

A GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPAMENTO DE INTERVENÇÃO RÁPIDA OSTENSIVA (GIRO)

*Ênio Gonçalves Cruvinel**

*Leon Denis da Costa***

RESUMO: Este estudo tem como objetivo analisar a cultura organizacional do GIRO e os impactos desta sobre a tropa e na gestão organizacional do batalhão. O estudo adotou uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, onde em um primeiro momento realizou-se entrevista junto aos oficiais e às praças comandantes de equipe a qual, além de externar os sentimentos dos entrevistados, serviu para moldar um questionário o qual foi aplicado à tropa da unidade. Os resultados apontam para a importância da cultura organizacional no tocante à moldagem e à convivência dos policiais militares da unidade, assim como elucidou os vínculos entre os integrantes da Unidade e o valor que o cumprimento das missões representa para tropa. Como limitações do estudo destaca-se a impossibilidade de contemplar em um único estudo todas as características da cultura organizacional da unidade, em virtude da extensão deste artigo, sendo necessário um recorte na análise com foco aos pontos de maior interesse para a gestão de pessoas. De conclusão, aponta-se a influência da cultura organizacional da unidade no seio da tropa o que auxilia na gestão do efetivo e melhoria de resultados para unidade e, consequentemente, para Polícia Militar do Estado de Goiás e sociedade goiana.

Palavras-chave: Cultura organizacional. GIRO. Gestão da Cultura Organizacional.

* Aspirante da Polícia Militar de Goiás, MBA em Gestão de Polícia Ostensiva, Especialista em Análise Criminal, Gestor em Segurança Pública, Graduado em Administração e Direito.

** Major da Polícia Militar de Goiás, Sub Diretor no Estado de Goiás do Instituto Brasileiro de Segurança Pública. Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Goiás. Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública, em Docência do Ensino Superior e em Polícia Judiciária Militar. Graduado em Letras(licenciatura plena Português/inglês)pela Universidade Estadual de Goiás.

1. INTRODUÇÃO

O Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) é uma unidade de policiamento que utiliza o motopatrulhamento tático – emprego de motocicletas com técnicas especiais de patrulhamento da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) e atua em toda a região metropolitana de Goiânia.

Em suas atribuições, possui a peculiaridade de coibir crimes os quais se utilizem motocicletas para fuga, ou o criminoso se aproveite do trânsito para evadir-se, assim como chegar com maior rapidez aos locais do fato delituoso e em apoio às demais Unidades Policiais Militares (UPM).

Os policiais militares que integram esse grupo são possuidores de uma cultura própria e peculiar em relação ao restante da PMGO, com reconhecimento nacional e internacional, em virtude do serviço realizado em suas ações e operações policiais. Isso fez com que diversas instituições e organizações tivessem interesse no sentido de melhor compreender fatores ligados a tal cultura organizacional.

A identificação dos fatores que fazem parte da construção do que se pode chamar de cultura organizacional do GIRO torna-se essencial para facilitar a gestão do capital humano e material, trazendo para segurança pública um maior aproveitamento dessa forma de policiamento que diuturnamente demonstra ser o futuro do patrulhamento tático para ações de pronto emprego.

A cultura presente nesse grupamento policial realmente importa à Polícia Militar? Conhecer a cultura organizacional do GIRO possibilitará uma melhor gestão de seus policiais e das atividades desenvolvidas? Quais os impactos da cultura organizacional no policial do GIRO e seus reflexos no serviço policial militar?

Ante tais questionamentos, o objetivo desta pesquisa é estudar a cultura organizacional do GIRO e os impactos

dessa cultura sobre a tropa e na gestão organizacional do batalhão. De forma específica, objetiva-se descrever a influência da cultura organizacional do grupamento no serviço operacional, bem como identificar os valores desta tropa especializada e correlacionar os ensinamentos do curso com a cultura organizacional da UPM.

Para tanto, foi realizada pesquisa com efetivo da UPM, por meio de entrevista, com os oficiais e praças comandantes de equipe, e aplicado questionário a todo efetivo ativo. Os dados foram analisados por meio de gráficos no intuito de comparar as semelhanças das respostas, materializando assim alguns pontos da cultura organizacional da unidade e seus reflexos nos policiais e no serviço policial militar, visando atribuir formas de uma melhor gestão organizacional.

Tais objetivos, além de permitir a construção de um olhar crítico sobre o desenvolvimento deste processo no âmbito da gestão organizacional da unidade e, consequentemente, de seus desdobramentos sobre este grupo particular de profissionais, também servirá de instrumento para que o grau de comprometimento dos policiais integrantes dessa Organização Policial Militar (OPM) se mantenha compatível com a importância das frentes de serviço que são empregados e, paralelamente, também, permitirá que outras organizações e instituições analisem a construção de sua própria cultura organizacional, com base em uma instituição de natureza profissional peculiar como o GIRO.

A justificativa está no fato de o conhecimento da cultura organizacional facilitar a gestão de capital humano e material, trazendo para segurança pública um maior aproveitamento dessa forma de policiamento tão promissora.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS E O GRUPAMENTO DE INTERVENÇÃO RÁPIDA OSTENSIVA

No tocante ao nascimento da polícia, *Barcellos (1999) expõe que o fato tem suas raízes na necessidade social de uma ferramenta de segurança com intuito de auxiliar e facilitar o agrupamento em sociedade. Partindo dessa premissa, na tentativa de descrever polícia, nos apegaremos às palavras de Bittner:*

Polícia é o órgão de governo mais facilmente acessado e a presença mais visível do poder do Estado tanto para o bem como para o mal. Uma das condições da disponibilidade da polícia é que as interações entre os cidadãos e os policiais sejam permeadas por uma desconfiança apreensiva e muitas vezes mútua. (BITTNER, 2003, p. 30).

