thiago, Isabelle, Jaysa, Marcoelly, Camila, Juliana, Anielly, Aymê, Nielsen e tantos outros que passaram na minha vida nesses anos e marcaram de forma bastante positiva.

À Taiana e Laécio, por também estarem sempre por perto, compartilhando histórias, me encorajando e proporcionando boas risadas.

À Nego e Vânia do trailer “Amarelinho” por todos os anos de conversa boa e sincera, vocês também deixaram fundo a sua marca.

Enfim, agradeço a todos os meus familiares e amigos que não citei, que direta ou indiretamente me auxiliaram e apoiaram a chegar a mais essa vitória.

GOUVEIA, Moisés Alves. **CULTURA MILITAR EM GUARDAS CIVIS DA PARAÍBA: Presença e influência no desempenho operacional.** 76 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

## RESUMO

O entendimento da cultura de uma organização permite conhecer os valores, crenças e pressupostos básicos que norteiam a maneira de desempenhar suas atividades, sendo fator fulcral para a eficácia e eficiência. Em instituições públicas de segurança, por vezes, outras organizações na mesma área de atuação, vinculadas a diferentes entes federados, é quem fornecem o treinamento para os seus integrantes, podendo vir a influenciar suas culturas. Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo analisar a presença e influência da cultura militar em duas unidades de Guarda Civil Municipal no desempenho operacional, segundo a ótica de percepção dos servidores. Em relação aos procedimentos metodológicos, se caracteriza como descritiva e exploratória, na forma de estudo de casos múltiplos. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado questionários com questões de múltipla escolha, afirmativas em escala likert e questões discursivas. Quanto à análise dos dados, se caracteriza como quanti-qualitativa. Os resultados da pesquisa demonstram que há elevada presença dos valores militares nas Guardas Civis estudadas, incluídas na cultura pelo processo de sua criação e formação de seus servidores e perenizada por gestores militares. Quanto à influência no desempenho das atividades, há divergências entre as instituições, em que os servidores de Campina Grande expressam apoio à presença desses valores, acreditando que auxiliam na prestação do serviço, enquanto que em Bayeux, os integrantes atribuem uma eventual ineficiência operacional aos valores militares implantados na mesma, bem como à presença de gestores provenientes de corporações com bases no militarismo.

**Palavras chave:** Cultura organizacional; Valores militares; Guardas Civis Municipais; Segurança pública.

GOUVEIA, Moisés Alves. **MILITARY CULTURE IN CIVIL GUARDS OF PARAÍBA: Presence and influence on operational performance.** 76 f. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2015.

## **ABSTRACT**

Understanding the culture of an organization allows to know the values, beliefs and basic assumptions that guide the way to perform their activities, with key factor for effectiveness and efficiency. In public security institutions, sometimes other organizations in the field of action, linked to different federal entities, is who provide training for its members and could influence their cultures. Thus, this study aims to analyze the presence and influence of the military culture in two Municipal Civil Guard units operating performance, from the viewpoint of perception of servers. Regarding the methodological procedures, is characterized as descriptive and exploratory, in the form of a multiple case study. As data collection instrument was used questionnaires with multiple choice questions, statements in Likert scale and open-ended questions. The analysis of the data, is characterized as quantitative and qualitative. The survey results show that there is a high presence of military values in the Civil Guards investigated included in culture through the process of its creation and training of your servers and perpetuate by military officers. As for the influence on the performance of the activities, there are differences between the institutions, in which Campina Grande servers express support to the presence of these values, believing that assist in providing the service, while in Bayeux, the members attribute any operational inefficiencies to values Military implanted therein, and the presence managers from corporate databases with the military.

**Keywords:** Organizational culture; Military values; Municipal Civil Guards; Public security.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> - Diferenças de gênero na Guarda Civil Municipal de Campina Grande e Bayeux .....	42
<b>GRÁFICO 2</b> - Diferença de idade dos servidores da Guarda Civil Municipal de Campina Grande e Bayeux .....	43
<b>GRÁFICO 3</b> - Escolaridade dos servidores da Guarda Civil Municipal de Campina Grande e de Bayeux .....	44
<b>GRÁFICO 4</b> - Comparativo das médias por afirmativas e total da dimensão distância do poder .....	47
<b>GRÁFICO 5</b> - Comparativo das médias por afirmativas e total da dimensão coletivismo x individualismo .....	50
<b>GRÁFICO 6</b> - Comparativo das médias por afirmativas e total da dimensão controle da incerteza .....	53
<b>GRÁFICO 7</b> - Comparativo das médias por afirmativas e total da dimensão masculinidade x feminilidade.....	56

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> - Resumo das dimensões da cultura organizacional nas instituições militares do Brasil.....	32
<b>QUADRO 2</b> - Dimensões e variáveis da pesquisa .....	39
<b>QUADRO 3</b> - Referencial intervalar para análise dos dados da pesquisa separado em cores.....	40
<b>QUADRO 4</b> - Classificação das médias por afirmativas e total da dimensão distância do poder .....	47
<b>QUADRO 5</b> - Classificação das médias por afirmativas e total da dimensão coletivismo x individualismo .....	50
<b>QUADRO 6</b> - Classificação das médias por afirmativas e total da dimensão controle da incerteza .....	53
<b>QUADRO 7</b> - Classificação das médias por afirmativas e total da dimensão masculinidade x feminilidade.....	56

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Delimitação do tema e problema .....	12
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Geral.....	14
1.2.2	Específicos .....	14
1.3	Justificativa .....	14
1.4	Estrutura do trabalho .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1	Cultura: Concepção e análise.....	17
2.1.1	Cultura organizacional .....	18
2.1.2	Elementos da cultura organizacional .....	22
2.1.3	Cultura organizacional em instituições militares no Brasil .....	26
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
3.1	Caracterização da pesquisa .....	34
3.2	O universo da pesquisa .....	35
3.2.1	Caracterização das Guardas Civis Municipais .....	35
3.2.2	Guarda Civil Municipal de Campina Grande.....	35
3.2.3	Guarda Civil Municipal de Bayeux .....	36
3.3	População e amostra.....	36
3.4	Dados da pesquisa .....	37
3.5	Método de coleta de dados .....	37
3.6	Definição das variáveis.....	38
3.7	Tratamento, organização e análise dos dados .....	39
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1	Perfil dos servidores das instituições.....	41
4.2	Dimensões da cultura organizacional nas Guardas Civis Municipais .....	44

4.2.1 Distância do poder.....	45
4.2.2 Coletivismo x Individualismo.....	48
4.2.3 Controle da incerteza.....	51
4.2.4 Masculinidade x Feminilidade.....	54
4.3 Visão geral dos servidores .....	57
4.3.1 Presença dos valores militares.....	57
4.3.2 Influência dos valores militares.....	60
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Atualmente, vê-se um cenário global com grandes e consideráveis mudanças e evoluções nas mais variadas esferas, como crescentes inovações tecnológicas, tensões globais e/ou regionais, bem como alterações na condução da política interna que podem afetar de forma incisiva questões sociopolíticas e econômicas, influenciando diretamente a maneira de administrar as instituições presentes nesse meio.

Diante deste panorama, para uma gestão satisfatória, se torna essencial o bom conhecimento da instituição, a fim de reduzir a insegurança, tendo o estudo da cultura organizacional uma grande contribuição nesse ponto, já que a compreensão da mesma permite conhecer de maneira mais profunda os valores organizacionais, tanto os tácitos quanto os explícitos, que são a base do modo de agir das empresas. Segundo Chiavenato (2010), a cultura organizacional serve como um guia para o entendimento da essência das mesmas e se revela como uma maneira de enfrentar os problemas e orientar a gestão nessas corporações.

Esse tema exerce uma presença igualmente importante em instituições públicas, em que, assim como em outras organizações da esfera privada, também apresenta particularidades em sua cultura, tendo como uma das incentivadoras por mudanças nessa seara, os desejos e pressões da comunidade por uma melhor prestação de serviços (AKTOUF, 1993 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2009).

No Brasil, existem instituições públicas distintas que exercem funções direcionadas para o mesmo objetivos, mas que são vinculadas a diferentes entes federados, como acontece em corporações na área da segurança pública, em que existe a Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e a Polícia Ferroviária Federal, subordinadas ao governo federal; as Polícias Militares, sob comando dos estados e as Guardas Civis Municipais, de criação facultada aos municípios (BRASIL, 1988).

Pelo caráter de equivalência nas atribuições, algumas instituições de segurança pública são participantes diretas na formação de outras, como acontece em diversas oportunidades em que as Polícias Militares auxiliam ou tomam a responsabilidade de formar as Guardas Civis Municipais.

Portanto, a responsabilidade da formação de algumas Guardas Civis Municipais pelas Polícias Militares podem porventura deixar alguma marca, que venha a influenciar a execução das atividades, de maneira positiva ou negativa, dependendo do ambiente em que as corporações estejam inseridas e de que forma são recebidas pelos servidores. Essa influência da organização formadora é explicada por Schein (1985 apud FREITAS, 2007), na forma de que a evolução da cultura organizacional de determinada instituição, no seu estágio inicial, depende diretamente dos valores, crenças e pressupostos dos fundadores.

Isto posto, após o levantamento inicial desses conceitos que remetem à cultura organizacional em um modo geral e no caso específico de instituições militares no Brasil, é notório a importância do conhecimento dessa influência para se ter um melhor entendimento acerca das instituições com base nas organizações formadoras ou que tenham desempenhado um papel fundamental na sua origem e ainda se essa presença é positiva ou negativa para a prestação de serviços efetivada.

Utilizando como campos de estudo as Guardas Civis Municipais de Campina Grande-PB e de Bayeux-PB, instituições de segurança pública de caráter civil, subordinada à administração pública municipal tendo, a primeira, sua criação através da Lei Complementar de nº 048 datada de junho de 2010 e a segunda através da Lei Municipal nº 993 do ano de 2006, o presente trabalho levanta o seguinte problema de pesquisa: **Como a cultura militar está presente e influencia o desempenho operacional de duas unidades de Guarda Civil Municipal?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 GERAL

Após o que foi deliberado anteriormente e, para obter as respostas que a problemática de pesquisa exige, se define como objetivo central: **Analisar a presença e influência da cultura militar em duas unidades de Guarda Civil Municipal no desempenho operacional, segundo a ótica de percepção dos servidores.**

### 1.2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar os valores militares presentes na cultura organizacional das Guardas Civis pesquisadas;
- Verificar as interferências positivas e negativas desses valores militares no desempenho das atividades;
- Realizar um estudo comparativo entre as instituições pesquisadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente existe uma crescente preocupação com a prestação de um serviço de qualidade, atrelado a satisfação não somente do cliente, mas também do colaborador, possibilitando assim um ambiente de trabalho saudável e com expectativa de resultados mais expressivos. Assim sendo, o conhecimento da cultura organizacional da instituição se torna um aliado considerável para a consecução desses objetivos, uma vez que através dela é possível perceber os valores que orientam o comportamento humano nas organizações.

Através da análise dos valores que permeiam a cultura de uma organização há a possibilidade de conhecer a mesma e conseqüentemente

perceber a influência que os mesmos exercem no comportamento dos seus integrantes e no desempenho de suas atividades, afinal a compreensão desses fatores auxiliará na gestão de pessoas, tomadas de decisão e diminuição de eventuais conflitos e incertezas.

No setor específico da segurança pública, a cultura militar têm sido alvo de críticas sobre valores repassados que não condizem com as necessidades organizacionais contemporâneas. Como exemplo, de acordo com Muniz (2001), o processo utilizado na formação dos militares (um dos momentos onde a cultura pode ser repassada), atualmente tem sido tema de debate constante e alvo de críticas veiculadas na mídia sobre: o abuso de autoridade, o uso excessivo da força, a truculência apresentada por alguns profissionais no exercício de sua função, dentre outros.

Tais críticas influenciam na imagem acerca do serviço prestado pelas instituições de segurança pública, como as Guardas Civis, à sociedade, levando a questionar a maneira e a qualidade do ensino ofertado a esses servidores, e por consequência o repasse de valores militares para estas instituições.

Essas ocorrências de violência policial e corrupção por parte dos agentes, amplamente divulgadas, acabam gerando uma situação de desconfiança e descrédito da população para com as instituições de segurança pública. Somado ainda ao panorama de desconhecimento da sociedade acerca de normas internas e da cultura dessas organizações, possibilita uma situação em que as corporações policiais perdem apoio dos cidadãos e conseqüentemente contribui para a desmotivação e queda da eficiência dos profissionais (MORAES *et al*, 2000).

Essas situações negativas evidenciadas nas instituições militares e em seu processo de formação podem estar atreladas a valores da sua cultura organizacional e, ao utilizar o mesmo modelo em Guardas Civis Municipais, pode estar perenizando princípios que sejam determinantes para situações de ineficiência operacional, trazendo consigo prejuízo para o serviço público e seu maior interessado e principal afetado, a população.

Diante do exposto, o estudo acerca da cultura organizacional dessas instituições pode se revelar como tendo uma grande contribuição para a

administração das Guardas Civis Municipais, pois poderá permitir a análise das influências dos valores incorporados nas mesmas no que concerne a execução de suas atividades, de maneira positiva ou negativa e, a partir disso, ser utilizado como base para eventuais processos de mudanças ou adequações de maneira a readaptar sua cultura alinhando com as particularidades do ambiente em que estão inseridas, trazendo uma perspectiva de maior eficácia e eficiência, tanto na gerência como na operacionalização de suas atividades.

Desta forma, espera-se que nos municípios que tenham constituído Guardas Civis Municipais, o presente trabalho seja capaz de ser utilizado como parâmetro da presença de valores militares nas referidas instituições e a sua influência no desempenho das suas atividades, podendo auxiliar assim na gestão dos seus objetivos, gerando um potencial aumento no nível de eficiência e eficácia quanto à prestação dos serviços inerentes as mesmas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo é constituído, em um primeiro momento, por essa Introdução, em seguida por uma Fundamentação Teórica, onde haverá uma abordagem sobre conceitos e argumentos encontrados em bibliografia específica acerca do tema aqui explorado.

Em um terceiro instante, serão abordados os aspectos metodológicos a serem aplicados na pesquisa, delimitando o tipo, o ambiente e sujeitos, bem como também a definição da amostra que será analisada junto com os dados e os instrumentos para sua coleta.

Por fim, será contemplado no presente trabalho a análise dos dados, resultados da pesquisa e as Considerações Finais, assim como as Referências Bibliográficas que foram consultadas e os Apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção tem por finalidade definir os conceitos mais utilizados em relação à definição da cultura organizacional, bem como analisar a mesma de acordo com diferentes panoramas, partindo de um cenário geral para um específico, se relacionando diretamente com o objeto de estudo deste trabalho, proporcionando assim o aporte necessário para o bom desenvolvimento do presente estudo.

### 2.1 CULTURA: CONCEPÇÃO E ANÁLISE

Atualmente no meio organizacional, o enfoque que se tem dado à questão da cultura organizacional é muito grande, tanto para o conhecimento a fundo da mesma, quanto para ponto de partida em tomada de decisões, já que através dela é que são formadas e conhecidas as diretrizes e 'personalidade' da organização.

Antes de se dedicar a um maior aprofundamento em Cultura Organizacional, é preciso tratar com atenção a definição de Cultura, que possibilita um maior aporte de dados para a posterior análise dentro da administração (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Segundo Ferreira (2010, p. 213), cultura é definida como “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade”.

Analisando a literatura específica temos que, uma das primeiras discussões acerca do termo Cultura provém de Tylor (1878 *apud* TILIO, 2009, p.39), antropólogo britânico, que a define como: “(...) um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade”.

Utilizando esses conceitos iniciais, tem-se que a cultura não é inerente ao indivíduo a partir do seu nascimento, mas sim como sendo algo incorporado

ao longo do tempo através da convivência em determinados meios e a apreensão de valores neles praticados.

Partindo desse princípio, começa nos campos da antropologia e cultura, a observação com um maior tino para esse campo e, conseqüentemente, passando-se a enriquecer o conhecimento acerca do mesmo com novos dados e pesquisas.

Pode-se observar, de acordo com Cucho (1999 *apud* TILIO, 2009) que as culturas são fatores preponderantes para identificar e caracterizar as pessoas já que, em sua concepção, não há diferença natural entre o ser humano, sendo o objeto de estudo em questão o executor desse papel de distinção.

Diante disso a cultura organizacional opera como um manual interpretativo da organização, podendo-se inferir como sendo um elemento de grande importância para pressupor e identificar atitudes e comportamentos dos colaboradores da instituição (CHIAVENATO, 2010).

Por fim, reiterando, é sabido que as organizações são “sociedades formalmente constituídas por pessoas” e que a cultura influencia em vários aspectos, sejam eles políticos, sociológicos e psicológicos (HOFSTEDE *apud* ARAUJO; GARCIA, 2009).

Essa gama de conceitos serve para reforçar a importância da cultura para a caracterização das pessoas de acordo com o meio social em que está inserida e no que influencia em sua compreensão de tais eventos e suas conseqüentes atitudes e comportamentos, bem como servir de aporte introdutório para estudar e analisar a cultura em diferentes ambientes, como em organizações.

### 2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Após o estudo dos conceitos que permeiam o campo da cultura, pode-se relacioná-los e inserí-los no ambiente corporativo, a fim de descrever suas características e analisá-los mais a fundo.

Para Chiavenato (2010), Cultura Organizacional representa o conjunto de comportamentos e práticas presentes na organização e que são pré definidas através de normas, princípios e condutas que norteiam o modo de pensar e agir da empresa, através dos seus colaboradores, que determinam a maneira em que a mesma opera frente ao, geralmente, volátil ambiente em que está inserida.

Esse conceito de Cultura Organizacional ainda é determinado por algumas características básicas, como a de ser construída ao longo do tempo e a de ter, por consequência, a responsabilidade de unir o passado da empresa, através de fatos aprendidos e incorporados em sua cultura e o presente das mesmas, sendo um fator primordial para o conhecimento do que é esperado pela instituição dos seus colaboradores em torno dos objetivos traçados e na conduta e procedimentos tomados a procura de alcançá-los (CHIAVENATO, 2010).

A partir do exposto, pode-se observar que há uma adaptação do conceito de cultura ao ambiente corporativo, onde os acontecimentos históricos e os aprendizados relacionados a eles influenciam o que é tomado como verdade na organização e por consequência, a sua posição frente a determinados eventos.

Ainda em relação à conceituação da Cultura Organizacional têm-se definições recorrentes em obras sobre administração que se tornam referências e destaques e se faz presentes em vários momentos na literatura, como o trecho destacado na obra de Araujo e Garcia (2009) acerca do conceito dessa área temática e que a define como:

“Um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (SCHEIN *apud* ARAUJO; GARCIA, 2009).

Os conceitos atribuídos a cultura organizacional, mesmo em alguns momentos apresentando divergências de acordo com o autor, ainda sim apresenta pontos que estão em consonância, como o de atrelar os padrões de

comportamento verificados na empresa com o que dita a sua cultura (BITENCOURT, 2010).

E ainda segundo Robbins (2010) a cultura desempenha um papel de característica descritiva, pois se remete a forma com que os colaboradores a vê no ambiente organizacional em que está inserido, não significando que concordem ou tenham total compatibilidade com ela.

Todos esses conceitos e caracterizações iniciais têm como finalidade definir a cultura e sua origem e demonstrar a sua importância e influência em relação aos colaboradores e conseqüentemente as ações tomadas por eles em meio ao ambiente corporativo que, em conjunto, representa a organização como um todo.

A Cultura Organizacional ainda pode ser dividida e caracterizada de acordo com outros diversos fatores, como cultura dominante, subculturas, culturas fortes e fracas e etc. Tais classificações colaboram para a sua definição e análise e auxiliam tanto no seu entendimento como um todo, como também no gerenciamento da organização.

A cultura organizacional não é observada de maneira homogênea nas instituições, ou seja, não se compartilha unicamente de uma mesma cultura, há uma diferenciação baseada na heterogeneidade, em que nos diversos departamentos e/ou grupos informais presentes na organização, há crenças e valores que representem uma maneira de executar suas atividades e entender o ambiente de forma diversa do que é evidenciado na organização como um todo, podendo-se inferir como existindo na organização uma cultura geral e culturas departamentais ou grupais, tendo a primeira maior influência e a segunda não se impondo sobre ela, já que é originada por essa cultura global da entidade e possuindo valores departamentais específicos adicionados posteriormente (BITENCOURT, 2010).

Diante do exposto, se pressupõe que o entendimento da cultura dominante se faz extremamente necessário para a análise da organização como um todo, porém se mostra indispensável a procura pelo conhecimento das subculturas, pois elas podem influenciar os integrantes de um modo que os façam ir de encontro aos valores praticados na organização.

Pode-se inferir então que as subculturas não são de toda forma prejudicial para a organização, pois podem criar um sentimento de pertencimento dos funcionários com o departamento a que pertencem, colaborando para uma melhor realização das suas atividades e um nível alto de consecução dos objetivos.

Ainda segundo Robbins (2010) pode-se caracterizar a cultura organizacional como sendo forte ou fraca. A cultura fraca se exemplifica quando não há um forte conhecimento ou um nível elevado de compartilhamento dos valores organizacionais por parte dos colaboradores, podendo ser modificada mais facilmente. Já na cultura forte, há um forte sentimento de pertencimento e acolhimento do que se faz presente nessa cultura, além de corroborar para um menor nível de rotatividade de pessoal, o que denota um acatamento em relação aos valores compartilhados e ao modo de operar da instituição.

A influência desses fatores para a cultura organizacional é muito alta, pois dependendo da rigidez da cultura, pode tanto ajudar no controle da mesma ou acarretar alguns problemas. Em instituições que valorizem bastante a hierarquia, a busca pela competitividade e sucesso profissional, podem levar a um nível de estresse muito alto nos integrantes, prejudicando as relações interpessoais e, por consequência, os objetivos da organização.

Ainda nesse panorama, outro tipo de caracterização da cultura pode ser denominado como culturas adaptativas e culturas não adaptativas. A primeira se refere às culturas organizacionais que tem um caráter mais flexível, que responde as mudanças do ambiente aceitando-as e podendo ser fértil para mudanças. Já as não adaptativas, se relacionam com culturas fechadas, com um caráter de muita rigidez e com uma visão muito conservadora (CHIAVENATO, 2010).

Em determinadas instituições, a posição de uma maior rigidez e inflexibilidade frente às mudanças do ambiente e suas novas demandas podem prejudicar seriamente a visão da organização por quem não faz parte da mesma, bem como contribuir para a não consecução dos seus objetivos, diminuindo sua eficiência.

Porém, de acordo com Araujo e Garcia (2009), a organização não deve procurar uma maneira de se fixar aos extremos desses conceitos, ou seja, não deve se utilizar de um pensamento muito fechado, de acordo com o que se encontra presente no conceito de não adaptativas nem, tampouco, aplicar uma política que se utilize uma postura muito maleável quanto se destaca na adaptativa. Para os autores, o ideal seria permanecer em um meio termo no que concerne a essa questão.

A cultura organizacional, pela complexidade do ambiente corporativo, também se destaca como tendo vários componentes em seu campo, que colaboram tanto para difundir a cultura entre os funcionários como na caracterização da empresa, bem como a sua análise e utilização desses conhecimentos para uma boa gestão da mesma.

### 2.1.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Após a exposição de conceitos em relação à Cultura Organizacional, se faz necessário um maior aprofundamento no tema com a finalidade de enriquecer o entendimento acerca do assunto.

A cultura organizacional é constituída por alguns elementos que a caracterizam e, por meio delas, auxiliam o compartilhamento dos valores corporativos. Esses elementos estão presentes na literatura em várias obras, e alguns são recorrentes, como:

- **Crenças e pressupostos:** Esses dois termos podem ser considerados sinônimos e são definidos como sendo princípios e condutas que são aceitas como fato na organização, de uma forma natural, ou seja, não forçada para os colaboradores, mas sim tomadas como verdade. (FREITAS, 2007). Esses são determinados como elementos que se formam em uma situação mais interna do integrante da organização e o molda inconscientemente de acordo com a cultura da mesma e seus padrões de atitudes e comportamentos.
- **Valores:** Segundo Marras (2011) são determinados como pontos base que norteiam a realização das atividades da organização e delimitam

quais são os caminhos da mesma para a realização dos seus objetivos e como esses serão trilhados. Já Freitas (2007, p. 16) define como sendo “aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia a dia”. Os valores, por serem tratados como guias e ter a função de nortear as atividades para aquilo que deve ser feito na organização, tem um alto índice de compartilhamento entre os seus funcionários.

- **Mitos:** São elementos que se originam no imaginário e, que tem por finalidade, reforçar e renovar o apreço e identificação dos funcionários como os valores da cultura daquela organização (MARRAS, 2011). Os mitos desempenham uma função importante nas organizações, que é a de utilizar de situações, mesmo que imaginárias, para representar o que se toma como situações de sucesso nessas instituições e conseqüentemente motivando os seus funcionários para a tentativa de reprodução do sucesso evidenciado nessas narrativas.
- **Ritos:** Segundo Marras (2011), são ações praticadas com a finalidade de perenizar os valores da organização e que se subdividem em **ritos de passagem**, que marcam a transição de um status para outro e os **ritos de iniciação** que definem o primeiro contato entre, por exemplo, um funcionário novo e a organização. Os ritos são acontecimentos que evidenciam na prática alguns aspectos da cultura da organização, como em seus ritos de passagem de sucessão no comando, ritos de iniciação e até em ritos de degradação, como demissões e rebaixamento em nível hierárquico, podendo ser considerado em alguns casos como uma situação que viabilize o assédio moral.
- **Rituais e cerimônias:** São caracterizados por eventos repetidos que tem como principal finalidade fortalecer os fatores presentes na cultura organizacional, como gritos de guerra em reuniões para motivação de pessoal (ROBBINS, 2010). Já cerimônia, segundo Daft (2005), se caracteriza por uma solenidade planejada anteriormente para a apresentação a uma platéia e que tem como finalidade “proporcionar exemplos dramáticos dos valores da empresa”. Em determinadas instituições, esses elementos são muito valorizados, sendo utilizados

para reforçar valores que estão profundamente presente nas suas culturas, como exemplificado em instituições militares e suas variadas formaturas e solenidades.

- **Símbolos:** Geralmente relacionado a um objeto ou ação que tem como principal propósito despertar uma interpretação relacionada com os valores da cultura organizacional para quem tem contato com os mesmos DAFT (2005). Quanto aos símbolos, podem ser utilizados também como uma demonstração de pertencimento a um nível hierárquico maior, o que em determinadas situações, pode denotar uma maior afirmação do poder desempenhado dentro da organização.
- **Tabus:** São relacionados com questões, situações e atitudes que são mal vistas de acordo com o referencial da cultura da organização (MARRAS, 2011). Representam de maneira exemplificada, o que é considerado errado na organização e que se ultrapassado esse limite, pode gerar problemas e, em alguns casos, punições.
- **Histórias:** São definidas como narrativas que tem como base eventos reais, cuja atribuição principal é manter em evidência os valores da organização, em principal para novos colaboradores (DAFT, 2005). Parte do mesmo princípio dos mitos, porém utiliza-se de fatos já ocorridos na organização para a afirmação de sua cultura.
- **Heróis:** Os heróis são figuras utilizadas pela organização para exemplificar atitudes, personalidades e fatores excepcionais para servir de exemplo a todos os funcionários (DAFT, 2005). Muito utilizado em algumas instituições, os heróis são a exemplificação do que é considerado perfeito em seus funcionários, norteando e motivando as atitudes dos mesmos.
- **Normas:** Esse elemento faz referência às regras que as organizações utilizam para limitar as fronteiras que não deverão ser ultrapassadas, sendo aplicada para todos os componentes da organização (FREITAS, 2007). Representado basicamente pelo documento que normatiza a organização, ou seja, define o que é considerado certo e errado na execução das suas tarefas e comportamentos. Esses elementos são evidenciados de diferentes maneiras em instituições distintas, sempre

procurando situações que reafirmem os valores da sua cultura e que permitam uma maior facilidade no seu compartilhamento, tanto com integrantes novos quanto com veteranos.