Para Bittner (2003), então, a polícia seria o órgão estatal de maior acessibilidade, isso por que se encontra disponível vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana.

Nota-se que as polícias surgiram e se desenvolveram de diferentes formas, porém sempre tendo em sua essência acontecimentos dramáticos. Segundo Bayley (2002), a polícia tem sido percebida nesses acontecimentos, muitos deles de repressão política, fazendo com que outras formas de segurança, dentre estas a espionagem e a polícia política, recebam maior atenção dos historiadores que profissionais patrulheiros e vigilantes.

O GIRO, unidade especializada de motopatrulhamento tático da PMGO, foi criado no ano de 1998, mais especificamente no dia 24 de outubro, após uma viagem de estudo ao Chile e Uruguai pelo, à época, Capitão Júlio César Motta Fernandes, hoje Coronel da reserva remunerada. A unidade realiza uma modalidade de policiamento motociclístico espelhada nos *carabineiros* que foi adaptada à realidade da Polícia Militar goiana, bem como faz uso da doutrina de patrulhamento tático, trazida da unidade de Rondas Ostensivas Tobias Aguiar (ROTA) da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), sendo adotada e modelada pela PMGO para as unidades de patrulhamento tático (GOIÁS, 2017).

Quando de sua criação, pertencia à 3ª Companhia do Batalhão de Polícia Militar de CHOQUE, sendo que em 21 de agosto

de 2014, se transformou em grupamento com *status* de Batalhão (GOIÁS, 2017).

Do início de operação até o ano de 2005, as equipes do GIRO utilizaram motocicletas da marca Yamaha®, modelo XT-600. Dessa data até 2016 mudaram para XT-660.. Atualmente operam com motocicletas inglesas, Triumph®/Tiger de 800 cilindradas.

No que tange à forma de ingresso no GIRO, observa-se que os policiais militares interessados em compor o efetivo da UPM, são voluntários e se submetem a um processo de seleção rigoroso para verificar se esses candidatos detêm as características necessárias para o ingresso na UPM.

Esse processo de seleção é materializado na forma de um dos cursos de especialização que a PMGO oferece, o Curso de Intervenção Rápida Ostensiva - CIRO, onde os concluintes são denominados cavaleiros de aço. O CIRO é um dos principais cursos de motopatrulhamento tático do Brasil, sendo buscado por policiais militares de vários estados do país e até de outras forças de segurança pública.

O curso se destina à formação de policiais capazes de atuar no motopatrulhamento tático realizando a pilotagem de alto risco, tem duração de aproximadamente 12 (doze) semanas, contando com uma carga horária de mais de 500 horas/aula, onde o aluno terá disciplinas como: doutrina do GIRO, identificação veicular, defesa pessoal, uso seletivo da força, pilotagem de alto risco, uso seletivo da força, pronta reação, dentre outras, passando, ainda, por um estágio operacional (GOIÁS, 2017).

Atualmente, o GIRO possui 66 (sessenta e seis) policiais militares, a unidade conta com uma sede própria desde o ano de 2017, situada no Setor Pedro Ludovico em Goiânia e se encontra subordinada ao Comando do Policiamento da Capital (CPC) da PMGO.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

No intuito de compreender a influência que a cultura organizacional do GIRO tem sobre a sua tropa, precisamos, inicialmente, entender o que vem a ser cultura. Para isso nos apegamos a Reiner (2004) que trata o termo como agrupamentos de valores, atitudes, símbolos, regras e práticas, que surgem quando os seres humanos reagem às situações em que se confrontam no decorrer de sua existência, sucintamente seria o acúmulo de experiências anteriores.

Assim como a cultura em geral, a cultura policial ou cultura organizacional da polícia não é única, monolítica. Ela possui diversas variantes particulares, denominadas subculturas, as quais podem se diferenciar dentro da própria polícia ou nos grupos que a compõem, como é o caso do GIRO (REINER, 2004).

Ao se tratar do tema cultura organizacional nos deparamos com um universo místico presente em qualquer grande organização. Srouf (2012) diz que paira no ar um mistério que assume a figura de esfinge e deixa subentendido no silêncio de sua carranca a frase: “decifra-me ou te devoro”.

Diante do que se conceitua como cultura e conhecedores de que o GIRO nada mais é do que um grupo de pessoas, denominados policiais militares, possuidores de uma cultura própria, ou conforme Reiner (2004) “subculturas”, onde afinidades elementares como a utilização e o gosto por motos, determinados simbolismos e outros fatores a diferencia da cultura policial comum.

Cultura organizacional pode ser definida, de acordo com Srouf (2012), como o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos membros de uma organização onde determinados padrões de comportamento se expressam.

O que se verifica é que, assim como a cultura se torna elemento identificador de um grupo, a cultura

organizacional faz com que a organização, construa sua identidade com o passar do tempo, distinguindo-a das demais organizações e fazendo com que seus membros, também, assumam características, estereotipadas ou não, que acabam por se tornar marca da instituição que fazem parte.