Segundo Chiavenato (2010), outra divisão da Cultura Organizacional, se refere a sua categorização em níveis, que se expressam em:

- **Artefatos:** Caracterizado como sendo o nível mais exposto da cultura organizacional e representa tudo o que se pode ver concretamente na organização que remeta a sua cultura, como padrões de comportamento, layout do ambiente de trabalho, símbolos e outros (CHIAVENATO, 2010)
- **Valores compartilhados:** Expressos como o segundo nível, são definidos como ideais, filosofias que norteiam o direcionamento dos que compõem a organização e que são amplamente incorporados e compartilhados pelos funcionários (CHIAVENATO, 2010).
- **Pressuposições básicas:** Representam o terceiro e último nível, também denominado como o mais interno, pela sua característica de serem crenças, convicções e valores que tem o caráter de serem tomadas de forma inconsciente e incorporadas como as verdades mais íntimas do colaborador em relação as suas ações e condutas em meio à organização (CHIAVENATO, 2010)

Como visto, pode-se verificar que vários dos elementos estudados nessa seção se concentram para formar esses três níveis, que parte dos mais visíveis, ou externos ao funcionário, como símbolos e seguindo por uma linha de fatores, cada vez mais interno ao mesmo, tal qual valores compartilhados até chegar às pressuposições básicas, que muito se assemelha aos componentes crenças e pressupostos, verificados anteriormente.

Para complementar as idéias acerca de Cultura Organizacional é possível e importante destacar que os fundadores têm um grande percentual de influência na mesma e isso se deve pelo fato de ter a ter construído de acordo com seus valores e objetivos pessoais, passando-os para novos entrantes através dos processos seletivos, para sua introdução na instituição (FREITAS, 2007)

Essa propagação dos valores do fundador podem se utilizar dos elementos, já tratados anteriormente, que formam e propagam a identidade da organização por meio de sua cultura. Essa influência pode ser modificada ao longo do tempo afetado por circunstâncias de mudanças ambientais, bem como de novas filosofias incorporadas por novos ingressantes e também, em uma das formas mais comuns, por situações de sucessão no comando das organizações.

Esse aporte teórico traçado permite o conhecimento de questões que servem como um ponto base para a aplicação e entendimento de como se apresenta a cultura em instituições militares no Brasil.

### 2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES MILITARES NO BRASIL

Após a exposição de conceitos acerca de cultura e de suas aplicações nas organizações, chega-se ao ponto em que se foca na utilização dos mesmos nas instituições militares no Brasil, que servirá de subsídio para a comparação com o objeto de estudo da presente produção.

Para entender a cultura organizacional das instituições militares no Brasil, é preciso passar por conceitos que permeiam a administração pública desse país, e assim poder relacionar e notar que, a cultura nacional influencia amplamente na cultura dessas organizações.

Levando-se em consideração a Cultura Organizacional na administração pública no Brasil, se observa que alguns traços de comportamento que se fazem presentes rotineiramente e influenciam a realização das atividades inerentes as instituições presentes nesse ambiente, entre eles o paternalismo, a presença de um destaque maior nas relações entre pessoas e grupos, a grande estabilidade no trabalho, a seletividade de padrões formais, a condescendência e o corporativismo (BERGUE, 2011).

Presentes no ambiente administrativo brasileiro e de onde são oriundas as instituições utilizadas nesse estudo, a segurança pública no Brasil se compõe pela polícia federal, polícia rodoviária federal e a polícia ferroviária

federal, esses de responsabilidade da união. Apresenta-se também a polícia civil e as polícias e bombeiros militares vinculados aos estados e, por fim, em nível de municípios, é facultada a criação de Guardas Civis Municipais nos termos do art. 144 da constituição federal brasileira (BRASIL, 1988).

Segundo Motta (*apud* COSTA *et al*, 2013) no âmbito de instituições militares, as quais têm grande relevância para a presente pesquisa, percebe-se que, de um modo geral, os fatores citados presentes na cultura organizacional de instituições públicas no Brasil pode ser a responsável por definir alguns aspectos importantes e de grande presença nessas instituições como:

- Burocracia: Se refere à administração de instituições públicas onde se verifica a presença de hierarquia, tarefas rotineiras e normas que possuem geralmente o caráter de inflexibilidade (FERREIRA, 2010, p. 120);
- Paternalismo: Diz respeito ao controle da rotatividade de pessoal, concedendo e adequando cargos e bonificações de acordo com interesses pessoais e políticos da administração (PIRES; MACÊDO, 2006);
- Autoritarismo centralizado: Centralização das decisões gerenciais, também caracterizada por uma alta estrutura hierárquica (PIRES; MACÊDO, 2006);
- Descontinuidade: Se caracteriza pela suspensão de projetos e atividades já iniciados e substituição de objetivos e metas, devido a substituição de administradores (NOGUEIRA, 2006).

Esses aspectos destacados influenciam os membros dessas instituições e colaboram para, entre outros aspectos, o apego a normas e regras e valorização excessiva de hierarquia (MOTTA *apud* COSTA *et al*, 2013).

Ainda nessa seara, Cruz e Barbosa (2002 *apud* JUNIOR *et al*, 2011) considera que as instituições policiais são bastante apegadas as normas e regulamentos que direcionam a execução das atividades conferidas às mesmas. E são esses fatores que terminam por lhe atribuir uma característica de burocracia.

Essas características atribuídas às instituições militares no Brasil têm como incentivadora a cultura nacional, ou seja, os valores que estão

amplamente presentes na administração pública influenciam e inserem muito de seus valores nessas organizações.

Muito desses valores são observados e conhecidos pelos integrantes logo no seu processo de socialização inicial com a instituição, onde há uma imersão profunda dentro de sua cultura e seus padrões de comportamento.

Nesse processo de inserção de novos membros a essas instituições, se é usado um processo de socialização bastante característico, em que se baseia em uma forma brusca de mudança e de incorporação dos valores da instituição no membro (BRAND; TOLFO, 2012).

Esse processo de inserção caracteriza bem o ponto em que se percebe o quanto a cultura organizacional de instituições militares é forte e o quanto são hierarquizadas e que se utiliza de vários recursos para disseminar, manter ou incorporar os valores de sua cultura entre os seus membros, antigos ou recém vinculados.

De acordo com pesquisas de Brito e Pereira (1996), o membro inicialmente é submetido a um ritual de seleção que segue uma sequência de etapas muito rigorosas e que, na maioria das vezes, se iniciam através de um concurso público. Após essa primeira fase, o candidato deve estar dentro dos padrões psicológicos e físicos de acordo com o requerido pela instituição. Para verificar essas capacidades, são feitos determinados testes, que vão de simples exames clínicos até provas físicas, como corrida contra o tempo e entrevista com membros de mais alta hierarquia. Se apto nesse estágio, o candidato ainda terá que passar por um curso de formação que, na maioria das vezes, tem o período médio de duração de nove meses.

Nessa forma de seleção, antes mesmo de se iniciar o curso propriamente dito, onde os valores são mais evidenciados, os candidatos têm um vislumbre do que se espera nessas instituições, já que há uma valorização muito grande do bom estado de sua saúde psicológica, física e de fatores que estejam presentes em sua vida social e possam vir a influenciar na execução de suas atividades no futuro.

No curso de formação é onde o novo membro irá vivenciar o período mais intenso na passagem civil/militar, período esse em que além de estudar disciplinas com aulas presenciais sobre assuntos relacionados ao seu futuro

profissional, irá também conviver com as normas rígidas e a grande atenção e importância que se dá a hierarquia e a disciplina, como por exemplo, o cumprimento de horários pré estabelecidos e inflexíveis. Essas situações geram uma grande mudança no servidor, em que até familiares e amigos notam a diferença em seus comportamentos e atitudes nas suas atividades pessoais (BRAND; TOLFO, 2012).

Essa supervalorização da disciplina e da hierarquia evidencia o grau de formalismo dessas instituições, onde é sabido através de depoimentos de membros, que a vida dos mesmos em praticamente todos os aspectos são observados e levados em conta, em outras palavras, se não seguir o que determina as normas dessas instituições, essas transgressões serão devidamente documentadas e cobradas em um momento posterior (BRITO; PEREIRA, 1996).

Essa forma de socialização baseada na cultura militar gera um estado de tensão no membro, que se não provocar a desistência do mesmo em continuar o processo, irá por fim, inserir bem os valores e a personalidade da cultura como evidenciado no trecho:

Desse processamento resulta um soldado ideal do ponto de vista da organização militar. Ao serem perguntados sobre qual seria o perfil de um soldado ideal, os recrutas responderam que é aquele que não questiona, é obediente às regras e oferece um retorno para a sociedade (...) (BRITO; PEREIRA, 1996)

Diferentes estudos se objetivam a definir características da administração dessas instituições e a influência da mesma juntamente com seus valores tanto para a execução dos seus objetivos, quanto para o modo de ver e pensar do integrante da organização, bem como da sua mecanização através da rigidez dessas crenças e valores compartilhados.

É importante destacar também que, no caso das Guardas Civis Municipais, esses entes de segurança pública, principalmente a Polícia Militar, exercem um papel bastante considerável na sua formação, já que no seu processo de criação, os integrantes devem passar por um curso, comumente nos moldes praticados nas instituições militares, em que será iniciado o contato

com os valores requeridos para o exercício da função e as suas atribuições, podendo haver nesse momento, influências e adição de valores dessas instituições formadoras.

Mostra-se indispensável para fins desse estudo, retratar a relação entre as instituições militares no Brasil e as dimensões explicitadas no trabalho de Hofstede, com as quais se pode caracterizar a organização de acordo com os preceitos utilizados por ele e analisar atributos de sua cultura e o que significam em relação as suas atividades. Sendo essas dimensões Distância do Poder, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade e Controle da Incerteza (MACHADO *et al*, 2009).

Segundo Hofstede (1991 *apud* MACHADO *et al*, 2009) **a distância do poder** se caracteriza pelo nível em que os menos poderosos hierarquicamente na empresa estão distantes e quanto depende dos mais poderosos nessa cadeia. Quanto maior a distância maior a dependência e inversamente temos que quanto menor a distância, há uma maior interatividade entre superior e subordinado.

Esse fator, utilizando como exemplo a organização militar, se vê uma alta distância do poder e que os militares consultados preferem que seja mantida essa questão, gerando uma organização extremamente hierarquizada e dependente dos seus superiores. Esse fator termina por gerar um comando com traços autocráticos e paternalistas (MACHADO *et al*, 2009).

Mesmo a distância do poder gerando uma situação de um modelo de gestão com bases autocráticas e paternalistas, tem-se que os militares preferem e aprovam essa situação. Esse fato pode ser atribuído a forte presença e contato dos integrantes com esses valores, que tem como início nas etapas do curso de formação.

No caso do **Coletivismo *versus* Individualismo**, tem-se que nas sociedades em que o coletivismo prevalece uma situação em que os interesses associados a determinado grupo impera sobre os interesses individuais, e no individualismo ocorre o inverso. Na primeira o grupo protege todos os seus componentes, enquanto na segunda, cada membro defende o seu interesse isoladamente (HOFSTEDE *apud* MACHADO *et al*, 2009).

Associando esse conceito ao pesquisado em uma instituição militar, temos que o nível de individualismo da mesma é muito alto, ou seja, os membros dessa organização se direcionam bastante em defesa dos seus interesses pessoais (MACHADO *et al*, 2009).

Mesmo sendo uma instituição com um alto nível de corporativismo, temos que quando se trata de interesses e objetivos, os funcionários têm uma atenção maior aos pessoais em detrimento do coletivo.

Com base em Machado (*et al*, 2009) vemos que, em relação ao **Controle da Incerteza**, se tem o conceito de que “analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas”. Segundo Hofstede (*apud* MACHADO *et al*, 2009), nos locais onde há um elevado controle da incerteza, existe também um alto índice de normatização, para controlá-la.

Aplicando esse conceito em uma organização militar no Brasil se tem como resultado um alto nível de controle da incerteza, podendo até inferir, que se relacionando com o alto grau de distância do poder, há a possibilidade de um exercício do poder discricionário do mais elevado na hierarquia, podendo conseqüentemente, substituir algumas normas formalmente documentadas (HOFSTEDÉ *apud* MACHADO *et al*, 2009).

Esse alto índice de normatização pode acarretar um engessamento dos seus integrantes e, junto com os outros fatores verificados, resultar em um quadro de diminuição da criatividade e da participação dos mesmos na resolução dos problemas gerenciais e operacionais da instituição, gerando uma menor identificação dos funcionários em relação à mesma, podendo levar a um panorama de desmotivação no trabalho.

Por fim, a **Feminilidade versus Masculinidade** retrata que, com relação ao primeiro conceito se evidencia uma valorização com as questões de qualidade de vida no trabalho, boas relações interpessoais e um nível elevado de estabilidade. Já quanto ao conceito de Masculinidade, se observa uma maior preocupação com fatores como maior remuneração, ascensão profissional, reconhecimento e realização de atividades estimulantes (MACHADO *et al*, 2009).

Utilizando-se dessa formulação e aplicando-a temos, em uma organização militar que, há um elevado índice em favor da masculinidade, que determinam uma menor atenção a qualidade de vida e uma maior busca pela realização profissional e material, valorização dos considerados mais fortes, elevado grau de ambição e uma forte tendência a competição (HOFSTEDE *apud* MACHADO *et al*, 2009).

Essa característica de instituição masculinizada pode acarretar alguns tipos de problemas, sendo um possível deles o prejuízo na relação interpessoal, já que, como verificado anteriormente, há uma grande tendência individualista nessas organizações e, juntamente com a competição elevada e grande busca por realização profissional, pode acarretar em um quadro de desunião entre os integrantes, comprometendo o bom andamento das suas atividades.

Para uma melhor visualização da relação entre as dimensões de Hofstede e sua aplicação nas instituições militares no Brasil, se faz necessário o uso do quadro a seguir:

**Quadro 1 – Resumo das dimensões da cultura organizacional nas instituições militares do Brasil**

<b>Dimensões Cultura Organizacional</b>	<b>Aplicação nas instituições militares do Brasil</b>
Distância do Poder	Observa-se uma alta distância do poder, o que resulta em uma instituição com uma alta hierarquia com dependência dos superiores, gerando uma administração com traços autocráticos e paternalistas.
Coletivismo x Individualismo	Verifica-se um alto nível de individualismo onde, os interesses e objetivos pessoais imperam sobre os interesses do coletivo, apesar de ter uma característica de corporativismo.
Controle da Incerteza	Constata-se um alto nível de controle da incerteza, que gera como principal consequência uma alta normatização.
Feminilidade x Masculinidade	Evidencia-se como uma instituição masculinizada, onde se verifica um alto nível ambição, valorização dos mais fortes, procura pela realização profissional e material e uma alta predisposição a competições.

**Fonte: Adaptado de Machado (*et al*) (2015)**

Esses conjuntos de valores das instituições militares brasileiras relacionados com as dimensões da cultura organizacional só colaboram para reiterar a influência dos fatores observados na administração pública no Brasil

e os seus conseqüentes malefícios ou benefícios para a execução das atividades inerentes às mesmas.

Após exposto esse panorama de conceitos e características inerentes à Cultura Organizacional, partindo de um cenário global até a questão específica em que se trata no presente estudo, fica evidenciado o caráter de cultura forte, extremamente normatizada e hierarquizada das instituições militares e o elevado grau de influência que exerce sobre novos membros para adaptação nesta.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão abordados todos os processos metodológicos que se utilizará no presente estudo com a finalidade de resolver o problema da pesquisa e todos os seus objetivos estabelecidos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo se caracteriza em um primeiro momento, quanto à sua natureza como sendo uma **pesquisa aplicada**, de forma que os resultados obtidos possam ser utilizados em uma aplicação prática em se tratando de gestão da cultura organizacional das instituições pesquisadas.

Quanto aos seus objetivos, é caracterizada como uma pesquisa **exploratória e descritiva**, em que, a primeira, de acordo com Gil (2008), se relaciona com pesquisas em que o tema foi pouco ou nada explorado; e a segunda, conforme Triviños (1987 *apud* SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009) se propõe a reproduzir acontecimentos ocorridos no âmbito do objeto pesquisado.. No presente trabalho foi abordado dessa forma, pois foi utilizada a descrição de fatos através da observação e análise de documentos, bem como as instituições pesquisadas ainda não foram objetos de nenhum trabalho acadêmico.

Quanto aos procedimentos, se utiliza o **estudo de casos múltiplos** onde, segundo Silveira e Córdova (2009), há a realização da pesquisa em duas ou mais instituições. Nesse estudo, investigaram-se duas Guardas Civis Municipais: a localizada na cidade de Campina Grande e em Bayeux, todas duas situadas no Estado da Paraíba.

No que se refere à abordagem, a presente pesquisa é definida como **quantitativa e qualitativa** em que, a primeira, segundo Fonseca (2002 *apud* SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009), os dados brutos verificados na pesquisa podem ser agrupados de maneira a representar de forma matemática os seus resultados e a segunda, se evidencia na procura por elementos que não podem

ser quantificados, que se originam da compreensão e explanação dos pesquisados (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

### 3.2 O UNIVERSO DA PESQUISA

O ambiente em que o presente trabalho se desenvolve refere-se as Guardas Civis Municipais (GCM) das cidades de Campina Grande – PB e Bayeux – PB e as características atribuídas às suas culturas organizacionais.

A utilização dessas duas instituições em particular, se deve ao fato de serem duas das maiores e mais bem estruturadas Guardas Civis Municipais da Paraíba e por terem sido formadas por cursos nos moldes militares, aplicados direta ou indiretamente por instituições com essas características e terem no seu comando, servidores oriundos das mesmas.

#### 3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS GUARDAS CIVIS MUNICIPAIS

Nesta seção será caracterizada as instituições que são objetos do estudo, no caso as Guardas Civis Municipais de Campina Grande e de Bayeux.

##### 3.2.1.1 GUARDA CIVIL MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE

A Guarda Civil Municipal de Campina Grande é uma instituição de segurança pública, vinculada ao poder municipal. Pela sua lei de criação, Lei Complementar nº 048 de junho de 2010 do município de Campina Grande, se caracteriza como sendo uma instituição uniformizada e armada, de acordo com os termos do art. 144 da constituição brasileira (CAMPINA GRANDE, 2010).

A GCM-CG ainda é definida como sendo uma organização de caráter civil e de filosofia comunitária e conta hoje com um efetivo de 55 servidores, todos oriundos do único concurso realizado para o cargo até o momento, sendo

as suas nomeações datadas em 05 de setembro de 2012, data essa em que a referida instituição iniciou efetivamente a suas atividades.

A corporação atua, dentre outras atribuições, na proteção de bens, serviços e instalações municipais; na prevenção de ocorrência de ilícitos penais, bem como em ações para garantir a incolumidade pública. (CAMPINA GRANDE, 2010)

### 3.2.1.2 GUARDA CIVIL MUNICIPAL DE BAYEUX

A Guarda Civil Municipal de Bayeux – PB foi criada através da Lei Municipal de nº 993 do ano de 2006 e, assim com a de Campina Grande, é uma instituição civil, que atua na área de segurança pública e está sob a regulação do poder municipal (BAYEUX, 2006).

A GCM do referido município conta hoje com um efetivo de 77 servidores sendo, dentro destes, 4 agente femininas. O ingresso destes na instituição é proveniente da realização de dois concursos para o cargo, o primeiro do ano de 2008 e o segundo do ano de 2012.

A referida organização atua na vigilância dos bens, serviços e instalações municipais, a fim de resguardá-los da prática de possíveis atos de vandalismo e danos aos mesmos, bem como a prevenção de qualquer ilícito penal. Atuando ainda como agente de trânsito e podendo desempenhar ações conjuntas com outras instituições policiais do estado. (BAYEUX, 2006)

## 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme já explanado no objetivo do trabalho, a população de pesquisa será composta pelos servidores de duas guardas civis municipais na Paraíba. Assim, a população do presente trabalho é composta por 55 servidores da Guarda Civil Municipal de Campina Grande e 77 da GCM de Bayeux. As instituições funcionam em escalas de revezamento e, geralmente, pouco atuam em pontos fixos, dificultando o acesso aos servidores, além das questões de

distanciamento geográfico. Por esse motivo, foi adotada uma amostra não probabilística por acessibilidade.

Foram enviados 55 questionários à instituição de Campina Grande e 77 à de Bayeux, correspondente ao universo de servidores e foram devolvidos, respectivamente, 33 e 42 questionários respondidos, que correspondem a 60% dos servidores de Campina Grande e 55% dos agentes de Bayeux.

No caso da Guarda Civil Municipal de Campina Grande, os questionários foram impressos e deixados diretamente na instituição, já na corporação de Bayeux, o documento foi disponibilizado online pela ferramenta *google docs* e distribuído através dos e-mails dos servidores.

### 3.4 DADOS DA PESQUISA

Para fins da consecução dos objetivos do presente trabalho, foram usados **dados primários**, já que os mesmos são provenientes da aplicação de questionários e **dados secundários**, evidenciado pelo uso de documentos legais que definem as instituições, sejam eles a Lei Complementar nº 048 de junho de 2010 do município de Campina Grande e a Lei Municipal de nº 993 do ano de 2006 da cidade de Bayeux.

### 3.5 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Com relação à coleta de dados, o presente trabalho considerou a aplicação de questionários com os servidores das referidas instituições.

Os itens presentes no supracitado questionário são adaptados de questões e elementos provenientes das pesquisas de Hofstede (1980, 1991 e 2001) e Machado (*et al*, 2009) sobre as dimensões da cultura organizacional e sua aplicação em uma instituição militar no Brasil.

A utilização desses trabalhos como referência se deve pela similaridade das organizações onde as dimensões foram aplicadas anteriormente e as que são objeto desse estudo, já que são instituições de segurança pública, bem

como a clareza com que os dados se apresentam, facilitando a análise e caracterização da cultura organizacional pesquisada e a comparação dos resultados obtidos nas Guardas Civis com o que foi encontrado em instituições militares.

Na pesquisa de Hofstede (1980, 1991 e 2001) são elaboradas dimensões culturais, sejam elas distância do poder, controle da incerteza, coletivismo x individualismo e masculinidade x feminilidade, que visam analisar a cultura organizacional, já na de Machado (*et al*, 2009), utiliza-se dessas dimensões para investigar a cultura de uma instituição militar, em que, seus resultados são utilizados como referencial para a aplicação e, conseqüentemente, diagnóstico da presença de elementos militares nas instituições que estão aqui como objeto do estudo, as Guardas Civis Municipais de Campina Grande e de Bayeux.

Em um primeiro momento, são empregadas questões que dizem respeito ao perfil social do servidor, onde se encaixam: Gênero, idade e escolaridade.

Em um segundo instante, são apresentados itens que se relacionam com as quatro dimensões da cultura organizacional.

E por último, são propostos quesitos abertos que verificam diretamente a opinião dos servidores quanto à presença de valores militares na instituição, evidenciando assim a coleta de opinião e comentários sobre o assunto tratado.

### 3.6 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

O quadro 2 retrata de forma resumida, em que foi baseado a elaboração do questionário, bem como suas dimensões, variáveis e seus itens correspondentes.

**Quadro 2 – Dimensões e variáveis da pesquisa**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>ITENS DO QUESTIONÁRIO</b>
Perfil do entrevistado	Sexo	1
	Idade	2
	Escolaridade	3
Fatores da Cultura Organizacional de Instituições Militares	Distância do Poder	4, 5, 6, 7
	Coletivismo x Individualismo	8, 9, 10
	Controle da incerteza	11, 12, 13, 14
	Masculinidade x Feminilidade	15, 16, 17, 18
Visão geral dos valores militares	Presença dos valores militares	19
	Influência dos valores militares	20

**Fonte: Autoria própria (2015)**

A utilização dos procedimentos metodológicos aqui representados visa obter e analisar os dados da pesquisa de maneira que retratem fielmente a realidade das instituições pesquisadas, minimizando eventuais distorções provocadas por fatores ambientais fortuitos.

### 3.7 TRATAMENTO, ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em um primeiro momento, referente ao tratamento dos dados, foi adotado o método quantitativo, resultando em uma abordagem estatística dos dados recolhidos e, para uma melhor interpretação dos mesmos, foram utilizadas as suas projeções gráficas e seus percentuais para definir o nível em que os mesmos se fazem presentes na cultura organizacional das instituições analisadas, sob a ótica dos seus servidores.

Assim, em termos quantitativos, utilizou-se estatística descritiva, especificamente o cálculo de média aritmética, variância e desvio padrão para

a análise das questões fechadas. A organização de tais cálculos foi feita em tabelas de Excel.

Para possibilitar a análise dos dados de maneira confiável em consonância com as respostas obtidas, foi elaborado um referencial intervalar colorido com base na média da pontuação da escala likert, representado a seguir:

**Quadro 3 – Referencial intervalar para análise dos dados da pesquisa separado em cores**

Intervalos	Definição
1 - 1,8	Nada característico
1,9 - 2,6	Pouco característico
2,7 - 3,4	Característico
3,5 - 4,2	Muito característico
4,3 - 5	Totalmente característico

Fonte: Autoria própria (2015)

Para uma melhor visualização da comparação dos dados referentes as duas instituições pesquisadas, utilizou-se ainda os gráficos em formatação “radar”.

Já em um segundo momento, para a análise qualitativa das respostas dos servidores para as questões discursivas, foi analisado as suas afirmativas em relação aos valores militares presentes na sua instituição e o seu nível de entendimento acerca da sua influência no desempenho das atividades, pela análise de conteúdo, que segundo Caregnato e Mutti (2006), significa trabalhar a análise do conteúdo do texto, da forma em que foi escrito, de maneira empírica, não se objetivando buscar a posição discursiva de quem o elaborou, focalizando na descrição do conteúdo.

A fim de marcar as repostas de caráter qualitativa dos servidores foi utilizada uma nomenclatura que identifique sua origem, representado pelo exemplo Q20/CG, onde Q corresponde a questionário, 20 ao número do questionário e CG, a cidade da instituição, no caso Campina Grande. Para a organização de Bayeux, a sigla foi definida como BX.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como foco a exposição dos dados obtidos com a pesquisa e a sua análise.

As informações aqui apresentadas foram obtidas através de questionários e representam a opinião e entendimento dos servidores acerca do assunto, já a análise tem como ponto base os objetivos delimitados no trabalho e a sua fundamentação teórica.

### 4.1 PERFIL DOS SERVIDORES DAS INSTITUIÇÕES

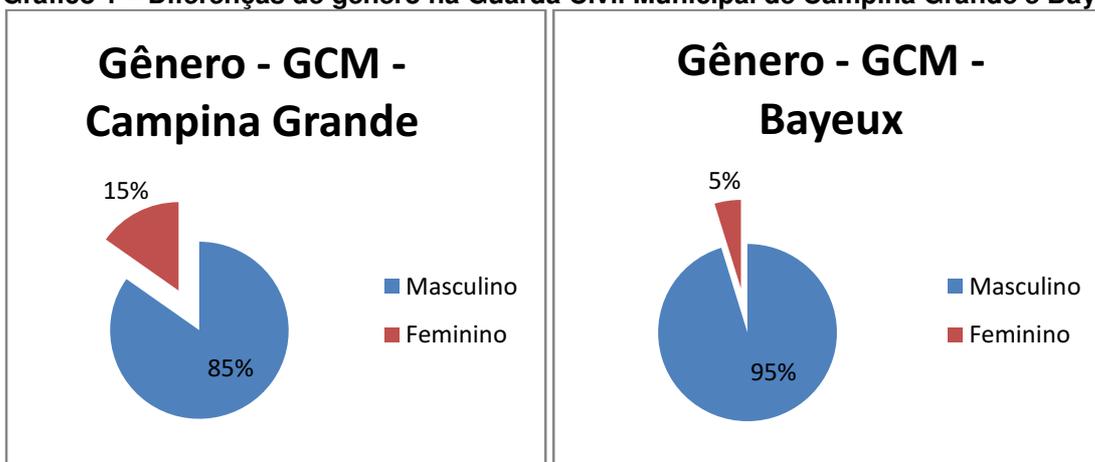
Em relação à questão de gênero nas Guardas Civis Municipais pesquisadas, se é evidente uma grande superioridade numérica de servidores do gênero masculino em relação aos do gênero feminino.

Na GCM de Campina Grande essa diferença se evidencia em termos absolutos na amostra com 28 servidores do sexo masculino e 5 do sexo feminino, transformando em termos percentuais temos uma divisão em 85% para o primeiro grupo e 15% para o segundo.