Trazendo tais definições para nosso campo de estudo, a cultura organizacional do GIRO, conforme trataremos mais adiante, é o fator diferencial dessa unidade em relação às demais da PMGO, em especial no que tange às unidades especializadas. Seu simbolismo, as atitudes dos integrantes do grupo, os padrões comportamentais e, até mesmo, as vestimentas materializam tal definição.

Freitas (1991) aponta a necessidade de as instituições gerenciarem os elementos que compõem sua cultura, como parte do processo de compreensão das manifestações culturais e de como essas manifestações atingem os comportamentos dos indivíduos no contexto associativo.

O que se percebe, em uma junção dos estudos desenvolvidos por Freitas (1991) e Srouf (2012), é que os elementos de maior destaque para estabelecer a cultura de uma organização são os valores; crenças e pressupostos; símbolos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos; tabus; heróis; normas e processo de comunicação.

2.2.1 Valores, Crenças e Pressupostos Organizacionais

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores de uma organização são como um conjunto de princípios e crenças, organizadas de forma escalonada, relativos a estados de existências ou modelos de comportamentos desejáveis que norteia a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Ao tempo que a atitude representa diversas crenças, com foco em um objeto ou situação específica, o valor é uma única crença que orienta de forma superior as ações e os julgamentos sobre objetos e situações específicos, é uma determinante para a ação, uma medida para avaliar ações,

atitudes, comparações e justificativas do eu e dos outros. Tamayo, Mendes e Paz (2000), ainda, dão ênfase ao conceito de valores organizacionais e às dimensões cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional.

Ao somatório dos valores, uma vez que as definições se misturam, as crenças e os pressupostos ainda podem ser tratados como verdade coletiva, ou seja, tudo aquilo que os integrantes da organização aceitam como verdadeiro.

2.2.2 Símbolos, Ritos, Rituais e Cerimônias

Os símbolos exercem a função de materializar valores e crenças, podendo externar por meio de um logotipo, broche, mobília da empresa, seu maquinário e etc. (SROUR, 2012). De forma exemplificativa podemos mencionar como símbolo da República Federativa do Brasil a bandeira nacional.

Para Jaime Junior (2002), nós seres humanos somos animais simbólicos, os quais organizam experiências e ações por intermédio de valores e significados que estão impossibilitados de serem determinados por propriedades físicas ou biológicas. O autor ainda expõe que nenhum outro animal diferencia água potável de água benta, uma vez que, quimicamente não há diferença, estando o diferencial apenas no simbolismo.

De forma sucinta, rito seria a repetição de coisas reais e concretas do nosso cotidiano, algo material e simbólico como o cumprimento entre duas pessoas. E o ritual seria a execução desse rito.

Segalen (2002) destaca a propagação excessiva da terminologia rito e ritual, para ele tais termos seriam o conjunto de atos formalizados, expressivos, detentores de uma dimensão simbólica.

No que tange à cerimônia, seria algo mais grandioso, amplo, que envolvam grupos maiores de pessoas e até mesmo pessoas de outras culturas organizacionais, exemplo claro de cerimônia pode-se mencionar a abertura de um evento de copa do mundo de futebol.

2.2.3 Estórias e Mitos

Ao se tratar de estórias e mitos nós somos remetidos às construções narrativas derivadas da cultura organizacional, onde estória seria um conto de ficção, onde muitas das vezes se aumenta algum fato ou mesmo não se baseia em fatos verídicos. Interessante que dessas estórias podem nascer heróis, símbolos, ritos, rituais, tabus e normas (SROUR, 2102).

Já no tocante aos mitos, estes eram tratados pelos povos da Grécia antiga como uma forma de explicar fatos e fenômenos da natureza, assim como outros fatos que não detinham conhecimento suficiente para explicar. Os mitos fazem uso de muita simbologia, personagens sobrenaturais, deuses e heróis, tudo isso misturado com fatos e pessoas reais.

2.2.4 Tabus

Os tabus referem-se à construção de ações não permitidas aos indivíduos dentro do contexto organizacional, vêm de uma conceituação de uso filosófico, antropológico e sociológico e que está relacionada com ações de proibição, censura, perigo e impureza de determinadas atividades sociais.

Os tabus organizacionais, assim como os sociais, passam por evoluções de acordo com a evolução do grupo que dele se utiliza. Aquilo que era tratado como tabu na década de 70 pode não o ser hoje e assim sucessivamente.

2.2.5 Heróis

Os heróis são os indivíduos que mais traduzem o conceito de cultura organizacional, figuram como referencial e modelo aos demais integrantes da organização. Normalmente seu surgimento

deriva de histórias de atos de coragem os tornando assim ícones na organização.

Algo interessante de salientar é o fato de que em empresas privadas alguns destes heróis são os fundadores das organizações, se tornando exemplos por terem conseguido grandes patrimônios sem muito capital inicial ou outra ação mirabolante. Já em estatais, como muitas das vezes não existem claramente criadores da empresa, os heróis não têm existência *a priori*, porém são construídos em vários momentos.

Desta feita o que se verifica é que os heróis da organização explicitam claramente os valores culturais da empresa, e passam a ser valorizados por isso. Os que tenham comportamentos contrários assumem a figura emblemática do vilão ou anti-heróis.