Na Guarda Civil Municipal de Bayeux essa diferença é ainda mais elevada, já que em um espaço amostral de 42 servidores, 40 deles são do sexo masculino, enquanto que apenas 2 são do sexo feminino e, transformando em percentuais, temos no primeiro grupo 95% do total e no segundo, 5%.

Para se obter uma melhor visualização dessas diferenças de gênero observadas nas Guardas Civis Municipais pesquisadas, se fez necessário a elaboração dos seguintes gráficos:

Gráfico 1 – Diferenças de gênero na Guarda Civil Municipal de Campina Grande e Bayeux



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

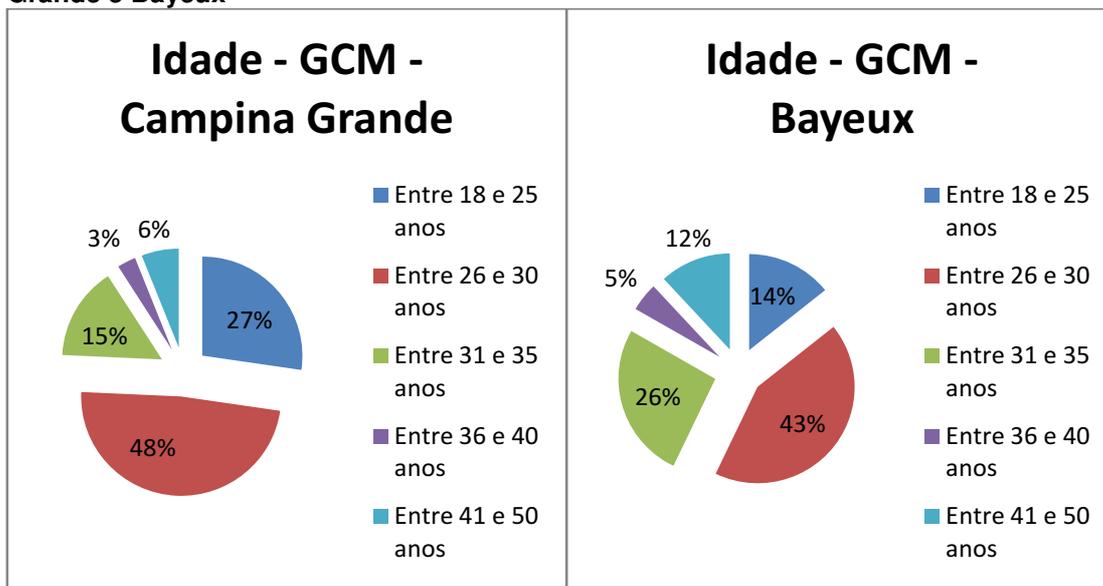
Quando se trata da idade dos servidores, pode-se observar que as instituições pesquisadas têm uma característica jovem.

Na Guarda Civil Municipal de Campina Grande, se observa uma superioridade numérica dos funcionários com idade entre 26 e 30 anos, representados percentualmente por 48% do total, já os que apresentam a idade entre 18 e 25 anos, se caracterizam como 28% do total, os que têm entre 31 e 35 anos se expressam em 15%, a classe entre 36 e 40 anos, com 3% e a categoria entre 41 e 50 anos, 6%.

Na GCM de Bayeux também se evidencia uma maior presença de servidores com idade entre 26 e 30 anos, representados por 43% do total, já os que têm entre 18 e 25 anos, se mostram como 14%, os que têm entre 31 e 35 anos, se evidenciam com 26%, o grupo entre 36 e 40, com 5% e por fim, com 12% estão aqueles que têm entre 41 e 50 anos.

Essas informações são expressas graficamente como:

**Gráfico 2 – Diferença de idade dos servidores da Guarda Civil Municipal de Campina Grande e Bayeux**



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

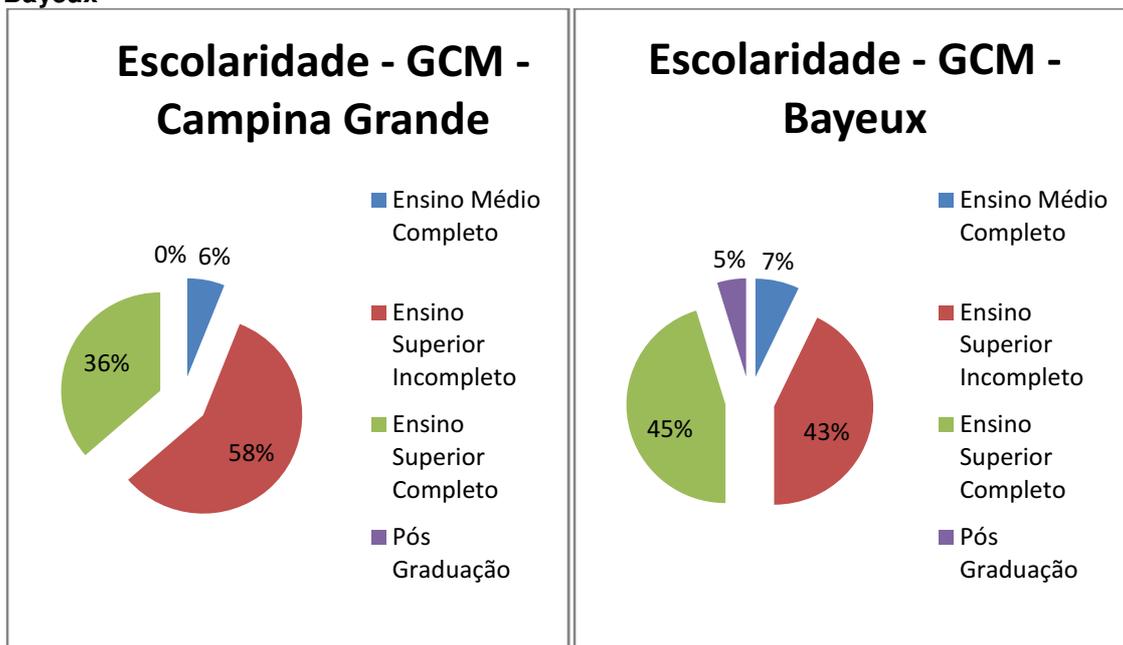
Quando se trata de escolaridade nessas instituições vemos que, mesmo sendo o ensino médio completo a exigência para ingressar nas instituições, temos uma grande quantidade de servidores com um grande interesse em procurar um mais alto nível escolar.

Na Guarda Civil Municipal de Campina Grande temos 58% de seus servidores com o seu ensino superior em andamento, 36% com o ensino superior completo e mesmo que não apresente nenhum com pós graduação, há apenas 6% que completaram apenas o ensino médio, evidenciando assim um caráter de funcionários que buscam uma melhor formação acadêmica.

Na GCM de Bayeux também se revela um caráter de busca de uma maior educação por parte de seus servidores, onde 43% têm o ensino superior incompleto, 45% já o terminaram, 5% apresentam o nível de pós graduação e apenas 7% só concluíram o ensino médio.

Esses dados são demonstrados visualmente pelos gráficos abaixo:

**Gráfico 3 – Escolaridade dos servidores da Guarda Civil Municipal de Campina Grande e Bayeux**



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Ao visualizar o perfil das instituições, é possível as caracterizar, de um modo geral, como tendo maioria masculina em seu quadro de funcionários, da mesma maneira que se define como uma organização de servidores jovens e que buscam um melhor posicionamento acadêmico.

#### 4.2 DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS GUARDAS CIVIS MUNICIPAIS

Essa seção irá abordar as dimensões da cultura organizacional: Distância do poder, Coletivismo x Individualismo, Controle da incerteza e Masculinidade x Feminilidade, que foram aplicadas em uma instituição militar brasileira no trabalho de Machado (*et al*, 2009) e compará-las com os dados obtidos nas Guardas Civis Municipais da cidade de Campina Grande – PB e Bayeux – PB.

#### 4.2.1 DISTÂNCIA DO PODER

Com relação à distância do poder foram contempladas quatro afirmativas no questionário, que aborda de panoramas diferentes essa dimensão.

A primeira afirmativa a ser abordada foi: “é difícil o acesso para discussões com membros que exercem cargos de maior nível hierárquico, como de diretoria e coordenação”.

A partir desse item, na Guarda Civil Municipal de Campina Grande, se obteve uma média de respostas de 4,5 que, de acordo com o referencial intervalar utilizado, figura no limite do intervalo descrito como totalmente característico. Esse resultado evidencia uma situação de difícil acesso dos servidores da GCM da referida cidade para discussões com seus superiores na hierarquia, caracterizando uma diminuição na comunicação. Essa assertiva apresentou o valor de 0,27 de variância e desvio padrão de 0,52.

Na GCM da cidade de Bayeux os resultados encontrados também demonstram uma similaridade com os obtidos anteriormente, com uma média de 4,1 se enquadrando assim no intervalo “muito característico”. Para essa instituição a variância foi de 0,23 e o desvio padrão de 0,47.

Esses resultados evidenciam um nível alto de fraca comunicação entre superior/subordinado, trazendo por consequência uma centralização no comando e uma alta dependência por parte do servidor para com o comando.

A segunda afirmativa utilizada na pesquisa em relação a essa dimensão foi: “Não há muito espaço na instituição para iniciativas e ideias que possam auxiliar no comando da mesma.

No âmbito da Guarda Civil Municipal de Campina Grande obteve-se uma média de respostas de 4,6, evidenciando assim uma situação muito elevada de falta de comunicação entre os mais e menos posicionados hierarquicamente e uma baixíssima participação dos últimos no comando da instituição, com ideias e/ou informações que possam vir a ajudar no aumento da eficácia e eficiência das atividades. Os dados apresentam-se com variância de 0,42 e desvio padrão de 0,65.

Na GCM de Bayeux a média obtida com a aplicação dos questionários foi de 3,9, demonstrando também uma escassa comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Essa situação também colabora para uma elevação na distância entre superior/subordinado. As respostas apresentam uma variância de 0,29 e desvio padrão de 0,53.

A terceira afirmativa utilizada para analisar a presente dimensão se evidencia em: “De acordo com a realidade da sua instituição, se faz presente um comando autocrático e paternalista em contraponto a um baseado no voto da maioria e de característica consultiva”.

Ao aplicá-la nas instituições tanto na de Campina Grande como na de Bayeux, se obteve resultados parecidos, a primeira com média 4,6 e a segunda, 4,4. Os valores de variância foram de 0,26 e 0,25 respectivamente, e o desvio padrão de 0,51 e 0,50.

Esses valores caracterizam assim, que na ótica dos servidores, o comando da sua instituição tem fortes traços autocráticos e paternalistas, em que o comando é centralizado no poder de um, no caso o mais bem posicionado hierarquicamente e que lidera de acordo com suas interpretações pessoais e utiliza desse poder para a concessão de bônus seguindo os interesses da administração.

A última afirmativa utilizada em relação a essa dimensão foi: “Há receio de expressar divergência com seu superior hierárquico sobre os critérios adotados por ele”.

Na GCM de Campina Grande e de Bayeux as médias obtidas para essa afirmativa foram, respectivamente, 4,5 e 3,9, com variância de 0,27 e 0,38 respectivamente e desvio padrão de 0,52 para a primeira e 0,62 para a segunda, o que demonstra que o comando está centralizado nas mãos dos mais bem posicionados hierarquicamente e os subordinados temem por enfrentar o mesmo e prejudicar-se no âmbito institucional.

Para fins de caracterização das afirmativas segue quadro elaborado com base no referencial definido anteriormente:

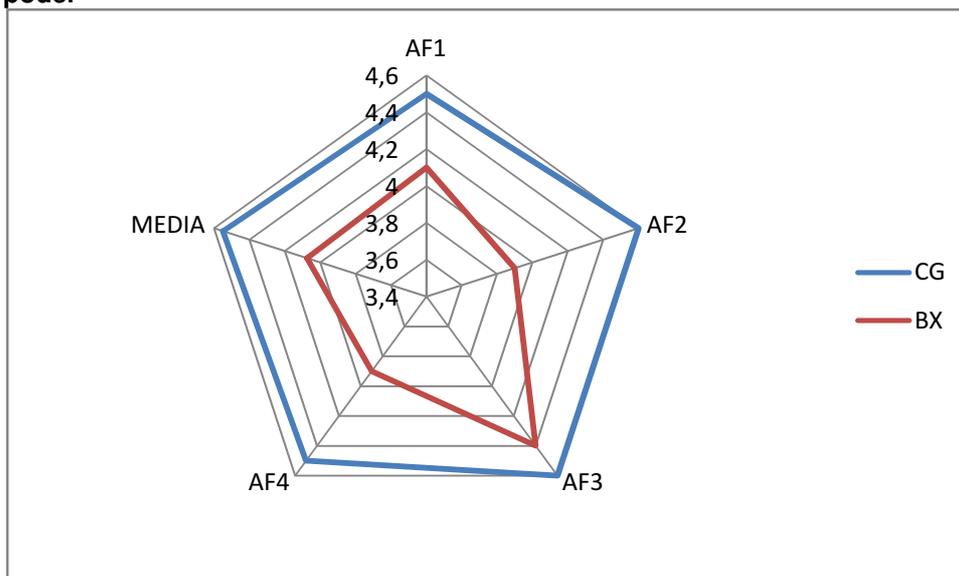
**Quadro 4 – Classificação das médias por afirmativas e total da dimensão distância do poder**

	CG	BX
<b>(AF4)</b> Distância na comunicação	4,5	4,1
<b>(AF5)</b> Espaço para iniciativas	4,6	3,9
<b>(AF6)</b> Tipo de comando: Autocrático ou Consultivo	4,6	4,4
<b>(AF7)</b> Receio de divergir com o superior hierárquico	4,5	3,9
MÉDIA	4,5	4,1

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

E para se ter uma melhor visualização comparativa das médias obtidas com essas afirmativas, foi elaborado o gráfico a seguir:

**Gráfico 4 – Comparativo das médias por afirmativas e total da dimensão distância do poder**



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As médias totais obtidas com essas afirmativas junto às instituições denotam, de acordo com o referencial intervalar elaborado, um ambiente, em ambas, de grande distância do poder, em que a comunicação apresenta muitas falhas, seja apenas para consultas ou para auxílio e inovações que possam melhorar a qualidade de prestação do serviço e situações que apontam para um comando com um forte traço autocrático e paternalista, prejudicando bastante a relação entre servidores.

Com os resultados obtidos e utilizando o trabalho de Machado (*et al*, 2009) como referencial, vemos que as instituições pesquisadas muito tem em comum com o que foi encontrado no âmbito de organizações militares no Brasil no que se refere à distancia do poder, evidenciado pela dependência dos servidores em relação aos superiores, ao estilo autocrático e paternalista de comandar, bem como a distância elevada a nível de comunicação, em que dificilmente o funcionário consegue abordar o seu superior hierárquico nem tampouco discordar de suas ideias ou ações.

#### 4.2.2 COLETIVISMO X INDIVIDUALISMO

Ao ser abordado essa dimensão, se incluiu no questionário aplicado três afirmativas para coletar dados acerca da mesma, sendo a primeira: “Os objetivos pessoais estão acima dos interesses coletivos no desempenho de suas atividades”.

Essa afirmativa vislumbrou uma situação de prognóstico geral da dimensão, de acordo com a visão do servidor.

De acordo com os dados coletados no âmbito da Guarda Civil Municipal de Campina Grande, a média de respostas ficou em 2,9 e, de acordo com o referencial intervalar elaborado, pertencente à classe “característico” à organização e que, com sua objetividade, pode dar um claro retorno do que os servidores sentem a respeito do que são mais importante na organização, situações que beneficiem o individual ou o coletivo, que nesse caso está mais direcionado ao individualismo. Para as respostas obtidas foi verificado um valor de variância de 0,44 e desvio padrão de 0,66.

Na GCM de Bayeux ainda se encontrou um índice maior, de 3,1, com variância 0,29 e desvio padrão 0,53, ratificando nessa instituição o mesmo direcionamento do que foi tomado na anterior, de acordo com essa afirmativa, que é a valorização do individualismo em detrimento do coletivismo.

A segunda afirmativa utilizada no questionário referente a essa dimensão foi: “Ter um trabalho que possibilite uma considerável liberdade para organizar suas atividades particulares e pessoais é mais importante que um

ambiente em que seja possível desenvolver competências relacionadas às tarefas e usá-las totalmente.

Para a Guarda Civil Municipal de Campina Grande a média de respostas para essa afirmativa ficou em 3,6 e para a GCM de Bayeux ficou em 3,4. Os resultados muito próximos evidenciam uma sintonia entre os servidores das duas instituições em relação à presença dessa dimensão nas mesmas. Tendo-se observado uma variância e desvio padrão para ambas as instituições de 0,26 e 0,51, respectivamente.

De acordo com esses dados, se é apresentado um panorama em que os servidores preferem um ambiente em que possam dar mais atenção às suas atividades pessoais do que ao desenvolvimento de competências que sejam utilizadas no desempenho de suas atividades. Isso determina claramente uma orientação para organizações individualistas.

Já a terceira afirmativa abordada nessa dimensão se evidencia em: “Uma atividade estimulante, que seja marcada por desafios e promoções de acordo com plano de carreira é mais importante que um bom ambiente de trabalho em relação à estrutura e desenvolvimento de competências através de oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento das atividades em geral”.

Em resposta a essa afirmativa, os servidores da GCM de Campina Grande foram caracterizados por uma média de 3,4 e a Guarda Civil Municipal de Bayeux por uma de 2,9. Tendo a primeira uma variância de 0,25 e desvio padrão de 0,50 e a segunda tendo valores de 0,38 e 0,62, respectivamente.

Esses dados, segundo comparações com o obtido com a aplicação da mesma no trabalho de Machado (*et al*, 2009), evidenciam um maior apego dos servidores dessas organizações em relação a uma atividade que promova uma maior perspectiva de crescimento profissional, bem como um cenário que promova desafios e que não deixe o servidor na monotonia, comprovando mais uma vez um cenário de individualismo.

No quadro a seguir, são expostas e classificadas as médias obtidas com as afirmativas da presente dimensão:

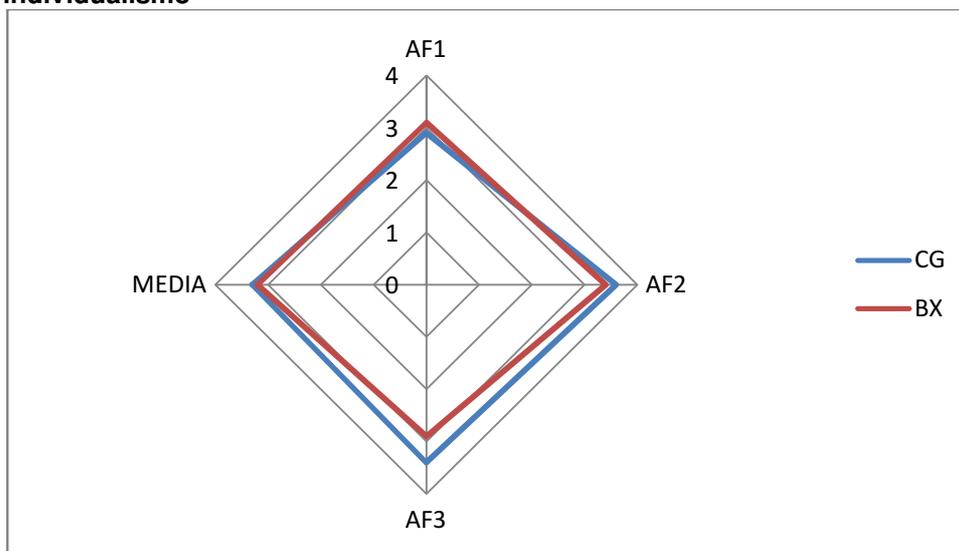
**Quadro 5- Classificação das médias por afirmativas e total da dimensão coletivismo x individualismo**

	CG	BX
<b>(AF8)</b> Objetivos pessoais x coletivos	2,9	3,1
<b>(AF9)</b> Liberdade para atividades pessoais x Desenvolvimento de competências para o grupo	3,6	3,4
<b>(AF10)</b> Atividade estimulante x Estrutura para desenvolvimento e aperfeiçoamento	3,4	2,9
MÉDIA	3,3	3,2

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Graficamente, a comparação entre as duas instituições a respeito dessa dimensão se faz presente em:

**Gráfico 5 - Comparativo das médias por afirmativas e total da dimensão coletivismo x individualismo**



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como exposto no quadro e gráfico acima, as instituições tem média total de 3,3 para a GCM de Campina Grande e 3,1 para a GCM de Bayeux, o que denota uma característica de instituição voltada para o individualismo.

Comparando com o que foi exposto na pesquisa de Machado (*et al*, 2009), temos um cenário similar entre as instituições aqui tratadas e as organizações militares brasileiras, em que, mesmo tendo um caráter

corporativista, seus servidores têm uma característica individualista, em que supervalorizam um trabalho estimulante, com desafios, bem como um maior tempo para o convívio familiar e outras atividades particulares e pessoais deixando em segundo plano, no cenário dessa relação, boas condições estruturais de trabalho e oportunidade de aprender e aperfeiçoar competências voltadas para suas atividades.

#### 4.2.3 CONTROLE DA INCERTEZA

Acerca dessa dimensão, foram incluídas 4 afirmativas no questionário, que abordam de diferentes panoramas os elementos que a caracterizam. A primeira questão foi: “Mesmo em situações diferentes, ou não rotineiras, há normas ou regras que auxiliem a tomada de decisão”.

Aplicada essa afirmativa com servidores da Guarda Civil Municipal de Campina Grande, obteve-se uma média de respostas de 2,6, com variância 0,40 e desvio padrão 0,63, o que destaca como sendo o limite do pouco característico para o característico, podendo inferir que em situações diferentes ou não rotineiras, há regras e normas em um nível apenas razoável.

Na GCM de Bayeux já se apresenta com uma média de 3,1, o que permite expor que há um nível um pouco maior de regulamentos para situações pouco ou não esperadas do que a outra corporação estudada. Seus dados apresentam valores de 0,13 para variância e 0,36 para desvio padrão.

A segunda sentença dessa dimensão se faz presente em: “Para o(a) Sr.(a) o regulamento que versa sobre os direitos e deveres dos servidores da sua instituição não deve ser quebrado em hipótese alguma, mesmo que sob bons propósitos, perante pena de possível prejuízo em ascensão profissional”.

Nas duas instituições pesquisadas, as médias apresentam uma grande proximidade, na GCM de Campina Grande, 4,0 e na de Bayeux, 3,8, com valores de variância para a primeira de 0,46 e para a segunda de 0,49 e desvio padrão de 0,68 e 0,70, respectivamente. Esses resultados expressam um sentimento do servidor de que as regras e normas que se fazem presentes nas instituições não podem ser quebradas, pois servem para antever situações

adversas e prevenir possíveis prejuízos no bom andamento do serviço, concordando até em punições no caso de descumprimento.

O terceiro item que busca coletar dados para analisar o controle da incerteza se expressa em: “Há um sentimento de estabilidade e/ou segurança no emprego e suas atividades frente a mudanças no ambiente externo que possam afetar a instituição”.

Essa afirmativa versa sobre quão seguro o servidor se sente no seu emprego em situações adversas que ocorram no ambiente externo e que possam vir a afetar o ambiente interno.

Na GCM de Campina Grande esse nível está expresso em uma média de 3,3 (com variância 0,37 e desvio padrão 0,61) que representa um nível elevado de segurança dos servidores em relação à estabilidade no emprego frente às situações adversas no ambiente. Já Guarda Civil de Bayeux apresenta um nível considerado alto (4,0), em relação ao referencial estabelecido, nesse sentimento de segurança por parte dos seus integrantes. Também está sujeito a uma variância em 0,31 e desvio padrão em 0,55.

A última proposição relacionada a essa dimensão, se faz presente em: “Na instituição, existe uma padronização de comportamentos e atitudes, resultando no estabelecimento de normas e protocolos para a realização das suas atividades”.

De acordo com os dados obtidos da Guarda Civil de Campina Grande, se faz presente uma média de 2,7 (com variância 0,37 e desvio padrão 0,61) onde se projeta um panorama em que há um início de padronização de conduta e comportamento, através de um regulamento, mas como na primeira afirmativa, essa normatização ainda se revela em um nível razoável.

No caso da GCM de Bayeux a média obtida é 3,7, fato esse que comprova a existência de um regulamento forte de ações e comportamentos que visam diminuir a incerteza gerada pelo ambiente, diminuindo assim a ansiedade do servidor frente a essas situações. A variância apresentada nas respostas é de 0,22 e o desvio padrão de 0,47.

A seguir, são classificadas e demonstradas as médias para as duas instituições na dimensão controle da incerteza:

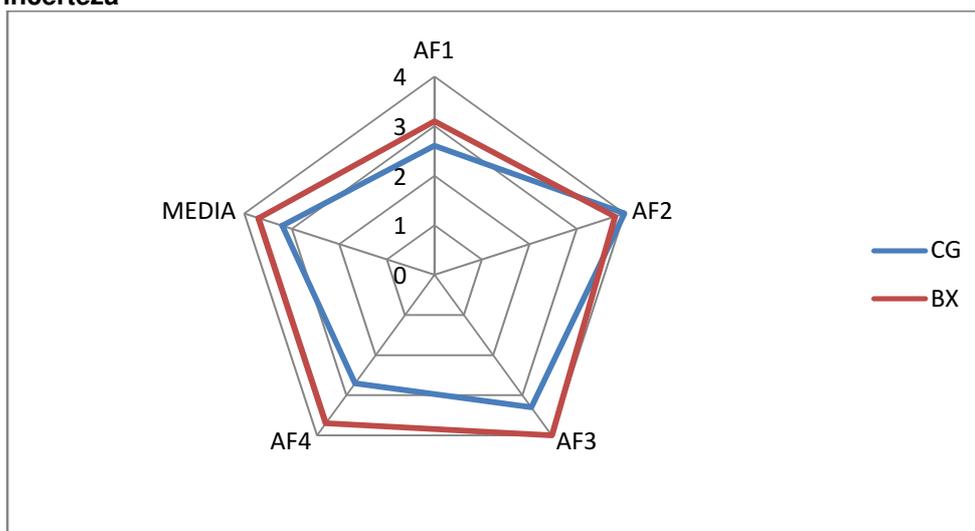
**Quadro 6 - Classificação das médias por afirmativas e total da dimensão controle da incerteza**

	CG	BX
(AF11) Regras para tomada de decisão	2,6	3,1
(AF12) Importância de seguir o regulamento	4	3,8
(AF13) Estabilidade x Insegurança	3,3	4
(AF14) Padronização de comportamento e atitudes	2,7	3,7
MÉDIA	3,2	3,7

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Graficamente, essa comparação apresenta-se com melhor visualização e está presente em:

**Gráfico 6 - Comparativo das médias por afirmativas e total da dimensão controle da incerteza**



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como evidenciado no quadro 7 e gráfico2, as médias totais da dimensão controle da incerteza são, para a GCM de Campina Grande, 3,2 e para a GCM de Bayeux, 3,7.

As diferenças entre as duas instituições pesquisadas se destacam pela presença, na última, de um regulamento de condutas e procedimentos mais bem elaborado do que na primeira.

Por fim, relacionando os dados obtidos nessa dimensão com o que foi analisado por Machado (*et al*, 2009), temos novamente uma similaridade com a realidade das instituições militares brasileiras, em que há um alto nível de

controle da incerteza, expressos em normas de caráter formal e também informal, em decorrência do aumento do poder discricionário do mais bem posicionado hierarquicamente gerado pela alta distância do poder. Essas normas têm como principal característica antever situações adversas e diminuir o nível de ansiedade dos servidores frente a esses cenários.

#### 4.2.4 MASCULINIDADE X FEMINILIDADE

Para contemplar essa dimensão, foram incluídas 4 afirmativas que procura de vários ângulos coletar os dados sobre as suas características. A primeira sentença utilizada se representa por: “O ambiente de trabalho se caracteriza por uma grande competição entre servidores com vistas para um melhor posicionamento na instituição”.

Em resposta a essa expressão, obteve-se uma média de respostas de 3,6 na Guarda Civil Municipal de Campina Grande e 3,8 na GCM de Bayeux, apresentando valores de variância de 0,26 para a primeira e 0,49 para a segunda, e desvio padrão de 0,51 e 0,70 respectivamente. Esse resultado deixa claro uma forte presença de situações de competição entre os servidores, buscando um melhor posicionamento na instituição, seja ele por um status maior em outra função ou os benefícios a serem recebidos por essa colocação.