2.2.6 Processo de Comunicação e Normas

O processo de comunicação nada mais é do que uma rede de relacionamento estabelecida pelos integrantes da organização no intuito de transmitir informações entre um emissor e um receptor.

Para Baptista (2007), a evolução tecnológica causa impactos na cultura organizacional que, consequentemente, necessita de estratégias de comunicação para minimizar as rejeições às mudanças. A comunicação é o elemento mediador de conflitos organizacionais e dentro do contexto de cultura da instituição assume simbolismo próprio, com expressões derivadas de neologismos e até mesmo interpretação diferenciada para termos já existentes em nossa língua.

As normas fazem alusão ao conjunto de regras formais e informais que regem a conduta dos integrantes da organização, ou seja, devem ser respeitadas e permitem servir de moldes para ajustar condutas ou atividades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo visa elucidar a real importância da cultura organizacional do GIRO para a gestão da PMGO e seus impactos nas atividades ordinárias da instituição e do policial militar dessa unidade, para tanto, realizou-se uma revisão de literatura sobre cultura e cultura organizacional, de modo que grande parte foi derivada da literatura específica da administração de empresas e textos científicos de profissionais e acadêmicos dessa área.

A elaboração deste estudo ocorre de uma forma mista de pesquisa, em um primeiro plano é qualitativa, por fazer uso de entrevistas, aplicadas aos oficiais e praças comandantes de equipes do GIRO, uma vez que as informações produzidas pelos policiais militares entrevistados são muito mais restritas do que outro tipo de entrevista (FLICK, 2009). Em um segundo plano, quantitativa por aplicar questionário para todo o efetivo da unidade, sendo que as perguntas foram elaboradas a partir das informações obtidas nas entrevistas.

O objetivo de ambas ferramentas de pesquisa é verificar se há influência da cultura organizacional no serviço operacional, e caso exista, identificar os valores dessa tropa especializada e sua correlação com os ensinamentos do curso, assim como com a cultura da UPM.

Para escolha dos entrevistados levou-se em conta os seguintes critérios: primeiro, serem possuidores do CIRO; segundo, serem comandantes de equipe ou chefes de seções administrativas. Já no tocante aos policiais participantes do questionário, o critério de seleção foi única e exclusivamente serem detentores do CIRO ou Estágio Operacional de Garupa.

As realizações das entrevistas se deram por meio de visitas agendadas ao Batalhão do GIRO, as quais serão, com a devida autorização do entrevistado, gravadas, posteriormente transcritas e numeradas para manter o anonimato dos policiais e visando uma melhor análise dos dados.

Após as entrevistas, foi elaborado um questionário com 15 perguntas orientadas pelos dados obtidos nas

entrevistas. O desenvolvimento desse questionário teve o suporte do *Google Forms*, um serviço de armazenamento e sincronização de arquivos, que é um aplicativo do pacote *Google Drive*, e foi enviado, via aplicativo de telecomunicação (*whatsApp*), para todo o efetivo da unidade, ou seja, 66 policiais militares.

Concluídas as entrevistas, as respostas foram transcritas visando preservar a identidade dos entrevistados e utilizadas em partes no corpo do texto.

No tocante aos questionários, as respostas aparecem imediatamente na página do *Google Forms*, sendo apresentadas pela plataforma em forma de gráficos estatísticos, facilitando sua inserção no trabalho e exposição das respostas, resguardando, consequentemente, os policiais militares que os responderam.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A ESTRUTURAÇÃO E CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO GIRO: VALORES E SIMBOLISMO DOS CAVALEIROS DE AÇO

De acordo com Reiner (2004) existe uma diversidade de formas para que as organizações socializem os integrantes recém-chegados aos seus moldes e padrões culturais, mostrando a esses novos membros, ou candidatos, suas normas, valores, crenças, ritos e cerimônias, além das demais características inerentes à construção da cultura organizacional, trabalhadas no decorrer desta pesquisa.

No tocante ao GIRO, de forma peculiar, o epicentro deste processo de inserção cultural se materializa no rito de passagem a que são submetidos os candidatos/alunos ao curso da UPM.

Em seu âmago, o CIRO encontra-se dentro da perspectiva antropológica, de fato, como rito de passagem, o qual seria capaz de metamorfosear o *status* dos policiais que iniciam o curso, sendo que durante este

se consegue delinear claramente fases de moldagem do “novo” profissional aspirante a cavaleiro de aço.

Fracionando essas fases, temos em um primeiro momento do ritual a desagregação, onde os policiais voluntários ao curso serão desvinculados de sua cultura local, ou seja, da organização a que pertenciam.

Aqui surge a necessidade de fazermos um parêntese, o policial não perde a cultura policial em si, ele se aperfeiçoa com a subcultura do GIRO. Deixando de lado fatores negativos adquiridos no transcorrer de sua vida profissional e aperfeiçoando e aumentando os fatores positivos.

Dando continuidade, na especialização profissional surge o momento de maior comoção para os candidatos ao “título” de cavaleiro de aço, a forja propriamente dita, que conforme Tuner (1974) seria:

O neófito na liminaridade deve ser uma tabula rasa, uma lousa em branco, na qual se inscreve o conhecimento e a sabedoria do grupo, nos aspectos pertinentes ao novo "status". Os ordálios e humilhações, com frequência de caráter grosseiramente fisiológicos, a que os neófitos são submetidos, representam em parte a destruição de uma condição anterior e, em parte, a têmpera da essência deles, a fim de prepará-los para enfrentar as novas responsabilidades e refreá-los de antemão, para não abusarem de seus novos privilégios. É preciso mostrar-lhes que, por si mesmos, são barro ou pó, simples matéria, cuja forma lhes é impressa pela sociedade (TURNER, 1974, p. 127).