A segunda proposição ainda procura coletar dados a fim de verificar essa procura por melhor posicionamento dentro da instituição, diante disso foi utilizada a expressão: “Há uma forte ambição no sentido de crescimento profissional e material dentro da instituição”.

Na GCM de Campina Grande a média obtida foi de 3,6, ratificando assim o resultado da afirmativa anterior e demonstrando a grande preocupação dos servidores em crescer profissionalmente e por consequência, materialmente, dentro da instituição. Foi encontrado, com base nas respostas uma variância de 0,25 e um desvio padrão de 0,50.

No que concerne à Guarda Civil Municipal de Bayeux, vê-se que a média para essa afirmativa foi de 4,1, apresentando um aumento em relação à anterior, o que pode ser explicado pela inclusão do item crescimento material,

confirmando assim um ambiente competitivo e com forte ambição entre os integrantes da instituição. Para os dados obtidos nessa instituição calculou-se uma variância de 0,38 e um desvio padrão de 0,62.

A terceira assertiva faz uma comparação entre duas situações a fim de verificar qual a que se julga mais importante para os funcionários, sendo ela: “Ser promovido ou ser reconhecido pelo seu trabalho é mais importante do que trabalhar com servidores que colaborem uns com os outros em um ambiente agradável”.

Nesse item, com base na Guarda Civil de Campina Grande, observa-se uma queda na média, que se apresenta como 2,4, a menor entre todas coletadas. Isso evidencia uma situação em que os servidores, nessa comparação (e em contraponto ao que se foi observado nas afirmativas anteriores sobre competição e ambição e na dimensão coletivismo x individualismo), preferem trabalhar em um ambiente agradável e cooperativo do que ganhar promoções ou ser reconhecido pelo seu trabalho. Para essa afirmativa obteve-se um valor de 0,26 em variância e 0,51 em desvio padrão.

Já no que concerne a GCM de Bayeux, a média continua com seu caráter constante e se apresenta em 3,1 (com variância 0,44 e desvio padrão de 0,66), demonstrando que os integrantes da referida instituição valorizam mais uma situação de reconhecimento e ascensão profissional do que um ambiente agradável de colaboração entre os servidores.

No último item dessa dimensão, se coloca mais uma vez a intenção de verificar o desejo do agente frente a uma comparação entre situações, dessa vez evidenciada por: “Uma melhor remuneração é mais importante do que a estabilidade no emprego”.

A média obtida na instituição em Campina Grande foi de 2,7 (com variância de 0,22 e desvio padrão de 0,47), o que caracteriza um nível de apreciação da remuneração maior em detrimento da estabilidade no emprego. Isso denota que, mesmo que a segurança no emprego seja muito importante, uma bonificação financeira maior evoca uma maior atenção.

Na Guarda Civil Municipal de Bayeux o resultado encontrado foi 3,4, expondo assim, em relação à corporação anterior, uma preocupação ainda mais elevada quanto à remuneração, diminuindo assim a importância

dispensada para com a estabilidade no emprego. Para esses dados foram encontrados números de variância em 0,26 e desvio padrão em 0,51.

Para uma melhor visualização das médias por afirmativa e total, faz-se necessário a elaboração do quadro a seguir.

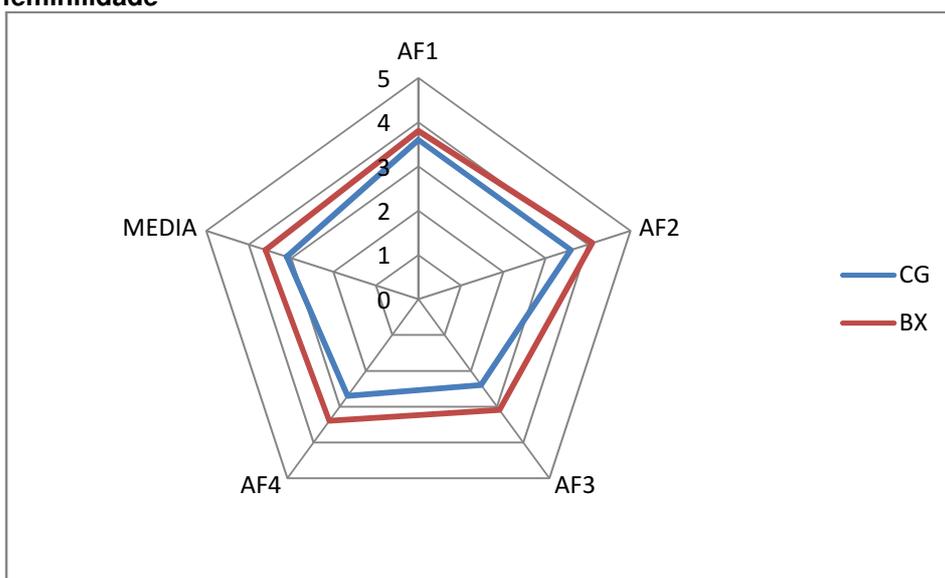
**Quadro 7 - Classificação das médias por afirmativas e total da dimensão masculinidade x feminilidade**

	CG	BX
<b>(AF15)</b> Nível de competição	3,6	3,8
<b>(AF16)</b> Nível de ambição	3,6	4,1
<b>(AF17)</b> Promoção e reconhecimento x Ambiente colaborativo e agradável	2,4	3,1
<b>(AF18)</b> Remuneração x Estabilidade	2,7	3,4
MÉDIA	3,1	3,6

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A visualização da comparação entre as médias obtidas para as duas instituições na dimensão masculinidade x feminilidade é melhor representada no gráfico a seguir:

**Gráfico 7 - Comparativo das médias por afirmativas e total da dimensão masculinidade x feminilidade**



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como descrito no quadro e gráfico 7, vê-se que mesmo que algumas afirmativas recebam uma média menor, o resultado para essa dimensão ainda remete às instituições masculinas, na GCM de Bayeux essa situação ainda é mais explícita, já que apresenta uma média em um nível maior, de acordo com o referencial em intervalos, presente no quadro 3.

Os resultados alcançados com a aplicação dessa dimensão nas Guardas Civis Municipais em muito se assemelham com a instituição militar verificada no trabalho de Machado (*et al*, 2009), em que pese em uma forte ambição, na valorização do crescimento pessoal, a situações de competitividade entre os servidores, a uma procura por melhor posicionamento financeiro dentro da organização e a uma busca por reconhecimento das suas atividades.

Tudo o que foi explicitado acaba por caracterizar as instituições aqui pesquisadas com um nível alto de masculinidade, assim como em instituições militares. Inclusive com o predomínio de servidores do sexo masculino em seu quadro de funcionários.

#### 4.3 VISÃO GERAL DOS SERVIDORES

Nessa seção serão abordadas as opiniões dos servidores acerca da presença dos valores militares na sua instituição e conseqüentemente na sua influência no desempenho das suas atividades.

##### 4.3.1 PRESENÇA DOS VALORES MILITARES

Ao ser aplicado os questionários, houve a abertura de um espaço para a ponderação de opiniões dos servidores acerca das questões debatidas nesse trabalho. Para basear o pensamento dos integrantes, foram elaboradas duas perguntas. Na questão da presença dos valores militares utilizou-se o seguinte questionamento: “O(a) Sr.(a) acredita que na sua instituição e, portanto, na sua

formação como Guarda Civil, há a presença de valores encontrados no militarismo?”.

Quanto a essa indagação, as respostas obtidas foram, na maioria dos casos (87% para a GCM de Campina Grande e 93% para Bayeux), confirmativas para a presença de valores militares em ambas as instituições, tanto na forma de estrutura organizacional, com uma forte hierarquia, como na presença de direcionamentos que norteiem os comportamentos e atitudes na execução de suas atividades.

Em uma das respostas, um integrante da GCM de Campina Grande exteriorizou sua opinião sobre a presença dos valores militares na sua instituição com a seguinte afirmação:

*(...) desde o curso de formação que foi aplicado pela polícia militar nos moldes dos seus cursos de formação de soldados, se faz presente a inclusão dos valores militares, como hierarquia, disciplina, formas de comportamento, entre outros. (Q18/CG)*

Outro discurso presente nas respostas dos servidores de Campina Grande confirma essa presença na forma de:

*Hierarquia, fardamento militar e um apego muito grande a disciplina e controle dos servidores, além de normas que falam sobre a maneira de utilizar o fardamento e o molde de corte de cabelos. (Q7/CG)*

Quanto a isso fica evidenciado o caráter de forte inclusão dos valores pela forma como os integrantes são treinados, já que a própria Polícia Militar ministrou o treinamento, bem como a continuação desses valores já que o comandante da instituição é um militar.

Outras características militares são destacadas pelos servidores, como na seguinte resposta:

*(...) disciplina, hierarquia, pontualidade, rigidez no controle dos servidores e o fardamento. (Q24/CG)*

Na Guarda Civil da cidade de Bayeux os servidores também notam a forte presença de valores de instituições militares no seu ambiente e deixam

claro que isso se deve tanto pelo curso de formação ter sido nos moldes militares, como na presença de militares comandando a organização.

Uma das opiniões registradas explicita essa situação:

*O curso foi nos moldes militares e o comando é formado por militares. A hierarquia e a disciplina são muito fortes. (Q39/BX)*

Outra opinião demonstra o alto nível de presença desses valores, em termos de controle por disciplina exagerado e alto nível de utilização de elementos de origem militar:

*Existe um regime disciplinar diferenciado arraigado no militarismo que conta com a presença de saudações de continências, fardamento de combate, acessórios típicos dos militares e militares à frente da instituição. (Q2/BX)*

Segundo esses funcionários, a presença é tão forte, que se utiliza de elementos da cultura militar que não são aproveitados no dia a dia da instituição, gerando uma indagação sobre a sua necessidade, como no seguinte discurso:

*Há o cúmulo da presença de paradas matinais e ordem unida. Para que um Guarda Municipal aprender a marchar? (Q21/BX)*

De posse disso, tem-se evidenciado a forte presença de valores militares nas duas instituições pesquisadas, caracterizado pela existência de regulamentos disciplinares similares ao encontrado no militarismo, que versam sobre maneiras de comportamento e apresentação pessoal, bem como rigidez no que concerne à disciplina e controle dos servidores.

Esses traços encontrados foram incorporados nas instituições a partir do curso de formação dos servidores, ou seja, no seu treinamento, que seguiram os moldes de ensino de organizações militares. A outra principal circunstância para a manutenção desse cenário é a presença de militares no comando dessas duas instituições.

#### 4.3.2 INFLUÊNCIA DOS VALORES MILITARES

Essa seção tem como finalidade expor a opinião dos servidores quanto à influência que esses valores militares exercem no desempenho das suas atividades. Para isso foi elaborada uma pergunta e feita sua inclusão no questionário, que indaga: “De que forma esses valores afetam no desempenho de suas atividades?”.

Quanto a essa questão, notaram-se divergências entre as instituições quanto aos benefícios e/ou malefícios desses princípios para com o serviço, de acordo com a opinião dos servidores.

Na Guarda Civil de Campina Grande os servidores se posicionaram, em sua maioria (80%), a favor da presença desses valores e exteriorizaram a opinião de que os mesmos influenciam positivamente no desempenho de suas atividades, como na resposta:

*Mantém uma padronização e controle durante as missões e o comportamento correto durante as diversas situações adversas encontradas durante o serviço de segurança pública. (Q13/CG)*

Outro agente da GCM de Campina Grande descreve que a influência desses elementos auxilia na disciplina e no comprometimento do servidor para com o serviço:

*Esses valores geram agentes mais disciplinados, respeitadores e dedicados a sua missão que é preservar a incolumidade dos municípios e resguardar o patrimônio público. (Q32/CG)*

Ainda há aqueles que ponderam os dois lados e descrevem que:

*Por um lado, afetam positivamente, pois ajuda na conformidade das atividades, mas por outro prejudica um pouco as relações entre o comandante e os agentes e a qualidade de vida no trabalho. (Q1/CG)*

Já na Guarda Civil Municipal de Bayeux, as críticas sobre como esses princípios se apresentam são, em geral (73%), de cunho negativo. Alguns até atribuem um possível fraco desempenho da instituição à presença desses elementos e do comando na figura de um militar, como se pode ver na seguinte afirmação:

*Essas formas de militarismo que estão usando dentro das Guardas Municipais estão prejudicando o andamento e o crescimento das instituições, pois o controle é feito pela força, com pouco diálogo, como em um governo autocrático e os militares que estão no comando impedem a instituição de crescer, pois têm resistência no que diz respeito à guarda estar investida no poder de polícia. (Q40/BX)*

Outros agentes opinam que o modelo que se encontra em organizações militares não podem se aplicar em corporações de caráter civil, então ao copiar e inserir esse padrão nas Guardas Municipais já prejudicaria a eficiência e eficácia dessas instituições, como evidenciado na afirmação:

*Valores militares dentro de uma instituição civil é como um casamento que já nasce divorciado, devido à falta de compatibilidade de realidades. (Q8/BX)*

Os integrantes da GCM de Bayeux ainda afirmam que há questões que tiram o foco do serviço e terminam por prejudicá-lo, como evidenciado no seguinte discurso:

*O uniforme militar utilizado, além de ser incompatível com o serviço é muito desconfortável. Pela quantidade de tempo em pé, os coturnos machucam os pés e deixam as costas doloridas, isso diminui a atenção no trabalho e, além disso, ainda sofremos com o abuso de autoridade de militares dentro da Guarda, que nos tratam como se fossemos também militares e com muito mais rigidez que outros servidores. (Q26/BX)*

Diante disso vê-se que os servidores da Guarda Civil Municipal de Bayeux minimizam uma eventual influência positiva da aplicação dos valores militares na sua instituição e focalizam nas conseqüências negativas, que segundo os agentes, se baseia em fraco diálogo com o comando, regulamento disciplinar exageradamente rígido, forte hierarquia e atraso funcional pela utilização de um modelo incompatível com a realidade da corporação.

Ao tomar por base as duas instituições, pode-se inferir que há uma linha muito tênue entre o sucesso da incorporação de valores militares nas Guardas Civis Municipais e sua completa derrocada. Em que, ao tempo em que sua utilização pode contribuir para uma instituição mais organizada, centrada na disciplina e foco nos seus objetivos, pode por outro lado gerar uma situação disciplinar desnecessariamente rígida e um comando extremamente autoritário

prejudicando diretamente o desempenho das atividades da organização e na satisfação e qualidade de vida dos agentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi elaborado com base no objetivo: Analisar a presença e influência da cultura militar em duas unidades de Guarda Civil Municipal no desempenho operacional, segundo a ótica de percepção dos servidores. A fundamentação teórica abordou conceitos gerais quanto à área temática da Cultura Organizacional, bem como situações específicas, evidenciado principalmente no trabalho de Machado (*et al*, 2009) que versa sobre a aplicação das dimensões de Hofstede (1980,1991,2001) em uma instituição militar brasileira, servindo de principal referencial para a análise dos resultados, já que caracteriza valores e atributos relacionados à essas organizações.

Esse objetivo traçado foi alcançado na sua totalidade e em suas subdivisões específicas. Com relação aos últimos, esses foram imprescindíveis para o fechamento do geral, em que no seu primeiro ponto, qual seja identificar os valores militares nas Guardas Civis Municipais, foi aplicado um questionário com os servidores dessas instituições e, através dos dados obtidos, realizou-se a comparação com os princípios indicados na literatura, além de contar com o acréscimo de fatos provenientes das respostas desses funcionários.

Ao trabalhar com a questão da influência no desempenho das atividades, contou-se com respostas discursivas nos questionários, em que os integrantes das Guardas Civis pesquisadas apresentaram suas análises sobre o assunto.

Com relação ao objetivo que alude à comparação entre as duas instituições pesquisadas ao longo do estudo, ao tempo em que se obtiveram os dados e foram elaboradas suas análises, se realizou concomitantemente uma associação entre as organizações, traçando características presentes em ambas e/ou divergências, além da exploração das diferentes influências que esses valores exercem em cada uma delas.

De posse disso, em relação ao objetivo geral, foi possível observar a presença de valores militares como distância do poder (alta hierarquia e falta de diálogo), alta valorização da disciplina, liderança autocrática, individualismo, controle da incerteza e masculinidade, provenientes da relação dos dados

obtidos com o trabalho de Machado (*et al*, 2009). Outros valores como fardamento, normas e regulamentações disciplinares e de comportamento foram levantados pelos próprios servidores no preenchimento dos questionários.

Ainda no panorama geral, quanto a influencia desses valores no desempenho das atividades, configurou-se um quadro de divergências entre as instituições, onde os servidores da Guarda Civil Municipal de Campina Grande veem, na sua grande maioria, uma influência benéfica no que concerne ao comportamento dos servidores, conformidade e padronização do serviço e controle das atividades e boa disciplina. Já no caso da GCM de Bayeux, os integrantes fizeram duras críticas a esses princípios militares, chegando a atribuir a eles um possível fraco desempenho ou falta de estrutura, bem como destacaram situações de ingerência, falta de diálogo e controle disciplinar exagerado e sem legitimidade.

De posse disso e dos resultados encontrados, pode-se responder totalmente o problema de pesquisa levantado no início que suscita a indagação de como os valores evidenciados na cultura militar estão presentes nas Guardas Civis Municipais e influenciam no desempenho das suas atividades.

Após a identificação desses valores e a comparação com o que foi encontrado nas Guardas Civis pesquisadas, se pode concluir que, desde a formação dos servidores, por meio de um curso especializado, se é inserido princípios que estão fortemente atrelados a instituições de caráter militar. Essa presença é inegável, qualquer que seja a forma de pesquisa aplicada nessas organizações e já está bem inserida no cerne da sua cultura, atingindo o nível mais íntimo dos servidores, no nível das pressuposições básicas, onde suas crenças são tomadas como fato, verdade absoluta, resultado de um nível alto no que se refere à inserção dos valores.

Esses valores, até certo ponto, são necessários, principalmente em uma instituição de segurança pública, podendo-se exemplificar como casos em que exista uma hierarquia bem desenhada, para a divisão de tarefas e responsabilidades, um maior direção dos servidores pela disciplina, já que é um trabalho de risco e uma procura por controlar a incerteza, pelo mesmo motivo. Ao utilizar essas questões como base, deve-se ponderar que todo

excesso se torna perigoso e é isso que se verifica nas opiniões divergentes entre as Guardas pesquisadas, onde em uma, há uma coordenação que controla e pondera os exageros (verificados pela posição favorável dos servidores) em oposição à outra em que o poder é utilizado de maneira arrogante e que por consequência, prejudica a qualidade de vida no trabalho, a motivação do servidor, gera um fraco desempenho das suas atividades e resulta em uma total aversão ao modelo praticado, ratificado pelos resultados encontrados.

Com relação à influência positiva ou negativa desses valores no desempenho das atividades, a linha que separa o sucesso do fracasso é bastante tênue, já que alguns fatores simples podem mudar o panorama de aceitação dos mesmos.

Quando se refere à instituição da cidade de Campina Grande, vêem-se servidores mais satisfeitos com os valores praticados nesta, tanto pela boa relação com os integrantes de instituições militares, evidenciado como herança do seu curso de formação, tanto pelo caráter de regulamento forte, baseado no militarismo, que permite um maior controle sobre o funcionário e conformidade no serviço, sem prejudicá-lo ou pressioná-lo excessivamente.

Já na GCM de Bayeux, essa presença dos valores militares junto à figura do seu comandante exerce uma grande pressão nos servidores, já que as normas e regulamentos têm um caráter de rigidez bem maior que em Campina Grande, bem como o comandante exerce um papel, de acordo com a visão dos servidores, de uma maneira exageradamente autocrática, rebaixando o nível de bom relacionamento ao mais baixo possível, resultando em um quadro de insatisfação total dos que compõem o corpo dessa organização.

Diante disso verifica-se a importância do estudo da cultura organizacional, já que a mesma é de grande influência para o sucesso das organizações e, em situações que as mesmas são instituídas com a implantação de uma cultura que não se adapte bem à sua finalidade, pode decretar antecipadamente sua ruína.

Esse estudo cultural visa identificar elementos que possam vir a prejudicar a eficiência operacional, de processos e de relacionamentos na

instituição, representando um importante aliado no que concerne ao tratamento desses problemas e busca pelas soluções cabíveis.

Por fim, ao trabalhar nessa área temática e ao utilizar como fonte de pesquisas, unidades de Guarda Civil Municipal, vê-se que ainda existe um número extremamente baixo de pesquisas desenvolvidas nas mesmas. Essa situação evidencia a existência de um campo vasto para exploração acadêmica o que, com potenciais estudos, possibilitem o enriquecimento teórico, não só em cultura organizacional, como em diferentes outras áreas da administração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAYEUX. Lei municipal nº 993, de 05 de abril de 2006. Dispõe sobre a criação da Guarda Civil Municipal de Bayeux e dá outras providências. **Semanário Oficial do Município**. Bayeux, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelo de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BITENCOURT, Claudia e col. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

BRAND, Aniele Fischer; TOLFO, Suzana da Rosa. **O processo de formação do policial militar**. IX ANPED SUL, Caxias do Sul: UCS, 2012. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2883/715>>

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRITO, Mozar José de; PEREIRA, Valéria da Glória. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. Rio de Janeiro: **Revista de administração pública**, vol. 1, n 4, p. 138-165, 1996.

CAMPINA GRANDE. Lei complementar nº 048, de 23 de junho de 2010. Institui a Guarda Municipal de Campina Grande e dá outras providências. **Semanário Oficial do Município**. Campina Grande, 2010.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. UFSC: **Texto contexto - enfermagem**, Dez 2006, vol.15, no.4, p.679-684.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Jurandir Andrade et al. Cultura organizacional em instituições militares de ensino. Natal: **Revista Holos**, vol.1, p. 169-187, 2013.

DAFT, Richard L. **Administração**. 1 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8 Ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Oxford University Ltd, 1980.

\_\_\_\_\_. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Califórnia: Sage Publications, 2001.

JUNIOR, Elias Pereira Lopes et al. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, Vol. 45, 6 Ed, p. 1821-1845, 2011.

MACHADO, Denise D. P. Netto et al. XII SEMEAD, São Paulo: FEA - USP, 2009 **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: Aplicação em uma organização militar do exército brasileiro e um órgão público do poder judiciário**. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/326.pdf>>. Acesso: 05 de Nov. de 2014, 14:30.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, L. F. R.; PEREIRA, L. Z.; LOPES, H. E. G.; ROCHA, D. B. FERREIRA, S. A. A.; PORTES, P. C. P. **Estresse e qualidade de vida no trabalho na polícia militar do estado de minas gerais**, 2000.

MUNIZ, J. **A crise de identidade das polícia militares brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional**. Security and Defenses Studies Review. Vol. 1, winter 2001.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **Continuidade e descontinuidade administrativa no cotidiano da gestão pública brasileira: uma revisão bibliográfica**. 2006. Disponível em <[http://www.academia.edu/3208398/Continuidade\\_e\\_Descontinuidade\\_Administrativa\\_no\\_Cotidiano\\_da\\_Gest%C3%A3o\\_P%C3%BAblica\\_Brasileira\\_uma\\_Revis%C3%A3o\\_Bibliogr%C3%A1fica](http://www.academia.edu/3208398/Continuidade_e_Descontinuidade_Administrativa_no_Cotidiano_da_Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica_Brasileira_uma_Revis%C3%A3o_Bibliogr%C3%A1fica)>. Acesso: 26 de Jan. de 2015, 20:50.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, Vol. 40, nº 1, p. 81-104, 2006.

ROBBINS, Stephen P *et al.* **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa científica**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de Pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TILIO, Rogério Casanovas. Reflexões acerca do conceito de cultura. Rio de Janeiro. Unigranrio: **Revista eletrônica do instituto de humanidades**, Vol. 7, n. 28, Jan-Mar, p. 35-46, 2009.

# APÊNDICE

**APÊNDICE A** – Questionário para coleta de dados com os servidores

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

O presente questionário foi elaborado como instrumento de coleta de dados, sendo parte integrante de um trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, que tem como objetivo **Analisar a presença e influência da cultura militar em duas unidades de Guarda Civil Municipal no desempenho operacional, segundo a ótica de percepção dos servidores.**

Solicito a gentileza de sua contribuição com a presente pesquisa, o que leva poucos minutos e agradeço antecipadamente a sua participação.

**1ª PARTE -PERFIL:**

1. SEXO

Masculino

Feminino

**2. IDADE**

Entre 18 e 25 anos	<input type="text"/>	Entre 26 e 30 anos	<input type="text"/>
Entre 31 e 35 anos	<input type="text"/>	Entre 36 e 40 anos	<input type="text"/>
Entre 40 e 50 anos	<input type="text"/>	Mais de 50 anos	<input type="text"/>

**3. ESCOLARIDADE**

Ensino Médio Completo	<input type="text"/>
Ensino Superior Incompleto	<input type="text"/>
Ensino Superior Completo	<input type="text"/>
Pós Graduação	<input type="text"/>

**2ª PARTE**

Nessa segunda parte, o(a) Sr.(a) encontrará um quadro com afirmativas que caracterizam o ambiente de trabalho, e irá classificá-las de acordo com a escala disponibilizada que varia do nível 1 ao 5, onde 1 representa discordo totalmente e 5, concordo totalmente.

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Discordo Totalmente (1)</b>	<b>Discordo Parcialmente (2)</b>	<b>Indiferente (3)</b>	<b>Concordo Parcialmente (4)</b>	<b>Concordo Totalmente (5)</b>
<b>AF 4.</b> É difícil o acesso para discussões com membros que exercem cargos de maior nível hierárquico como de diretoria e coordenação.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 5.</b> Não há muito espaço na instituição para iniciativas e ideias que possam auxiliar no comando da mesma.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>AF 6.</b> De acordo com a realidade da sua instituição, se faz presente um comando autocrático e paternalista em contraponto a um baseado no voto da maioria e bastante consultivo.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 7.</b> Há receio de expressar divergência com seu superior hierárquico sobre os critérios adotados por ele.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 8.</b> Os objetivos pessoais estão acima dos interesses coletivos no desempenho de suas atividades.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 9.</b> Ter um trabalho que possibilite uma considerável liberdade para organizar suas atividades particulares e pessoais é mais importante que um ambiente em que seja possível desenvolver competências relacionadas às tarefas e usá-las totalmente.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 10.</b> Uma atividade estimulante, que seja marcada por desafios e promoções de acordo com plano de carreira é mais importante que um bom ambiente de trabalho em relação à estrutura e desenvolvimento de competências através de oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento em relação às atividades.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 11.</b> Mesmo em situações diferentes, ou não rotineiras, há normas ou regras que auxiliem a tomada de decisão.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 12.</b> Para o(a) Sr. (a), o regulamento que versa sobre os direitos e deveres dos servidores da sua instituição não deve ser quebrado em hipótese alguma, mesmo que sob bons propósitos, perante pena de possível prejuízo em ascensão profissional.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>AF 13.</b> Há um sentimento de estabilidade e/ou segurança no emprego e suas atividades frente a mudanças no ambiente externo que possam afetar a instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 14.</b> Na instituição, existe uma padronização de comportamentos e atitudes, resultando no estabelecimento de normas e protocolos para a realização das suas atividades.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 15.</b> O ambiente de trabalho se caracteriza por uma grande competição entre servidores com vistas para um melhor posicionamento na instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 16.</b> Há uma forte ambição no sentido de crescimento profissional e material, dentro da instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 17.</b> Ser promovido ou ser reconhecido pelo seu trabalho é mais importante do que trabalhar com servidores que colaborem uns com os outros em um ambiente agradável.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>AF 18.</b> Uma melhor remuneração é mais importante do que a estabilidade no emprego.	( )	( )	( )	( )	( )

### **3ª PARTE**

Nessa seção, se objetiva coletar uma visão geral dos servidores acerca da presença de valores militares na instituição e sua influência no desempenho de suas atividades.

**19.** O(a) Sr.(a) acredita que na sua instituição e, portanto, na sua formação como Guarda Civil, há a presença de valores encontrados no militarismo? Quais?

---

---

---

**20.** Se sim, de que forma esses valores afetam no desempenho de suas atividades?

---

---

---