Conforme nota-se na redação do autor, a iniciação no CIRO é expressa pelo momento em que os candidatos, agora alunos do curso, serão submetidos a toda sorte de privações e de provações, que possam agregar ao GIRO material humano compatível com a realidade operacional a ser desempenhada pelo grupamento, garantindo desta feita, o desenvolvimento do processo capaz de permitir ao profissional o alcance da eficácia e da efetividade que se espera para a atuação na unidade.

Findas as fases de desvinculação de elementos negativos da antiga cultura organizacional e a iniciação, os candidatos

partem para uma última fase a qual seria uma espécie de incorporação ao meio que almeja servir, denominado estágio.

Nesta fase os, até então, alunos do CIRO terão seu ciclo de formação encerrado e serão declarados “cavaleiros de aço”, recebendo então seus brevês, braçais e fardamento preto, passando agora a integrar a tropa do GIRO, aptos a exercerem o motopatrulhamento tático, a pilotagem de alto risco e todas as demais atividades inerentes ao grupamento.

4.2 A VISÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NO GIRO

Finda a exposição sobre o processo de construção da cultura organizacional do GIRO, foi dado início à coleta de dados junto à tropa da unidade por meio de entrevistas com oficiais e com as praças comandantes de equipes, em um total de 6 (seis) policiais militares, bem como por meio de questionário aplicado a todo efetivo, inclusive aos policiais submetidos às entrevistas.

Nesse tópico se deu ênfase aos dados qualitativos, a saber, os derivados da entrevista. De suma importância frisar que essa etapa teve como alicerce as explanações trazidas à baila na revisão de literatura e conduziu-se de forma a constatar a maneira pela qual as respostas dadas pelos policiais militares entrevistados, dentro da liberdade concedida para responder, se amoldaram ou não a elementos da cultura organizacional do GIRO

Ao se perguntar sobre o que eles entendiam como cultura organizacional, dois dos entrevistados nos fez lembrar os ensinamentos de Reiner (2004) mencionados na revisão de literatura, vejamos:

Acho que seria igual à cultura que temos regional, porém em um ambiente menor, e com alguma, alguma não, muitas, particularidades que acabam diferenciando um pouco do restante da sociedade. Mas acho que só diferencia, pois eu acredito que não se perde a base social, apenas no meu ponto de vista, aperfeiçoa-se algo já existente para um grupo menor, no caso da polícia, os policiais, e

no caso do GIRO e outras unidades mais restrito ainda. (Próprio autor, entrevistado 2, 2018).

Cultura Organizacional ... É, deixa eu pensar “né”, cultura organizacional, ah, imagino que deve ter vários níveis, “né”, por exemplo, nós temos algo a nível geral de polícia militar, aqui no GIRO, na nossa unidade, que unidade especializada agente tem um tipo de organização, “NE”, que é diferente de unidade de área como também trabalhei na área do 7º batalhão, lá existia hábitos que é semelhante a cultura dos policiais daquela unidade, diferente de unidade especializada, trabalhei em unidade de área de Valparaíso, que é diferente de unidade igual a do 7º batalhão, que também é de área, trabalhei na unidade especializada da CPCHOQUE do entorno, também é uma especializada, mas porém é diferente aqui do GIRO. Ai, assim, como eu comecei falado ai, imagino eu que existam vários níveis desse tipo de cultura, no âmbito geral que é toda a polícia, da mesma forma como é o nosso organograma, que é, é, comando geral, subcomando, chefe de estado maior, regionais.vai descendo assim, imagino que cultura organizacional ai, é dessa forma também, começa ai na sua unidade, sobe ali para seu regional e assim vai expandindo. (Próprio autor, entrevistado 6, 2018).

Nota-se que para os Entrevistados, assim como disserta Reiner (2004), a cultura em contexto amplo, a cultura policial, ou cultura organizacional da polícia, não é única, monolítica. Ela possui variantes com particularidades, denominadas subculturas, que se diferenciam sem se perder a essência basilar, dentro da própria polícia, criando grupos menores, como é o caso do GIRO (REINER, 2004).

Perguntado sobre os valores e deveres dos integrantes do GIRO, verificamos que muitos não fazem menção a nada extraordinário, reforçando o fato da existência de subculturas e principalmente da cultura organizacional do GIRO depender de uma base cultural bem formada, seja no campo social, seja no campo policial militar, vejamos o que disseram alguns dos entrevistados:

No meu ponto de vista, para ser um cavaleiro de aço o policial deve ter voluntariedade, iniciativa, postura e coragem.

Acho que os essenciais são o respeito e a honestidade, mas também disciplina e ética. (Próprio autor, entrevistado 1, 2018)

Eu acho que a pessoa para pertencer a polícia deve ter valores que nossa sociedade vem perdendo no decorrer dos anos, como honestidade, respeito, amor ao próximo, união e outras. No GIRO só deve-se manter esse padrão com o aumento da voluntariedade. Até porque passar o dia no “lombo” de um cavalo de aço desses sem ser voluntário é quase impossível. (Próprio autor, entrevistado 2, 2018)

Outro fato que nos chamou a atenção de forma especial foi a resposta dada pelo Entrevistado 3 ao questionamento sobre a representatividade do braçal do GIRO. Para ele:

O braçal me faz ganhar superpoderes, brincadeira, acredito que além de identificar a unidade ele tem um simbolismo de vitória e glória para o policial que o ostenta, assim como o brevê. (Próprio autor, entrevistado 3, 2018)

Bastante intrigante o exposto pelo entrevistado, uma vez que a resposta nos remete claramente aos ensinamentos de Srour (2012) ao mencionar que trabalhando o tema cultura organizacional nos deparamos com um universo místico presente em qualquer grande organização, e neste ambiente paira no ar um mistério que clama por ser decifrado, o misticismo do braçal e de outros símbolos tem valores gigantescos para os policiais da unidade.

Vale reforçar que inicialmente a aplicação das entrevistas tinham o condão de alicerçar a elaboração e aperfeiçoamento do questionário à ser aplicado em toda a tropa, porém diante do surgimento de respostas com fatos interessantes, deu-se a tratativa proposta acima.

4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL DO GIRO NA VISÃO DA TROPA

Finalizada a aplicação do questionário aos 66 (sessenta e seis) policiais

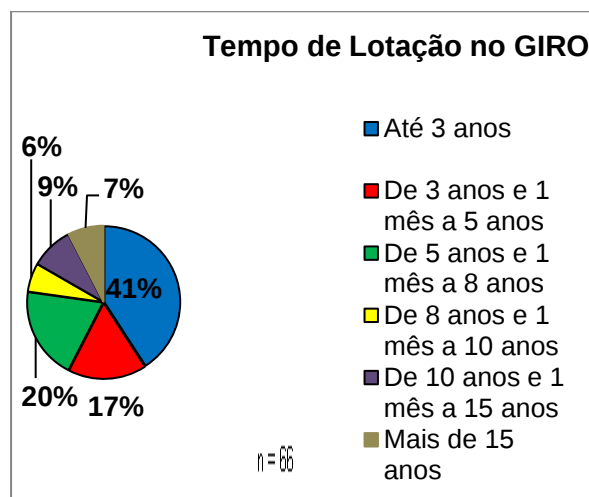
militares que compõem o efetivo do GIRO é possível destacar as seguintes informações:

O efetivo da unidade é formado, no que tange às praças, em sua grande maioria por cabos (43,9%), seguido pelos soldados (30,3%) e posteriormente pelos sargentos (16,6%), sejam eles 1º, 2º ou 3º (primeiro, segundo ou terceiro).

O corpo de oficiais da unidade é atualmente composto por um tenente coronel, dois 1º tenentes e três 2º tenentes, dos quais dois pertencem ao quadro de oficiais auxiliares da PMGO – QOAPM.

Deste total de efetivo, mais de 40% dos policiais militares estão na unidade a no máximo 3 (três) anos e apenas 22,8% tem mais de oito anos no batalhão, demonstrando que a tropa do GIRO em sua grande maioria é nova, no tocante ao serviço de motopatrulhamento tático, assim como em idade, uma vez que 34 (trinta e quatro) policiais, 51,5% do efetivo, tem entre 30 (trinta) e 35 (trinta e cinco) anos.

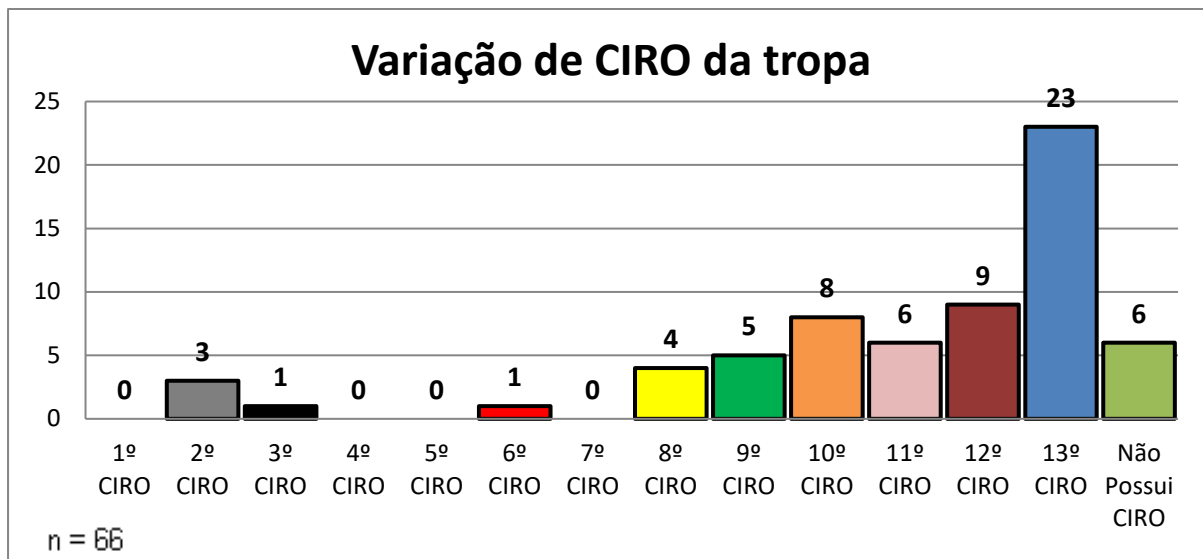
Gráfico 1 – Tempo de Lotação no GIRO



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A afirmativa de que o efetivo em sua maioria é novo na modalidade de policiamento executada pelo GIRO se ratifica ao analisarmos de qual curso são os policiais militares da unidade, vejamos o gráfico adiante:

Gráfico 2 – Qual CIRO o policial militar realizou ou se não possui curso



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota-se que a grande maioria do efetivo, 34,8%, são do 13º (décimo terceiro) CIRO, último curso de motopatrulhamento tático feito pela PMGO, e que apenas 11,5% são remanescentes dos oito primeiros cursos. Do 1º (primeiro) CIRO não existe ninguém, o que certamente se resulta do lapso temporal de sua realização (1998), ano de criação da unidade.

Ainda, no tocante à análise demográfica da tropa do GIRO, temos que mais da metade do efetivo, 51,5%, encontra-se em uma faixa etária entre 30 anos e 1 mês e 35 anos, ou seja, uma tropa relativamente nova.

No contexto religiosidade, verifica-se que a tropa questionada é composta por sua quase totalidade de homens que se declararam religiosos, 95,4%, sendo este percentual de cristãos em suas mais diversas variações.

Conforme trataram em seu trabalho Schadeck, Grzybovski e Mazzato (2014), símbolo é qualquer elemento utilizado para designar um conceito de algum outro elemento que foi significativo à organização. Dentre esses elementos podemos apontar as metáforas, os logotipos, as imagens, as histórias, as ações e outros tantos de representação simbólica que traduzem a cultura da organização.

O simbolismo de uma organização consiste em imagens que reforçam e apoiam suas ações e comunicação.

Diante das respostas apresentadas em escalas de notas valorativas, é possível destacar como elementos simbólicos da cultura organizacional do GIRO, a exemplo do brevê, do raio amarelo, da oração do cavaleiro de aço, da moto, da bandeira da unidade, do “título” de cavaleiro de aço, da fâmula da unidade e do braçal.

Mesclando o simbolismo e a crença, foi solicitado aos questionados que descrevessem o GIRO com uma palavra, sendo a de maior relevância (36,4%) “família”. Diante de uma gama de mais de trinta palavras diferentes, além do destaque apontado acima, chamou bastante a atenção a palavra “abandono”, o que nos remete à parte final de resposta do Entrevistado 6 sobre crença e tabu, conforme transcrito abaixo:

Acredito que aqui a principal crença do GIRO é a de sair sem a oração matinal atrai uma carga de negatividade e aumenta mais o risco, não que o nosso Deus não nos guarde, mas parece que o dia fica mais pesado (risos). **Como tabu claramente é a sensação de abandono derivada da ausência de efetivo, nunca conseguimos sair das três equipes por dia.**

(Autor, 2018. **Grifo nosso**)

Sobre o questionamento se após o curso ou após ter ido trabalhar no GIRO, como descreveria a forma de trabalhar, 95,5% responderam que melhorou o nível, sendo que nenhum dos entrevistados apontou piora.

a 10 (dez), onde a menor nota seria insatisfação e a maior totalmente satisfeito, tem-se que 77,2% dos policiais militares da unidade pontuaram com nota 8 (oito) acima, o que demonstra um alto grau de satisfação para com a unidade e o serviço que exercem, vejamos a variação no gráfico:

Gráfico 3 – Após o curso, ou caso não possua, após ter ido servir na OPM, como descreveria sua forma de trabalhar?



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

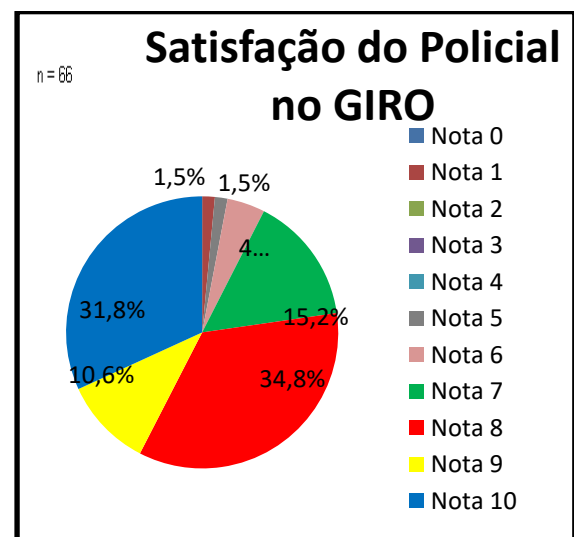
É importante a análise do gráfico acima, pois consolida que a cultura organizacional do GIRO causa mudança na atuação profissional do policial militar, fazendo com que a especialização auxilie na melhoria de resultados e facilitação da gestão da tropa por parte dos comandantes.

Ao se indagar sobre nomes relevantes para o GIRO, verifica-se uma prevalência de nomes das praças, com destaque para um cabo, lembrado em 43,9% das respostas.

Conforme ensinamentos de Freitas (1991), ao tratar de heróis, podemos classificar a praça em epigrafe como tal ícone para tropa, uma vez que o autor informa que os heróis são os indivíduos que mais traduzem o conceito de cultura organizacional, figuram como referencial e modelo aos demais integrantes da organização.

Ao se tratar da satisfação do policial militar que trabalha no GIRO, nota-se que a satisfação da tropa aferida por meio de um questionamento valorativo de 0 (zero)

Gráfico 4 – Satisfação do policial militar em servir no GIRO



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A satisfação da tropa se confirma ao se questionar se os policiais militares tinham pensamento em sair da unidade, 69,7% dizem não pensar em sair do GIRO e

30,3% pensam em continuar se aperfeiçoando em outras unidades especializadas, de modo que nenhum dos policiais militares pensou em retornar ao batalhão de área, ao menos até o momento de realização da pesquisa, fato que destaca o voluntarismo e comprometimento ainda maior da tropa.

5 CONCLUSÃO

O trabalho objetivou compreender elementos da cultura organizacional do GIRO e os impactos dessa cultura sobre a tropa e na gestão organizacional do batalhão, seja no que tange à influência da cultura organizacional no serviço operacional, bem como na identificação dos valores dessa tropa especializada. Os resultados demonstraram que a cultura organizacional cria uma identidade na unidade que influencia a forma de trabalhar e as ações do policial militar em seu horário de folga.

Após análise e discussão dos resultados, conclui-se que a cultura organizacional do GIRO cria identidade própria dentro da PMGO, além de demonstrar que elementos dessa cultura auxiliam na qualidade de vida e união do

grupo, sendo estes elementos norteadores para se compreender o real impacto da cultura organizacional sobre os cavaleiros de aço.

Verifica-se ainda que a existências de toda uma mística na unidade, seja por meio de ritos, cerimônias, rituais e símbolos, faz com que se crie uma facilidade na gestão de pessoas da organização, uma vez que a tropa passa a ter um aumento em sua autorresponsabilidade e fiscalização mútua, características estas que são adquiridas na forja da especialização, conforme verificado no trabalho, e consequente melhoria profissional, vislumbrada pelos próprios policiais militares que servem no GIRO

Mister destacar que não se pretende com este estudo elaborado esgotar o tema, uma vez que, conforme demonstrado, a cultura organizacional é algo em constante mutação e evolução.

Sugere-se como proposta para novos estudos, uma análise com abrangência a outras unidades especializadas, visando identificar elementos semelhantes e divergentes, no intuito de melhor munir os gestores para evolução institucional do serviço policial especializado.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, Renato Dias. **Comunicação e cultura organizacional em contextos de transição tecnológica**. 2007. 106 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), São Paulo, 2007. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/comunicacao-1804.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- BARCELLOS, José Alfredo Pacheco de. **As condições e a organização de trabalho dos policiais militares que executam o policiamento ostensivo: um estudo de caso na brigada militar de Porto Alegre/RS**. 1999. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2219/000270662.pdf?..1>>. Acesso em 15 maio. 2018.
- BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento: Uma Análise Internacional Comparativa**. 2. ed. São Paulo: Edusp, 2002. Tradução de Renê Alexandre Belmonte.
- BITTNER, Egon. **Florence Nightingale procurando Willie Sutton: uma teoria da polícia**. In: Aspectos do trabalho policial. 1 ed. São Paulo, SP: EDUSP, 2003.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa: tradução Joice Elias Costa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias, e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GOIÁS, Polícia Militar do. **Procedimento Operacional Padrão 1300**. Procedimento Operacional Padrão do Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva – GIRO. 1ª Edição, Goiânia, GO, 2017.
- JAIME JUNIOR, Pedro. **Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 42, n. 4, out./nov./ dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n4/v42n4a08.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2018.
- REINER, Robert. **A cultura policial** in: REINER, Robert. A política da polícia. Tradução Jacy Cardia Ghirotti e Maria Cristina Pereira da Cunha Marques. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.
- SCHADECK, Marise; GRZYBOVSKI, Denize; MAZZATO, Betina Beltrame e Anelise Rebelato. **Cultura Organizacional, Sistemas Simbólicos e Metáfora Organizacional: Um estudo exploratório a partir da concepção dos sete pecados capitais**. 2014. 201 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2014/04/ADE-113-Cultura-Organizacional.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Inventário de valores organizacionais**. 2000. 161 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2000000200002>. Acesso em: 24 jul. 2018.

TURNER, Victor. **O Processo Ritual**: estrutura e antiestrutura. Petrópolis: Vozes, 1974.

THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE OSTENSIVE QUICK INTERVENTION GROUP (GIRO)

ABSTRACT: This study aims to analyze the organizational culture of GIRO and its impacts on the troop and organizational management of the battalion. The study adopted a mixed, qualitative and quantitative approach, where in the first moment an interview was carried out with the officers and squares of the team commanders who, besides expressing the feelings of the interviewees, served to shape a questionnaire which was applied to all troops of the unit. The results pointed to the importance of the organizational culture regarding the molding and coexistence of the military police of the unit as well as elucidated the links between the members of the Unit and the value that the accomplishment of the missions represents for troops. As limitations of the study it was highlighted the impossibility of contemplating in a single study all the characteristics of the organizational culture of the unit, due to the extension of this article, being necessary a cut in the analysis with focus to the points of greatest interest the people management. Of conclusion was highlighted the influence of the organizational culture of the unit within the troop which assists in the management of the effective and improvement of results for unity and consequently for the military Police of the State of Goiás and the whole of the society of Goiás.

Keywords: Organizational culture. GIRO. Organizational Culture Management

Recebido em 24 de julho de 2019

Aprovado em 06 de novembro de 2019